

*Всем, кто верит, что эта книга поможет
развить лидерские качества. Так и
будет... если практика войдет в вашу
жизнь*

Пролог

ИСТОРИЯ ЛОРЫ

Лора работала в приемном покое больницы, руководство которой пригласило меня провести тренинг по развитию лидерских способностей сотрудников. Ее считали лучшей медсестрой отделения первой помощи, и сама она не сомневалась, что обладает всеми задатками отличного начальника: коллеги и пациенты уважают и ценят, многие видят в ней эталон медработника. Лора была абсолютно уверена, что может великолепно руководить сестрами отделения, уж точно гораздо лучше, чем кто-то из бесчувственных любителей порядка в армейском духе или бюрократов с дипломами, которые и судна-то ни разу изпод больного не вынесли. Она уже пыталась продвинуться по служебной лестнице, но каждый раз ее обходили, и все кончалось разочарованием. Участие в тренинге казалось ей хорошим способом доказать руководству больницы, что она готова к более высокой должности. Пусть это всего лишь корпоративный тренинг, решила Лора, пусть даже ее не научат ничему принципиально новому, но сертификат будет плюсом в глазах больничных боссов. Ну а если и это не поможет получить повышение, тогда лучше уволиться и стать агентом по продаже недвижимости.

Когда мы впервые встретились, Лора искренне не понимала, что коллеги видели в ней как раз сторонницу армейского стиля, эдакого солдафона вроде тех, кого она сама обличала. О ней отзывались как о человеке, который не умеет слушать, учитывает только собственные интересы, со всеми конфликтует, часто проявляет неуместный сарказм; говорили, что она эмоциональ-

но неустойчива и непробиваемо упряма, — черты характера, далекие от образа эффективного лидера.

Разумеется, Лора поступала так неосознанно; она ходила на работу не для того, чтобы обличать сослуживцев, указывать на их профнепригодность, тупость или лень. Возмущаться коллегами, расстраиваться из-за их ошибок, отчитывать и поучать не было ее целью. Лора вообще не задумывалась, какое впечатление производят на людей ее скепсис, сарказм и обидные замечания. Шесть лет тяжелой работы в приемном покое, изнурительные дежурства, сложные пациенты, физическая усталость, перманентный стресс наложили свой отпечаток на ее личность, и она автоматически переносила спровоцированный усталостью негатив на отношения с людьми. Подобная «броня» приросла крепко и мешала Лоре заметить, что она выгорела и приобрела неприятные черты характера. Лора не догадывалась, как они испортили ее репутацию.

На нашу встречу она пришла с обычным негативно-скептическим настроем. Прежние тренинги научили ее не ждать чудес. Лора не сомневалась, что не услышит ничего нового и полезного, однако была готова отсидеть положенные часы. Всё — ради получения заветной корочки о прохождении «Тренинга лидерского потенциала» и строчки в резюме.

Первое занятие Лору заметно удивило. Вместо долгих лекций и семинаров, изложения материала как в учебнике, вместо массы терминов и диаграмм, как на предыдущих программах, которые она посещала, я предложил несколько несложных упражнений, занимающих пять минут в день. И все равно она отреагировала с сарказмом: «Благодаря этим упражнениям я стану хорошим руководителем? Ну-ну, как скажете». Лоре казалось, что все это слишком просто и несерьезно, но ей очень нужен был сертификат о прохождении «лидерского» тренинга, поэтому она себя усмирила: «Ладно, попляшу под его дудку, раз это нужно, и закрою эту дурацкую тему». Знала бы она тогда, как это решение изменит ее жизнь!

Первые успехи

Для начала я предложил Лоре научиться задавать так называемые открытые вопросы, начинающиеся со слов «что», «как», «почему». Практика очень простая: в день требовалось задать всего лишь один правильный вопрос. Однако почти сразу стало понятно, что в рабочей суете ей катастрофически не хватает времени остановиться и подумать, как сформулировать вопрос. Но не в характере этой женщины было сдаваться. Лора нашла выход. Ежедневно перед началом смены она писала маркером напоминание на руке: «Использовать ЧТО и КАК».

Первое время упражнение казалось ей глупым, но вскоре выяснилось, что, практикуя открытые вопросы, Лора больше узнает об окружающих, и это ей понравилось. Коллеги, к ее изумлению, имели разнообразные, подчас весьма любопытные точки зрения, о которых она раньше даже не догадывалась, потому что, высказывая свое мнение, сама никого не слушала. Взаимоотношения с сослуживцами заметно улучшились, она смогла найти общий язык даже с теми, кого прежде избегала. С каждым правильно заданным вопросом Лора чувствовала себя все увереннее, и через два месяца с удивлением обнаружила, что необходимости писать на руке напоминание уже нет. Она прекрасно справлялась, использовала удачные открытые вопросы в каждом разговоре и больше не задумывалась, когда задать и как выстроить вопрос. То, что поначалу вызывало трудности, теперь происходило легко и естественно. Навык стал автоматическим и вошел в привычку.

Рождественский спор

Привычка задавать открытые вопросы не просто помогла Лоре наладить отношения на работе — она коснулась всех сторон ее жизни. Так, удивительным образом разрешился давний спор с сестрами из-за рождественских подарков. Каждый год декабрь приносил в их семью не только метели и атмосферу

праздника, но и ссоры. Лора, которая зарабатывала лучше двух своих сестер и к тому же не имела собственных детей, настаивала на том, что подарки племянникам и племянницам будет покупать она. Щедрое предложение от любящей сестры и тети тем не менее провоцировало болезненный для самолюбия всех участников конфликт. Традиционно предрождественские посиделки заканчивались обидами, упреками, криком и плачем. В эту зиму подарочные раздоры удалось погасить единственным правильно сформулированным вопросом. Когда сестра предложила распределить покупку подарков между всеми взрослыми, Лора вместо обычного ультиматума: «Нет, я оплачу, я же больше всех зарабатываю» — наконец-то спросила: «А почему вы хотите так сделать?». Впервые за долгие годы разговор о подарках не свелся к взаимным обвинениям в эгоизме, бахвальству и колкостям, а напротив — позволил женщинам вновь ощутить себя дружной семьей. Сестры открыто поговорили о своих планах и ожиданиях от праздника, наконец-то услышали друг друга и смогли договориться. Вопрос Лоры с волшебным «почему» все исправил. Перед уходом одна из сестер обняла Лору и прошептала: «Кажется, теперь у нас будет совсем другое Рождество!».

Новые привычки — новые горизонты

Привычка, которую выработала Лора, во многом изменила ее судьбу. Она добилась и личного, и профессионального успеха. Получила повышение, о котором столько мечтала, преодолела выгорание и заново влюбилась в свою работу. Улучшились ее отношения с коллегами, друзьями и родственниками. Лора в реальности стала лидером, которым видела себя в мечтах. Сегодня она говорит, что произошедшие изменения сделали ее счастливее и увереннее, чем когда бы то ни было. И все это благодаря пятиминутному упражнению.

Часть I

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Глава 1.

Лидерство — это набор привычек

Люди, обладающие сильными лидерскими навыками, преуспевают в бизнесе и в жизни. Тренируете ли вы школьную футбольную команду, ведете кружок пенсионеров-библиофилов, воспитываете детей, руководите многомиллиардной мировой корпорацией или организуете стартап — качества эффективного лидера помогут вам достичь целей в любой сфере.

Книга, которую вы держите в руках, посвящена тому, как выработать эти качества, развивая нужные привычки.

Пример Лоры показывает, что формирование привычки может изменить жизнь. Метод прост: вы определяете навык, который хотите усовершенствовать. Скажем, хотите развить способность к активному слушанию. И приступаете к тренировке этого навыка, выполняя специально ориентированное упражнение. Благодаря короткой, но ежедневной практике новая манера поведения переходит в разряд привычек, как это произошло с Лорой. Я называю этот метод Формулой лидерской привычки.

Отличие Формулы от других методик заключается в ее сугубо практическом применении. В процессе обучения мы не изучаем теорию, сидя в классе и конспектируя лекции, как это принято на стандартных тренингах по личностному росту, а целенаправленно практикуемся каждый день в реальном времени, здесь и сейчас. Подход основан на научных наблюдениях: давно доказано, что наши привычки формируют характер, а он, в свою очередь, формирует наше окружение и уровень жизни. Чем лучше развиты лидерские привычки, тем ярче вы проявите себя как лидер и тем большего успеха достигнете.

Содержание

Пролог ИСТОРИЯ ЛОРЫ	3
Первые успехи	5
Рождественский спор	5
Новые привычки — новые горизонты	6
Часть I КАК ЭТО РАБОТАЕТ	7
Глава 1. Лидерство — это набор привычек	7
Что такое привычка.....	8
Никто сознательно не стремится быть плохим лидером.....	10
«Невыносимый автоматизм бытия».....	12
Автоматизм не только допустим, но и полезен	15
Великие лидеры — великие привычки.....	18
Ошибки лидерских программ: что мы делаем не так?.....	22
«Почитай книгу или запишись на курсы».....	24
Глава 2. Формула лидерской привычки	27
Формирование привычки	29
Ускоряем формирование привычки: простые индивидуальные последовательные задачи.....	33
Деконструкция лидерских навыков.....	36
Эффективные поведенческие сигналы.....	39
Практика, практика и еще раз практика.....	42
Не забывать про награду	45
Сведем все воедино.....	49
Часть II ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ	50
Глава 3. Как не бросить практику	50
Войти в поток.....	51
Натуру не изменить.....	53
Шесть типов личностных черт	56
Любопытный.....	58
Организованный	59
Чуткий.....	60
Общительный	61
Амбициозный.....	62
Гибкий.....	63
Когда дело касается практики, тише едешь — дальше будешь.....	64

Всего пять минут в день.....	67
Простота — залог успеха	70
Глава 4. От пятиминутного упражнения — к полноценному навыку	72
Построение цепочки поведенческих микромоделей.....	74
Создание ключевой привычки	77
От пятиминутного упражнения — к полной трансформации поведения.....	79
Важно, где вы практикуетесь	81
Одна хорошая привычка влечет за собой другую.....	83
Две группы лидерских способностей	86
Ваши ключевые привычки	88
Глава 5. Начало тренировки по формированию лидерских привычек	90
Выбирайте первое упражнение продуманно	90
Сильные стороны, врожденные способности и качества, которые стоит развивать	93
Ловушка «индивидуального планирования».....	98
Что такое упражнения формулы лидерской привычки	100
Отслеживайте свой прогресс.....	103
Часть III УПРАЖНЕНИЯ НА РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ.....	105
Глава 6. Ориентация на результат.....	106
Планирование и реализация	106
Навык: выбор приоритетов.....	107
Навык: планирование и организация работы	110
Навык: делегирование ответственности.....	113
Навык: работа с дедлайном.....	117
Навык: анализ информации.....	120
Навык: поиск способов урегулирования.....	124
Навык: принятие правильных решений	127
Навык: фокус на клиентов	131
Навык: внедрение идеи	135
Навык: новаторский подход	139
Навык: управление рисками.....	142
Глава 7. Ориентация на людей	147
Убеждение и влияние	147
Навык: влияние на других	147

Навык: преодоление индивидуального сопротивления	151
Навык: искусство переговоров	155
Навык: расширение полномочий	160
Навык: обучение и наставничество	164
Навык: воспитание командного духа	167
Навык: стратегия построения отношений	171
Навык: проявление заботы	175
Навык: активное слушание	178
Навык: четкая коммуникация.....	181
Навык: харизматичное выступление.....	184
Часть IV ПОМОГАЙТЕ ЛЮДЯМ ОВЛАДЕВАТЬ НОВЫМИ НАВЫКАМИ	188
Глава 8. Мотивация к началу перемен.....	188
Мотивация — главное условие для создания новой привычки.....	188
История Рут.....	189
Самооценка, внутренний конфликт и мотивация для изменений.....	192
Некомпетентность и невежество	194
Критика — не лучший способ мотивации	197
Держите советы при себе	202
Эскалация внутреннего конфликта.....	208
Будьте терпеливы.....	211
Глава 9. Уроки лидерских привычек.....	213
Время на принятие сложного решения	215
Озадачить созерцателя.....	218
Выбор поведенческого паттерна, несовместимого с вредной привычкой.....	221
Оказание поддержки в процессе практики	225
«У вас все получится!»	230
Не останавливаться на достигнутом	233
Оказание поддержки на финальной стадии формирования привычки.....	234
Жизнь во власти привычек	238
Благодарности	239
Об авторе.....	241
Примечания.....	242
Примечания редакции	255