

# Дело не в таланте

*Мы то, что мы постоянно делаем.  
Совершенство, следовательно, не действие, а привычка.*

Аристотель

В книге «Выдающиеся результаты. Талант ни при чем!»\* Джефф Колвин доказывает, что великолепные результаты некоторых людей не определяются природным талантом, а скорее достигаются вследствие систематических и продуманных действий. Колвин анализирует людей, добившихся больших успехов в своей области, от Тайгера Вудса до Уинстона Черчилля. Ключ к успеху, согласно Колвину, — это то, как ты работаешь, как анализируешь свои действия, как относишься к своему успеху и прорабатываешь ошибки. Это единственный способ стать непревзойденным.

Я склонен согласиться. Весь мой опыт подсказывает, что только с помощью постоянных и продуманных упражнений можно добиться реальных успехов. На самом деле неудивительно, что Моцарт сочинил первые симфонии еще в детстве. Уже в раннем возрасте он слушал столько музыки, сколько обычный человек слышит за всю жизнь. Некоторые утверждают, что у него был необыкновенный талант. Но правильнее было бы утверждать, что это результат усиленных тренировок.

В своей книге «Умные ходы» (Smart Moves) о шахматисте Магнусе Карлсене Хельгар Опедаль пишет о встрече с венгерским

---

\* Колвин Д. Выдающиеся результаты. Талант ни при чем! М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009.

вундеркиндом Юдит Полгар во время шахматного турнира в Кристиансунне:

*Единственной женщиной в квартете была «Принцесса шахмат» Юдит Полгар из Венгрии, самая младшая из знаменитых сестер Полгар. Вместе со старшими Сьюзан и Софией Юдит была частью педагогического эксперимента, поставленного их отцом, педагогом и психологом Ласло Полгаром. Он изучал детство известных гениальных людей, в частности Иоганна Хризостома Вольфганга Амадея Моцарта, более известного как Вольфганг Амадей Моцарт.*

Моцарт — самый известный пример вундеркинда, ребенка, родившегося с выдающимися способностями. «Но, — возражал Ласло Полгар, — возможно, его гений был результатом воспитания?» Отец Моцарта был одаренным скрипачом и заставлял маленького Вольфганга уже в нежном возрасте заниматься с утра до вечера. Скрипка, клавесин, пение, теория музыки и сочинение произведений. В возрасте четырех лет малыш мог по памяти, без единой ошибки играть на фортепиано большие фрагменты. В пять лет сочинил свой первый концерт для клавесина. Когда старшую сестру Вольфганга спросили, интересуется ли брат чем-то, кроме музыки, она ответила: «С тех пор, как он посвятил себя музыке, его разум закрыт для чего-либо другого».

По мнению Ласло Полгара, музыкальный гений Моцарта не был врожденным. Отец Леопольд направил его по этому пути.

В книге «Как вырастить гения» (Bring up Genius!) Полгар утверждает, что любой ребенок может достичь феноменальных результатов в любой сфере деятельности при определенных условиях воспитания. Недостатку врожденных способностей противопоставляется усердие. Поскольку его идеи были восприняты скептически, Полгар решил доказать свою теорию на практике. Он ищет женщину, чтобы та стала матерью его детей (а планировал он шестерых), и на Западной Украине встречает школьную учительницу Клару.

В апреле 1969 года рождается Сьюзан. В ноябре 1974-го — София.  
И в июле 1976-го — Юдит. Наконец-то!

Но в какой области воспитывать гения? Для Сьюзан отец выбирает математику, однако кроха случайно находит в шкафу шахматы, пред- решив таким образом свою судьбу. Ласло сам был любителем шахмат и теперь решает воспитать вундеркинда. И не одного, а трех гениаль- ных шахматисток в мужском мире шахматного спорта. С четырех лет они начинали тренироваться. В школьном возрасте девочек перево- дили на домашнее обучение. Они играли в шахматы по восемь-десять часов в день и принимали участие в международных турнирах по все- му миру. Итак, подтвердилась ли теория Ласло? Старшая, Сьюзан, стала гроссмейстером и достигла второй строчки женского рейтинга; София также превратилась в высококлассную шахматистку, но всех превзошла младшая, Юдит. Она стала самой известной шахматисткой в мире и первой женщиной в десятке мирового рейтинга. Именно Юдит была той, кто играл в Кристиансунне.

— *Могли бы вы стать настолько хороши в чем-то еще, кроме шахмат? Математика?*

— *Если бы я потратила на это столько же времени, сколько на шахматы, возможно, я была бы великолепна почти во всем.*

Американский журналист Малкольм Гладуэлл тоже писал на по- добную тему. В своей книге «Гении и аутсайдеры»\* он исследовал факторы, приводящие некоторых людей к выдающемуся успеху. Малкольм проанализировал биографии некоторых умнейших, из- вестнейших и выдающихся людей и задался вопросами: что делает их успешными? Чем они отличаются от нас? На протяжении всей книги он постоянно возвращается к тому, что называет правилом 10 000 часов. Ключ к успеху в любой области — упражнения, и по- сле 10 000 часов, посвященных определенной активности, любой

---

\* Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. М. : Альпина Бизнес Букс, 2013.

нормальный человек сможет достигнуть высочайшего уровня в любой сфере.

«Чем внимательнее психологи изучают карьеры одаренных личностей, тем понятнее становится, что меньшую роль в успехе играет природный талант, а основную — подготовка», — пишет Гладуэлл.

Правило 10 000 часов впервые было сформулировано в монографии шведского ученого Андерса Эрикссона, вышедшей в начале 1990-х годов. В элитной берлинской Академии музыки Эрикссон и его коллеги провели эксперимент. Прежде всего коллектив скрипачей разделили на три группы.

Первая состояла из потенциальных музыкантов мирового уровня. Вторая — из «хороших» студентов с неплохими шансами на исполнительскую карьеру. В третью группу входили те, кто в будущем пополнил бы ряды школьных учителей музыки.

Шведские ученые опросили всех студентов, чтобы выяснить, сколько времени те упражнялись до того, как им исполнилось 20 лет. Лучшие студенты постепенно увеличивали время упражнений, пока не достигли 10 000 часов. Средние работали 8000 часов, а студенты третьей группы упражнялись не более 4000 часов. Эксперимент был повторен с пианистами и показал те же результаты.

Исследователи не нашли ни одного «гения от природы». Никто из студентов лучшей группы не занимался меньше остальных. Также они не обнаружили ни одного скрипача, упражнявшегося 10 000 часов и не вошедшего в группу лучших студентов.

Вывод: «одаренного» музыканта от его «среднего» коллеги отличает количество часов, затраченных на упражнения. Это просто. Исследователи также выяснили, что лучшие исполнители занимались на много больше своих коллег из второй группы. Теперь вы, возможно, зададитесь вопросом: а сколько это — 10 000 часов? С удовольствием

проиллюстрирую это следующим примером: взрослый спортсмен мирового уровня тратит на тренировки примерно 1000 часов в год.

Если начинающий лыжник будет тренироваться по 800–1000 часов в год с десятилетнего возраста, спортсменом мирового уровня станет уже в двадцать. Если вы хотите быть хорошим руководителем, шахматистом или хоккеистом, потратьте 10 000 часов на соответствующие занятия. Это действительно очень много упражнений, но оно того стоит.

Обычно, когда речь шла о двух норвежских горнолыжниках — олимпийских чемпионах Лассе Кьюсе и Четиле Андре Омодте, — успехи Кьюса относили к природному таланту, а достижения Омодта — к долгим часам практики. Возможно, Омодт и тренировался больше, но я убежден, что Лассе Кьюс также посвящал много времени тренировкам.

Если вы обладаете волей, дисциплиной и выдержкой, получите то, что позволит вам быть лучшим в своей области. Не мешает и хороший тренер. Талант, с другой стороны, — это то, о чем так любят снимать фильмы в Голливуде.

*Талант — слово, которого не должно быть.*

Если ваши 10 000 часов практики высокого качества, вы получите положительный фидбэк во время тренировок, а опыт помогает развитию; у вас все получится, и, возможно, вы окажетесь на вершине.

Довольно просто понять, что секрет успеха — постоянные упражнения. Намного сложнее осознать, как сделать их постоянными, потому что существует большая разница между «быть способным на долгие часы тренировок» и «пройти эти тренировки». Одна из задач книги — предоставить вам инструменты, облегчающие этот процесс.

Отец теннисиста Андре Агасси был боксером и представлял Иран на Олимпийских играх. Позднее он переехал в США и работал сторожем на теннисном корте в одном из отелей Лас-Вегаса.

Все свободное время Майк Агасси посвящал теннисным тренировкам своих детей. Трое старших тренировались каждый день с теннисной пушкой, которую их отец усовершенствовал, увеличив скорость подачи мячей. Когда в 1970 году родился младший, Андре, Майк уже отшлифовал свои методы тренировки. Он подвесил теннисный мячик над кроваткой сына, чтобы развить зрительно-моторную координацию. Как только Андре научился ходить, он привязал теннисную ракетку к его руке. Когда мальчику исполнилось два года, он научился подаче навывлет уже на большом теннисном корте.

Тайгер Вудс попал в гольф-клуб еще до года. Дэвид Бекхэм провел большую часть детства в парке в Ист-Лондон, где часами тренировался забивать голы с определенной точки. «Удивительно, как он был этим увлечен, — рассказывал отец Дэвида. — Он просто жил в парке». Сам Бекхэм говорил: «Мой главный секрет — постоянные тренировки. Я всегда был убежден: если хочешь достичь в жизни каких-либо результатов, должен тренироваться, тренироваться и еще раз тренироваться». Уже в 14 лет Бекхэм подписал контракт с «Манчестер Юнайтед». Эти примеры подтверждают, насколько сильно нужно стараться с самого детства, чтобы достичь в спорте высоких результатов. Не думаю, что это совпадение: тех, кто преуспел в бизнесе и спорте, родители не побоялись воспитывать по-своему, предоставив им, таким образом, больше шансов на успех.

Китайские родители известны как более требовательные и строгие по сравнению с европейскими. И эффект подобного воспитания можно наблюдать на примере азиатских студентов университетов Лиги плюща в США. Разве азиатские дети менее счастливы, чем европейские? Вероятно, нет. Скорее, даже наоборот, так как испытывать себя на прочность очень интересно, и часто это может принести удовлетворение.

Те, кто достиг больших высот в международном спорте, начинали тренироваться в раннем возрасте. Та же ситуация и в бизнесе, особенно в узкоспециализированных областях. Практиковавшиеся с большим энтузиазмом все время показывают высокие результаты.

Однако в любом случае взаимосвязь постоянных упражнений и успеха наиболее отчетливо видна в спорте. В бизнесе она менее заметна, так как эта сфера деятельности не столь однозначна. Если вы планируете стать ведущим инвестором фондового рынка, то не так очевидно, в чем надо упражняться изо дня в день, как если бы вы хотели стать известным теннисистом.

Если группа высококлассных специалистов, работающих в финансовом секторе, решит создать стратегию обучения и жизни пятилетнего ребенка, чтобы последний смог в итоге стать лучшим инвестором с самыми высокими рейтингами, думаю, они столкнутся с некоторыми сложностями. Единственное, в чем я уверен, так это в том, что ему придется очень много работать, год от года улучшая показатели. Откровенно говоря, мне кажется, что и среди группы тренеров по теннису тоже возникнут разногласия в вопросе организации тренировочного процесса пятилетнего ребенка, из которого через двадцать лет планируется получить игрока мирового уровня. Однако среди них будет меньше разногласий, чем среди финансовых экспертов. Тренеры сойдутся на том, что их подопечный должен будет много тренироваться, ежегодно улучшая результаты.

Очевидная разница этих двух сфер в том, что теннис весьма узко специализирован. Его основные характеристики — удар, подача, удар слева, удар справа и удар сверху. Тот, кто повторял эти упражнения тысячи раз, имеет явное преимущество перед тем, кто тренировался всего несколько раз. Разницу становится все труднее преодолевать. Инвестор же должен развивать разнообразные навыки и получать знания из различных сфер деятельности. Он должен хорошо разбираться в математике и статистике, иметь представление о большинстве экономических дисциплин, таких как финансы, микро- и макроэкономика, бухгалтерский учет; понимать политику, социологию и историю. И, кроме того, создать обширную сеть знакомств.

Множество разных вещей должно входить в эти 10 000 часов упражнений. Музыкант без проблем может посчитать часы упражнений,

атлет тоже, но те, кто работает в бизнес-секторе, не всегда способны четко очертить круг дисциплин и затраченных на них часов изучения. Однако достичь ясности в этом вопросе не так сложно. Спросите себя: что я должен знать? В чем улучшить свои навыки? На чем сосредоточиться? Довольно много уже сделано, потому что, задаваясь этими вопросами, вы уже прошли немалый путь. Есть шансы, что вам пригодится все сделанное, но будьте готовы заниматься целенаправленно. Разберитесь, что именно позволит приблизиться к намеченному результату, а что позволит его *достичь*.

Хотя и не должно существовать такого понятия, как талант, некоторые все же обладают врожденными качествами, которые дают им преимущества в достижении намеченной цели. Например, высокий рост у баскетболиста или широкие ладони и ступни у пловца. Некоторые с рождения обладают голосом, который помогает им стать великолепными певцами. Трудно отрицать, что высокий рост способствует достижению превосходных результатов в гребле. Я соглашусь и с тем, что некоторые больше подходят на роль руководителей, чем остальные. Да, это преимущество — быть общительным, энергичным, обаятельным, убедительным и уверенным в себе. Но если присмотреться, в бизнес-сфере все, достигшие успехов, отличаются друг от друга, особенно если мы говорим об условиях развития. Я, например, работал с лучшими юристами Норвегии, и все они были чрезвычайно разными. Довелось сотрудничать и с наиболее успешными в стране предпринимателями: да, они обладали схожими чертами характера, но все же были очень разными.

Если вам нравится то, чем вы занимаетесь, то дисциплинированность, упрямство и нацеленность на результат со временем покажут, как далеко вы сможете продвинуться. Это справедливо и для руководителей. Любой, кто обладает волей, желанием и заинтересован в этом, может стать непревзойденным лидером. Спорно? Возможно, но я знаю множество примеров лидерства, когда изначальный недостаток таланта компенсировался желанием преодолеть возникающие из-за этого проблемы, прислушиваться к советам, получать



обратную связь, выходить из зоны комфорта, исправлять недостатки и брать ответственность. И в результате становиться великолепными руководителями.

Всегда есть те, кто бросает вызов и достигает высокого результата, несмотря ни на что. Например, Тайрон Куртис «Магси» Богз. Всего 160 сантиметров ростом, он был самым невысоким игроком NBA. С детства все твердили, что он слишком мал для баскетбола, но Тайрон не сдавался. Никто не верил в Магси, кроме него самого. Он был одержим баскетболом и в итоге отыграл 14 сезонов в самой знаменитой баскетбольной лиге. В автобиографии он написал: «Я всегда был самым низким на площадке, так что понятия не имею, каково игрокам с ростом 183 см. Знаю только, что мяч чаще находится на полу, а не в воздухе, а пол принадлежит Магси, здесь я главный».

## Упражнения — не только для тела

Довольно часто я вижу людей, не принимающих всерьез эффективность упражнений. Они не считают возможным тратить на это драгоценное время, которого и так не хватает. Говорят, что не стоит сравнивать их со спортсменами, так как те выступают не постоянно, а время от времени. Это чушь. Известные спортсмены выступают ежедневно. Каждое выступление должно быть на высоте, и это оказывает на них сильное давление. Довольно много разных подходов к тренировкам и их планирование приносит ощутимую пользу всем, стремящимся достичь лучших результатов, и неважно, в какой области.

Фотограф-документалист должен овладеть всеми возможными техническими навыками, чтобы стать профессионалом. Некоторые из них отрабатываются до автоматизма, входят в привычку: это повышает вероятность удачного момента съемки, чего добивается каждый фотограф. Конечно же, навыки могут быть получены посредством механических повторений снимков, но, если мастер понимает

определенные проблемные области и посвящает им больше времени и упражнений, обучение оказывается более эффективным. Если, вдобавок ко всему, он получает обратную связь от фотографа с мировым именем, занятия будут более содержательными. К примеру, десять недель обучения он может распланировать так: три недели самостоятельных упражнений по светотехническому измерению и правильному освещению; две недели на взаимосвязь выдержки и диаметра объектива; три недели на внимательное изучение диапазона чувствительности; три недели, посвященные композиции. Программа каждой недели должна содержать определенный набор тем, мест для фотографирования и по возможности включать занятия с учителем, способным квалифицированно оценивать работу и высказывать свои замечания. После десяти недель такого обучения фотограф сможет развить свои навыки лучше, чем после массы бессистемных снимков.

Для большинства деловых людей значение имеет только сумма накопленных знаний, но всегда есть аспекты, наиболее весомые для формирования этой суммы. Риелтору важно уметь правильно оценить стоимость недвижимости. Но на занятиях в школах риелторов этому уделяют не так уж много времени.

Большинство школ концентрируется на академических знаниях, не придавая значения развитию социальных навыков. Непостижимо, но Норвежская военная академия — единственное заведение в стране, где изучают практическое лидерство. Несмотря на это, наибольшее количество руководителей выпускают такие институты, как Норвежская школа экономики и Норвежский университет науки и технологии. Частные компании, работающие в сфере недвижимости, в большинстве своем игнорируют эту область знаний. Это также справедливо для других компаний. Роль в задании, снимающемся на видео, по сценарию которого вы общаетесь с клиентом, может оказаться довольно некомфортной. Конечно, вполне нормально стараться избегать таких заданий, потому что критические замечания коллег, просматривающих ролик, неприятно задевают. Но мы запоминаем ситуацию гораздо сильнее, если она некомфортна. Мы быстрее

учимся, если противостоям чему-то непонятному и пугающему, если боимся раскрыть себя, а должны сделать это перед незнакомыми людьми. На ролевых заданиях мы записываем наших клиентов на видео и анализируем все, что они делают, секунда за секундой, минута за минутой; в результате они многому учатся. Что может рассказать о вас одежда? Владаете ли вы языком тела? Как говорите? Как звучит ваш голос? Каковы скорость речи и интонация? Как общаетесь с коллегами? Как спорите? Какова ваша техника презентации и продаж? Можете ли грамотно завершить сделку?

Большинство предпочитают прятаться за презентациями в PowerPoint, за знаменитым логотипом, за строгим костюмом или за спинами коллег вместо того, чтобы взглянуть в глаза собственным страхам. Но ведь лыжник не может спрятаться за всем этим. Его снимают, рассматривают и критикуют каждый день, и на тренировках, и на соревнованиях. Все могут высказать собственное мнение о его технике и способностях. Позиция спортсмена тщательно исследуется до, во время и после курса тренировок. Зрители, пресса, тренеры, коллеги и обслуживающий персонал — все они вкладываются в результат. Когда я работал с командой лыжников в итальянском тренировочном лагере, их техника ежедневно оценивалась качественно и количественно. Все соревнования транслировались по телевидению. Ребята постоянно получали обратную связь — и таким образом видели ошибки. По сравнению со спортсменами деловые люди — трусы. Они избегают оценки себя, рассматривая ежедневные дела как упражнения. Но это неэффективно. Ролевой тренинг, описанный выше, позволяет понять потребности, а значит — подобрать нужное обучение. Вы также можете попробовать эту методику на себе.

Ко мне приходит множество деловых людей, интересующихся, воспринимают ли их коллеги как настоящих лидеров. То же самое происходит с теми, кто работает с клиентами — реальными или потенциальными. Как они воспринимают меня, когда я стараюсь себя продвинуть? Конечно, это очень хорошо, что они задают такие вопросы, но в идеале условия для проработки этих аспектов должны

быть созданы внутри компании. Далее я провожу дискуссию с этими группами, вне зависимости, топ-менеджеры ли это, отделы по продажам или другие подразделения. Они начинают разговор с неудобной правды о восприятии друг друга как коллег или лидеров и с советов, что и кому стоит улучшить. Полугодовой аттестации мало, если работодатель действительно хочет достичь наилучших результатов. Возможно, это жестоко — увидеть себя в ролике и послушать со стороны, что было хорошо, а что стоит улучшить, равно как и услышать от коллег, как они вас воспринимают, но, когда в процесс включаются сильные эмоции, мы волей-неволей корректируем поведение.

Мне повезло работать с лучшими лидерами Норвегии: спортсменами, военными и бизнесменами; с теми, кто руководит отделом продаж из пяти человек, и с топ-менеджерами компаний, представленных на Норвежской фондовой бирже. По-моему, военные руководители остаются недооцененными. Армии удалось создать культуру, где успех лидерства рассматривается как престижный, несмотря на то что условия труда здесь менее благоприятные, чем в деловом секторе. Эта военная культура обуславливает потребность в длительном обучении ради общего прогресса. Военные также предлагают отличное образование и дальнейшую поддержку своим лидерам. В офицерской школе или военном училище лидерство — важный теоретический предмет, но это же студенты практикуют и в реальной жизни. В военной среде понятная, честная и конструктивная обратная связь стала частью повседневной жизни, и каждый может высказать свое мнение по поводу улучшения любому сослуживцу — независимо от его места в иерархии.

Студентов оценивают после выполнения всех заданий и упражнений. Лидеры не беспокоятся о том, как их воспринимают, и, следовательно, знают, над чем надо еще поработать. Обратная связь рассматривается как подарок, так как доносит где-либо честное мнение до всех заинтересованных. Вот почему следует быть благодарным, получив обратную связь такого рода. Если обратная связь понятна, не приходится спорить — вы принимаете ее. Задача лидера — решить:

использовать полученную обратную связь или нет. Если лидер слышит от кого-либо, что его английский не слишком хорош, навыки презентации совсем плохи и крайне невежливо ковырять в носу во время переговоров (да, порой люди получают именно такую обратную связь), вещи становятся понятными и их легко исправить.

Но обратная связь может быть и не такой очевидной. Например, вам говорят, что вы должны яснее высказываться. Должны быстрее реагировать. Проявлять больше энтузиазма. Вас ничего не должно расстраивать. Вы должны быть более дальновидным, креативным, находить баланс между работой над деталями и долгосрочным планированием. Итак, критикуемый лидер должен понимать, стоит прислушаться к критике и продолжить работать над собой или нет. С этой точки зрения тренинг также делает вас сознательнее, а это уже половина работы. Показательная правда дает выход сильным эмоциям. Именно поэтому фидбэк один на один не единственный способ обратной связи. Она может быть выраженной письменно или вообще анонимной. Я часто сам интервьюирую коллег, чтобы услышать всю правду. Это нужно, чтобы уже на ранней стадии лидер понимал, каким именно руководителем хочет быть. Как ты хочешь быть воспринятым, какие у тебя ценности и план действий? Какова твоя стратегия развития компании в будущем? Каким лидером тебя будут видеть коллеги? Какие твои основные задачи? Так мы сможем работать, понемногу заполняя промежуток между тем, какие мы сейчас, и какими хотим стать.

Если лидер хочет быть решительнее, мы обычно продвигаемся к этому постепенно. Можем, например, во время следующей важной встречи предложить говорить чуть громче и использовать более решительный язык тела: это поможет обрести уверенность. В следующий раз лидер сделает то же самое, вдобавок озвучив свое несогласие по определенным пунктам. Он поступит так, потому что станет увереннее и сможет проиграть ситуацию заранее. Во время третьей встречи просим представить нам что-то, с чем некоторые участники не согласятся. Во время этого занятия мы готовим грамотные ответы

на вопросы и планируем, предложение за предложением, как правильно противостоять критике и скептицизму. Ему также следует ежедневно говорить себе: «Ты решительный, жесткий и уверенный лидер с большой буквы Л». Появляется образ, символизирующий эту новую личность, почти как заставка на телефоне. Кроме того, мы всегда обсуждаем другие ситуации, где стоит быть решительным. Практикуясь шаг за шагом, человек постепенно начинает влиять сам на себя. Он начинает верить, что именно такой. На встречах мы учимся развивать решительность по отношению к самому себе. Именно так я работаю с большим количеством подобных проблем.

Многие в роли лидера чувствуют себя одинокими. Вот почему простое обсуждение различных тем и проблем дает эффект разъяснения и понимания. Большинство лидеров понимают необходимость существования постороннего человека, с которым можно поделиться своими страхами и который также может быть отличным спарринг-партнером. Эту роль способен сыграть друг, бывший коллега, наставник или тренер.

Важная часть работы лидера — социальные навыки. Они нужны, чтобы общаться со множеством разных людей, а также побуждать их выполнять ваши задания, прилагая к этому максимум усилий. Лидер должен понимать, на какие кнопки стоит нажимать, чтобы повысить мотивацию и ответственность сотрудника и поддержать ее на высоком уровне. Лидер, которому удастся создать мотивационный подъем у разных людей, обеспечит бизнесу огромное конкурентное превосходство. В наше время наиболее важный фактор успеха — человеческие ресурсы; преимущества патентов, технологии и уникальной информации быстро сокращаются. Сохранение компетентных трудовых ресурсов, их развитие и эффективное использование — именно это отличает лучшие компании от всех остальных. И в этой области большую ответственность несут лидеры.

Если вы хотите влиять на персонал, повысить активность сотрудников и направить их, вы должны думать как тренер. Вам необходимо

затронуть их чувства. Если не влиять на их эмоции, добиться перемен не получится. В работе с лидерами моя задача состоит в том, чтобы найти для этого оптимальные решения. Лидер, обратившийся ко мне за помощью, рассказывает, каких сотрудников предполагает развивать, и мы обсуждаем, как поощрить подобные стремления, желание улучшить свою работу. Обычно лидер сам предлагает решения этой задачи, но часто вопрос сводится к тому, где взять время на изменения.

Другая частая проблема — как лидер должен обращаться к более многочисленной группе сотрудников, таких как подразделение или отдел.

Мне кажется, большинство руководителей не осознают, как адаптировать свое поведение к людям, с которыми они сталкиваются по работе, и какова их цель. В большинстве случаев они ведут себя со всеми одинаково, не обращая внимания ни на обстоятельства, ни на личности. Но лидер, стремящийся расширять свои управленческие навыки, должен уметь «читать» людей. Некоторые просто упорно работают, ожидая того же от остальных. Они мало общаются с сотрудниками и считают, что все произойдет само по себе. Другие командуют, отдают приказы в полной уверенности, что это и есть правильная коммуникационная стратегия. Есть те, кто использует тренинговый подход и вовлекает своих сотрудников в длительное обучение. Некоторые берут коллег «под крыло», опекают их и поощряют, в то время как другие более демократичны, допускают большую свободу. Но оказывается, что лидеры, использующие в работе широкий диапазон управленческих методов, достигают лучших результатов. Руководители, практикующие эти навыки, преуспевают лучше тех, кто не сознает потребности в собственном развитии.

Управляющий банком хотел найти лучший подход в различных ситуациях: стоит ли с утра приободрять секретаря? Как вести себя по отношению к главе торгового отдела, чтобы он в итоге делал то, что должен? Что нужно сказать, то есть каковы должны быть

конкретные слова и фразы, чтобы убедить члена правления в правильности новых стратегий? У компании, конечно, есть цель и проект развития, но должны ли они мотивировать только руководство? Как преподнести цель компании, чтобы это оказало влияние на всех сотрудников вместе и на каждого в отдельности? Как заинтересовать сотрудника чаще работать в полную силу?

Отличные решения приходят к лидеру, когда я задаю следующие вопросы.

- Поддерживаете ли вы своих сотрудников эмоционально, чтобы улучшить их работу?
- Как планируете на следующей встрече мотивировать сотрудников развиваться еще больше, не только в связи со стратегическими и аналитическими задачами?
- Как сделать, чтобы сотрудники были более уверены в своей работе и понимали, для чего им трудиться усерднее?
- Что вы сделаете для налаживания коммуникации с теми, с кем еще не удалось?
- Как еще больше мотивировать сотрудника, день за днем, час за часом?
- Как ваш язык тела влияет на сотрудников в различных ситуациях?
- Какие у вас ощущения, когда вы понимаете, что на высоте?
- Действительно ли вы образец для подражания у своих сотрудников?

Большинство лидеров искренне соглашаются, что уделяют практическим вопросам слишком мало времени. Они жалуются на тьму административной работы, но понимают, что это лишь оправдание для отказа от некомфортной практики лидерства. Многие привыкли только исполнять обязанности руководителя, но не быть лидером. Они управляют проектами, решают административные вопросы и отвечают на электронные письма. Чувство ответственности и страх делегировать полномочия — это тоже большая проблема. Но как



только вы мотивируете сотрудников делать работу лучше и производить больше, можно постепенно ослаблять контроль. Многие лидеры, с которыми я разговаривал, отмечают, что наши беседы очень помогают и они начинают разбираться во многих вопросах. Через некоторое время понимают, что и как должно быть сделано в конкретной ситуации. Сознательность — ключ к правильным действиям лидера, и вероятность ее развития значительно вырастает, если вы четко запланируете даты, когда потрудитесь над ее улучшением. Люди склонны становиться полностью зависимыми от своих календарей. Вот почему планирование и структурирование в лидерстве имеет решающее значение. Так же как вы записываете цели, вы должны фиксировать все аспекты, необходимые хорошему лидеру. Ваш еженедельный календарь показателен! Например, если дело доходит до мотивации сотрудников: когда вы предполагаете это делать и как?

Другая важная проблема: когда разрабатывать долгосрочное планирование? Когда вы сделаете вещи, необходимые для приближения к стратегии развития компании? Когда начнете реализацию стратегии по достижению поставленных целей? После ознакомления с целями и планом развития компании я обычно прошу исполнительных директоров показать мне их еженедельные календари.

Я спрашиваю их: «Где в еженедельнике отмечено, когда вы будете работать со стратегией, которую только что мне описали?» Вопрос может показаться банальным, но, когда они видят, как на самом деле проводят рабочее время, большинство понимают, что их усилия ни к чему не приводят. Хорошие лидеры всегда планируют стратегии развития — как краткосрочного, так и долгосрочного. Например, я говорю лидеру: «Каждый понедельник с утра вы отведете час для планирования остальной части недели. Соответствует ли ваш план вашим ценностям и ценностям компании? Двигаетесь ли вы к намеченной цели? А ваша компания? Есть ли у вас план замотивировать сотрудников работать лучше? Хорошо ли на этой неделе вы спали, занимались спортом и отдыхали? Достаточно ли времени провели с семьей? Будет неделя спокойной или жесткой? А может, она будет превосходной?»

Множество деловых людей зависят от графика или даже от секретаря. В любом случае многие могут извлечь выгоду, практикуя самостоятельное планирование. Запишите сразу все пункты; поместите их в календарь. Когда все спланировано, легче сосредоточиться на том, что следует делать прямо сейчас. Большинство лидеров склонны полагать, что им надо сделать гораздо больше, чем на самом деле, просто потому что у них нет четко расписанного плана.

Один из моих клиентов — весьма успешный бизнесмен в Норвегии. У него на все хватает времени, потому что он знает о своих приоритетах и отводит для них время. Общаясь со мной, он выключает телефон и полностью сосредоточивается на разговоре. Если задания накапливаются, он знает, что делать.

Я поступаю точно так же. Я знаю, что в конце рабочего дня на телефоне окажется семь пропущенных вызовов и 14 сообщений. Но меня это не беспокоит. Я уже выделил себе время, чтобы на них ответить.

Планирование — ключ к успеху, и после того, как вы набьете руку, оно даже начнет приносить удовольствие. Эта новая привычка будет постепенно укореняться в вашем характере. Сначала вы возненавидите само занятие, а через какое-то время станете в нем специалистом. Все дело в привычках и их внутренней силе. Привычка — это то, что вы делаете не думая. Например, вам не нужно задумываться над своими действиями, чтобы почистить зубы утром и вечером. То же самое происходит и с планированием, и со здоровым питанием, и с занятиями спортом, и с общением с коллегами по работе.

Если повторить какое-то действие 13 раз, оно станет привычкой. А если вы к чему-то привыкаете, уже неприятно нарушать установленный распорядок. Внезапно ситуация поворачивается на 180 градусов, и человек, который ненавидел планирование, теперь не может без него жить. Это важно. Большинство избегают изменений, потому что им кажется, будто для этого придется чем-то пожертвовать. Они забывают, что полезные привычки вовсе не жертва.

Предположим, вы хотите работать быстрее. Большинство коллег, скорее всего, этому не обрадуются, но через пару недель такой темп работы уже станет для них привычным. Возможно, ваш метод даже превратится в часть корпоративной культуры. Вы наверняка замечали, что в каких-то компаниях сотрудники работают слишком медленно, а в каких-то — полны энергии и энтузиазма.

Вскоре после поступления в десантную школу я приучился вставать на тренировки в пять утра и больше не воспринимал это как жертву. Если вы долгое время не умели выступать на публике, а затем научились, наверняка хочется оставаться на этом уровне как можно дольше. Вам не нужно, чтобы навыки ухудшались. Наоборот, вы хотели бы их развивать. Если расширили репертуар своих лидерских возможностей и изучили различные стили управления, скорее всего, вы не захотите возвращаться к тем приемам, которые использовали в самом начале работы.

Все эти навыки и хорошие привычки развиваются в фазе реализации. Самое сложное — постоянно двигаться вперед, несмотря ни на что. Моя роль как психолога состоит в том, чтобы регулярно напоминать об этом своим клиентам.

Вот подборка СМС-сообщений, которые я присылал Петтеру Нортугу за несколько месяцев до чемпионата мира по лыжным видам спорта в 2011 году.

*Петтер! Ты не такой, как все. Ты сильнее, тверже, лучше подготовлен, и все это — в твоей голове! Вот почему ты так успешен в своих каждодневных тренировках. Именно повседневная работа решает исход соревнований. Выкладывайся по полной — прямо сегодня!*

*Верь в свою стратегию!*

*Петтер, завтра ты будешь воплощением ярости!*

*Доброе утро, Петтер! Хорошего тебе дня. Помни о качестве всего, что ты делаешь!*

*Хорошего дня, Петтер. Помни о психологической подготовке в следующие несколько дней. Представь, что до финиша осталось всего несколько километров и ты мобилизуешь всю свою внутреннюю силу, преодолевая боль. Выложись по полной сегодня — и получишь наивысшее качество завтра.*

*Ты будешь сегодня яростным?!*

*Доброе утро, чемпион! Не сдавай позиции! Многие конкуренты сегодня сделают то же самое, но ты будешь на несколько процентов лучше. Будь упорным и целенаправленным в своих тренировках, помни о здоровом питании, питье и перекусе. И не забывай об отдыхе.*

*Доброе утро, Петтер! Все решают повседневные привычки. Тренируйся сегодня умнее и лучше конкурентов, тщательно обдумывай свое питание и отдых. И помни, ты — сама ярость!*

Мартин Йонсруд Сундбю — член лыжной команды Røa IL. Он дебютировал на Кубке мира в 2005 году, в 2008-м завоевал свою первую золотую медаль Кубка мира в гонке классическим стилем на дистанции 15 км в Куусамо (Финляндия). На Олимпийских играх 2010 года в Ванкувере он был членом команды, получившей серебряные медали в эстафете. На чемпионате мира 2011 года в Хольменколлене завоевал золото в эстафете и бронзу в гонке классическим стилем на дистанции 15 км. Сундбю четыре раза становился чемпионом Норвегии.

*До Бертрана я работал с другими психологами, но они в основном фокусировались на самом соревновании, на моменте выступления и на том, как показать себя в нем наилучшим образом. В итоге в самые важные моменты мое внимание было занято чем-то другим. Бертран очень помог мне стать таким, какой я сейчас, — лучшим в своем деле.*

*Раньше я легко выигрывал ничего не значащие соревнования, а во время важных гонок не выдерживал психологической нагрузки и показывал плохие результаты. Я чувствовал, как из меня утекает энергия. Мы с Бертраном много работали, чтобы понять, как я себя чувствую, когда на пике формы; как веду себя с командой, тренерами, ассистентами, натирающими мне лыжи. В каком режиме должен действовать? Каким должно быть мое настроение? Ответы на эти вопросы были для меня очень ценны. Вначале приходилось нелегко, потому что сложно сохранять спокойствие и расслабленность, когда в душе ты близок к панике. Но теперь, после долгой работы, уже автоматически вхожу в подобное состояние.*

*В день соревнований я включаю особый режим — сначала с утра, а затем еще раз прямо перед гонкой. Раньше, просыпаясь в день выступления, я ужасно нервничал: давила серьезность ситуации. Я старался закрыться, погружался в себя и тратил на это очень много энергии. Бертран научил меня быть общительным, веселым и довольным, и этот совет оказался на вес золота. Именно с таким настроением я приезжаю на место проведения гонок, проверяю лыжи и завершаю приготовления.*

*За десять минут до старта я переключаюсь в другой режим: концентрируюсь на своей задаче и визуализирую себя на дистанции. Я представляю себя черной пантерой, вышедшей на охоту. Хищник должен быть спокойным и умным. Сейчас во мне проснется зверь. Я также повторяю про себя несколько фраз, напоминающих, что впереди меня ждет не боль и усталость, а веселая гонка. Визуализирую, что не сдамся. Я буду бежать вперед, пока не упаду, и не дам боли себя одолеть.*

*Все советы Бертрана очень пригодились мне в профессиональном плане. Но главное, что он для меня сделал, — научил ставить правильные цели. Он рассказал, что цели должны быть настолько крутыми, чтобы задевать меня эмоционально. Они*

*должны быть по-настоящему амбициозными, в которые я смогу поверить и посвятить им всю жизнь. Постановка таких целей, вера в них и работа над ними каждый день для меня очень много значат.*

*Результатом интенсивной работы по достижению целей стало гораздо более осознанное отношение ко всему происходящему в повседневной жизни. Я профессиональный спортсмен, поэтому свое расписание составляю сам. Раньше мог проснуться по звонку будильника и позволить себе еще немного поваляться. Сейчас каждое утро напоминаю себе о целях — и от предвкушения начинает сосать под ложечкой. Я спрашиваю: «Что сделать сегодня, чтобы к ним приблизиться?» Каждый день я становлюсь чуть-чуть сильнее и лучше.*

*Когда ты уже попал в национальную сборную, очень легко поставить перед собой единственную цель — завоевать медаль. Ты говоришь, что это твоя цель, потому что от тебя этого ожидают. Я тоже так себя вел и говорил подобные вещи, но никогда в них не верил. Бертран помог найти настолько классную цель, что она полностью меня изменила. Я готов идти к ней. Она совершенно сумасшедшая, но я знаю, что сверну горы, чтобы ее добиться.*

*Перед чемпионатом мира в Хольменколлене я хотел стать лучшим в мире лыжником, выступающим в классическом стиле. Каждый день ради этого приходилось принимать очень серьезные решения, но это было легко, потому что цель казалась очень привлекательной. Перед следующим сезоном я установил для себя новые цели. Не хочу раскрывать все карты, но, судя по всему, мне придется научиться коньковому ходу.*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

