

# Глава 6

## Достижения: игра ради победы

29 августа 2009 года Тед Кеннеди-младший произнес трогательную речь на поминальной службе по его отцу, сенатору Теду Кеннеди-старшему<sup>1</sup>:

«Когда мне было 12 лет, у меня выявили рак кости. Через несколько месяцев после того, как я лишился ноги, в Вашингтоне, где я рос, начался сильный снегопад. Мой отец сходил в гараж за старыми санками и спросил, не хочу ли я покататься на крутой подъездной дорожке к дому. В то время я как раз осваивал новый протез, и взбираться на холм, покрытый льдом и снегом, мне было нелегко. Холм был очень скользким, я оступился, рухнул на лед, расплакался и заявил: “Не могу! Я никогда на него не заберусь!” Сильные руки отца бережно подняли меня, и я услышал слова, которые никогда не забуду: “Я знаю, ты справишься. Ты способен на все. Мы поднимемся на этот холм вместе, даже если попытки займут целый день”.

Он обнял меня за пояс, и мы медленно побрели к вершине. Должен признаться, что лишиться ноги в двенадцатилетнем возрасте — все равно что увидеть конец света, но, когда в тот же день я сел к отцу за спину и мы вдвоем скатились с холма, я понял, что он прав. Я знал, что со мной все будет в порядке. Понимаете, отец научил меня тому, что даже самые страшные потери можно пережить — благодаря нашей способности преобразить потерю в позитивное событие. Это один из важнейших уроков, преподанных мне отцом. Он доказал мне, что нет ничего невозможного».

Показывая видеоклип, в котором Тед Кеннеди-младший произносит эту речь, мы видим, как глубоко она трогает людей независимо от их возраста, пола, национальности или политических убеждений. Эти эмоции вызывает не только глубокая, исполненная любви связь, благодаря которой Тед-старший сумел произнести именно те слова, в которых нуждался его сын в тот памятный день, но и горячее желание слушателей встретить кого-нибудь, кто сделает для них то же самое, что и Тед-старший для своего сына.

Глубокая истина заключается в том, что всем нам в жизни требуется такая прочная и надежная база. Все мы стремимся поддерживать узы и постигать мир. Человеческая натура устроена так, что мы хотим и прочных взаимоотношений, и столь же стабильного развития благодаря стимуляции. Когда такие люди, как Тед-старший, поддерживают узы с окружающими *и в то же время* нацеливают их на стремление к труднодостижимым целям, мы говорим, что они играют, чтобы победить.

Играя, чтобы победить, мы сочетаем все компоненты лидерства по методу надежной базы: узы, осмысление потерь посредством работы печали и мысленное око – и заставляем их работать ради достижений, не любых, а тех, которые помогут людям сохранить и улучшить отношения и выведут их за пределы, которые кажутся им возможными. Тем самым мы раскрываем свой потенциал. Мы верим, чтобы дерзать. То же самое относится к страхующему, физически и эмоционально связанному со скалолазом, взбирающимся по скале. Действуя сообща, команда, состоящая из страхующего и скалолаза, успешно достигает вершины.

Поскольку игра ради победы достаточно сбалансирована, она обеспечивает здоровую высокую результативность. Мы определяем высокую результативность как

**стимуляцию себя и окружающих с тем, чтобы они увидели и достигли того, что выходит за рамки стандартных ожиданий.**

Что мы подразумеваем под здоровой результативностью? Имеется в виду достижение высокой результативности сбалансированным образом, позитивным для всех участвующих в этом процессе людей.

В данной главе мы расскажем и о том, что значит играть, чтобы победить, и о том, что происходит, если руководитель не ценит взаимоотношений в коллективе или не обеспечивает достаточную стимуляцию для раскрытия потенциала своих подчиненных. Главным уроком для вас станет рассказ о двух Кеннеди, отце и сыне, о том, что случилось на подъездной дорожке в один зимний день. Вспомните, как Тед-старший одновременно и поддерживал Теда-младшего, и стимулировал его. Словами, жестами и поведением он сформировал мышление сына и помог ему осознать, что не существует ничего невозможного. Беспокоился ли Тед-старший за своего сына? Скорее всего, да. Была ли его затея рискованной? Разумеется. Тем не менее Тед-старший сумел справиться со своим беспокойством, оберегая сына от опасений и направляя его мысленное око на конечную выгоду и достижение.

Представьте себе, как просто было бы Теду-старшему сказать сыну: «Может, лучше подождем до следующего года? К тому времени ты как раз освоишь протез, тогда и скатимся с горы вместе». Вместо того чтобы перенести испытание на другое время или отказаться от него, отец продемонстрировал решительную поддержку и непоколебимую веру в сына, подталкивал его к успеху, «даже если это займет весь день». Задумайтесь и о том, как Тед-старший отпраздновал их общее достижение. Сын сел к нему за спину, и оба испытали ни с чем не сравнимый восторг быстрого катания вниз с холма. Если бы не этот опыт, возможно, Тед-младший всегда считал бы свои возможности крайне ограниченными. Однако он понял, что по-прежнему способен добиваться своего. И больше не испытывал никаких сомнений в том, что отец будет рядом, чтобы оказать ему поддержку.

Чтобы придерживаться подхода «играть ради победы», будучи родителем, лидером или просто отдельно взятым человеком, требуется поработать, особенно в условиях сильного давления, стресса, беспокойства. Как и в остальных случаях, относящихся к лидерству

по методу надежной базы, о достижении идеала речь не идет. Мы призываем к тому, чтобы познать себя и развивать инструменты, помогающие не сойти с избранного пути.

## Четыре лидерских подхода

Создание атмосферы доверия и призыв к дерзости — две траектории, которые при сбалансированном сочетании дают лидерство по методу надежной базы. На **рис. 6.1** показано, что пересечение различных уровней доверия и дерзости образует четыре квадранта. Горизонтальной оси соответствуют доверие, степень сосредоточенности лидера на взаимоотношениях; вертикальной оси — дерзания, уровень стимуляции, предлагаемой лидером. Четыре квадранта представляют собой четыре подхода к лидерству.

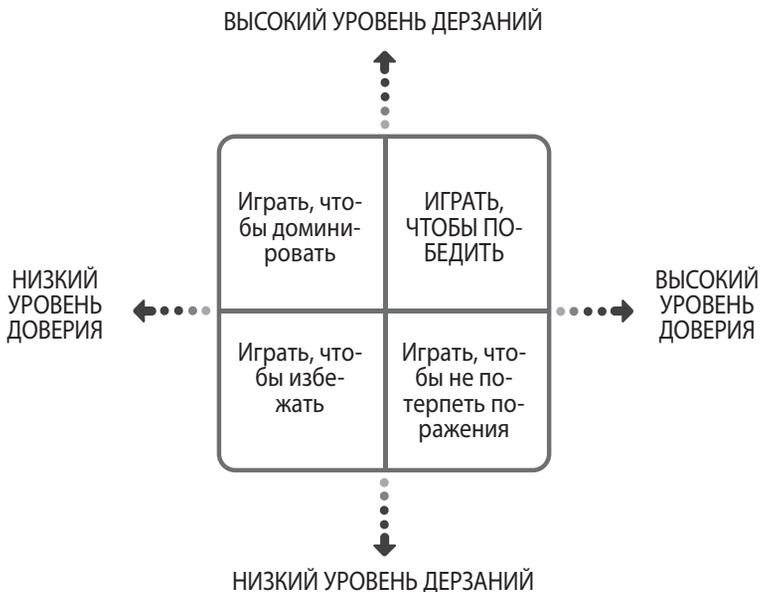


Рис. 6.1. Четыре лидерских подхода

Мы заметили, что в зависимости от контекста лидеры могут принимать на вооружение любой из этих подходов, а также менять один подход на другой. Таким образом, мы рассматриваем их как динамическую двухмерную систему, в рамках которой действуют лидеры. Читая описания лидерских подходов, воздержитесь от выбора для себя какого-то одного. Вместо этого отметьте различные обстоятельства, при которых вам свойственно выбирать тот или иной подход.

Из наших исследований ясно, что стабильно высокорезультативные сотрудники и лидеры — надежные базы пользуются преимущественно подходом «играть, чтобы победить», при этом узы и мысленное око у них действуют в полную силу.

Рассмотрим подробно каждый подход, начиная с того, которым следует пользоваться в большинстве случаев.

## **Играть, чтобы победить**

Высокий уровень доверия + высокий уровень дерзаний.

Внутренний голос: «Вместе мы способны достичь многого».

Основной мотив: отвага.

Подход «играть, чтобы победить» преобразует в успех вашу готовность пойти на необходимый риск. Если вы поддерживаете узы со своими людьми и вместе с тем нацеливаете команду или организацию на труднодостижимые цели, вы играете, чтобы победить, следовательно, демонстрируете лидерство по методу надежной базы. Играя, чтобы победить, вы сосредотачиваетесь на взаимоотношениях, а также обеспечиваете высокий уровень стимуляции, чтобы вы и ваши последователи могли достичь высочайшей результативности. По возможности вы исключаете из уравнения чувство угрозы и оборонительное поведение. Ваша задача — прикрывать спины остальных и в то же время стимулировать своих последователей с помощью стойкой обратной связи и высоких ожиданий. Поскольку они чувствуют себя и в безопасности, и так, словно им брошен вызов; они без колебаний ведут исследования, проявляют креативность, идут на риск,

необходимый для инноваций. Они полностью вовлечены в процесс и следуют за вами во время изменений. Поскольку доверие так же важно, как и дерзания, вы не допускаете вариантов, позволяющих остальным проиграть.

«Играть, чтобы победить» — подход, который позволяет вам руководить наилучшим образом, оказывать наиболее мощное воздействие на окружающих и бизнес. Многие люди, упомянутые в этой книге, сумевшие преодолеть выпавшие на их долю испытания, чтобы вернуть долги миру и устремиться к своей мечте, являют собой замечательные примеры тех, кто играет, чтобы победить. Один из них — Дж Ар Мартинес.

Актер и чемпион «Танцев со звездами» девятнадцатилетний Дж Ар Мартинес служил в пехоте США в Ираке. В апреле 2003 года его машина подорвалась на противотанковой mine. Мартинес получил ожоги более 40% тела и перенес более 20 хирургических операций, в том числе шесть на глазах. В интервью корреспонденту CBS News Дэвиду Мартину он сказал: «Очень многим после ожогов одной руки кажется, что все кончено. Ну как будто двигаться дальше бессмысленно. А я скажу так: “Слушай, посмотри на меня. Знаешь, ведь у меня заметных шрамов гораздо больше” или: “Я чаще привлекаю взгляды и все-таки справляюсь. Я по-прежнему выхожу из дома. Все так же развлекаюсь. Все так же живу”». Он говорил: «Мне всего лишь 20 лет. С чего вдруг мне сидеть взаперти и вести себя так, словно жить бессмысленно? То-то и оно».

Мартинес считает себя «избранным», способным помочь другим солдатам справиться с ожогами и травмами. Он не отказался от уз со своими товарищами, мечтами и прежней жизнью. В 2008 году он сыграл роль ветерана войны в Ираке в американской мыльной опере «Все мои дети», а в 2011 году участвовал в 13-м сезоне телешоу «Танцы со звездами» и победил. Это была также первая победа его партнерши, профессиональной танцовщицы Карины Смирнофф, которая участвовала с другими партнерами в девяти сезонах того же шоу. Мартинес утверждает, что это она убеждала его стремиться к совершенству шаг за шагом и в итоге привела к победе в состязании.

Управляя людьми, вы играете, чтобы победить, если в вашей голове присутствуют следующие мысли:

- Мои отношения с подчиненными — ключ к моему успеху.
- Я могу доверять другим людям.
- Люди поддержат меня, когда мне понадобится помощь.
- У меня есть способности к своему делу, я знаю в нем толк.
- Я готов пойти на необходимый риск.
- Мне нравится руководить людьми.
- Мне нравится принимать решения.
- Мне нравится быть среди людей.
- Я ценю как трудные, так и легкие аспекты лидерства.
- Я высокорезультативный работник и ожидаю высокой результативности.
- Совместная работа дает наилучшие результаты.

### **Распространенное убеждение: «играть, чтобы победить» означает, что кто-то должен проиграть**

Неверно. «Играть, чтобы победить» значит, что вы добиваетесь результатов, столкнувшись с серьезными испытаниями, и в то же время строите прочные взаимоотношения. Когда вы идете на риск, то состязаетесь с самим собой, а не с другими людьми, и приводите себя и свою команду в состояние здоровой и высокой результативности.

### **Играть, чтобы не потерпеть поражения**

Высокий уровень доверия + низкий уровень дерзаний.

Внутренний голос: «Будем действовать наверняка и рисковать не слишком сильно».

Основной мотив: кокон.

Если вы играете, чтобы не потерпеть поражения, вы сосредоточены на неудачах, возможных ошибках, беспокойстве, на всем, что может пойти не так, как надо. В условиях стресса вы можете играть, чтобы не проиграть исходя из предположения, что поддержки безопаснее искать у других. Придерживаясь таких взглядов, вы проявляете склонность к чрезмерной осторожности, боитесь принимать решения, избегаете риска. Без дерзаний и испытаний тесные узы, которые вы поддерживаете со своими людьми, могут вызвать у вас стремление к гиперопеке. Вам свойственна некоторая степень вовлеченности, однако вы подавляете креативность и инновации, поскольку хотите избежать ошибок и неудач любой ценой. Короче, вы занимаете оборонительную позицию.

Признайте, что вы играете, чтобы не потерпеть поражения, если в процессе руководства людьми вам в голову часто приходят следующие мысли и убеждения:

- Я чрезмерно беспокоюсь о результатах.
- Я не отваживаюсь принимать решения самостоятельно.
- Возможно, другие люди знают что-то лучше, чем я.
- Я бы хотел, чтобы мы располагали большей информацией.
- Подождем и посмотрим, что будет дальше.
- Мне требуется поддержка других людей.
- Я опасаюсь, что меня отвергнут.
- Я боюсь допустить ошибку.
- Я беспокоюсь, что останусь один.
- Я обеспокоен людьми, которым не нравится мое руководство.
- Я избегаю критики и неодобрения.

### **Предполагаемые шаги**

Реже заикливаться на этом подходе, развивать и укреплять свое мысленное око (глава 5), чтобы сосредоточиваться на позитиве и поощрять готовность к риску (**рис. 6.2**).



Рис. 6.2. Мысленное око обуславливает дерзания

## Играть, чтобы доминировать

Низкий уровень доверия + высокий уровень дерзаний

Внутренний голос: «Кому они нужны, эти остальные? Я один лучше справлюсь»

Основной мотив: контроль

Играть, чтобы доминировать, — значит концентрироваться на результатах в ущерб взаимоотношениям. В стрессовой ситуации вы можете выбрать игру ради доминирования потому, что верите: быстрее и проще сделать самому. Продолжая пользоваться этим подходом, вы начнете отдаляться от своих последователей. В этой изоляции вы, возможно, будете принимать спорные решения, не учитывающие мнение окружающих. Всю или большую часть своей сфокусированности на людях вы замените ориентированной на цифры и сфокусированностью на результатах. Люди будут считать, что мир представляется вам черно-белым.

И если в краткосрочной перспективе вы сможете добиваться удовлетворительных результатов, то в долгосрочной, скорее всего, создадите негативную атмосферу, к которой будет трудно подстроиться другим.

Ваши последователи, вероятно, считают вас чрезмерно требовательным боссом, на которого не угодишь. Вряд ли они захотят вовлечься в дело вместе с вами, поскольку вы не стремитесь к объединению. И даже если они выдержат некоторые испытания, устроенные вами, то едва ли проявят креативность, поскольку к этому результату их подтолкнут, а не вдохновят на достижение с помощью атмосферы доверия и вовлеченности. Проявляя мало заботы о тех, с кем вы работаете, вы будете выглядеть слишком настойчивым и агрессивным.

Вы играете, чтобы доминировать, если в процессе руководства людьми у вас часто возникают следующие мысли и убеждения:

- В конечном счете значение имеют только результаты.
- Мягкость, гибкость — все это хорошо, но по большому счету роли не играет.
- В бизнесе нет ничего личного.
- Люди должны заслужить мое доверие.
- Люди обязаны неоднократно доказывать мне, на что они способны.
- Как правило, люди лишены преданности.
- Лучше быть независимым.
- Я стараюсь не слишком полагаться на других.
- В конечном счете в организацию приходишь один и уходишь тоже один.
- Люди работают только ради денег.
- На самом деле на других полагаться нельзя.
- Лучших результатов я добиваюсь, когда работаю сам.
- Мне быстрее и проще сделать это самому.

## Предполагаемые шаги

Чтобы реже скатываться к такому подходу, обратитесь к основному компоненту лидерства по методу надежной базы – глубокой эмоциональной взаимосвязи, или узам (глава 3) (см. **рис. 6.3**).

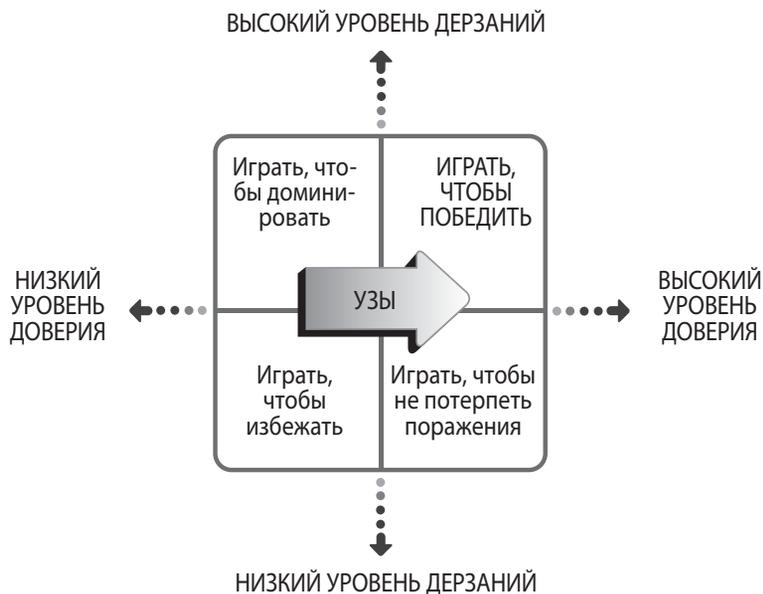


Рис. 6.3. Узы обуславливают доверие

## Правильный уровень стимуляции

В своем классическом труде «Поток» Михай Чиксентмихайи говорит, что «состояние потока» (с точки зрения оптимальной результативности) может быть достигнуто путем создания достаточной стимуляции, требующей полного внимания к задаче, но не чрезмерной стимуляции, при которой беспокойство о результатах парализует и ошеломляет человека<sup>2</sup>. Если вы играете, чтобы доминировать, вы слишком сосредоточены на дерзаниях и заставляете отдельных сотрудников или всю команду слишком напрягать свои силы. При этом вы выбиваете их из «потока», они легко занимают оборонительную позицию, становятся деморализованными.

Так как же обеспечить правильный уровень дерзаний? Сначала определите, требует ли конкретный человек стимуляции. Если да, стимулируйте его в значительной мере. Дайте труднодостижимое задание, свяжите с ним высокие ожидания и объясните, что верите в этого человека. Если стимуляции человек не просит, но вы как лидер — надежная база определили, что он нуждается в этой стимуляции, разделите ее на небольшие шаги. С каждым таким шагом напоминайте о своей вере в то, что ваш последователь справится с ним. Если он действительно справляется и вы видите, как его уверенность растет, разрешите выполнить второй шаг — который, возможно, будет чуть сложнее первого. Вероятно, ваш последователь осмелеет и попросит о большем.

Как быть, если последователь с трудом справляется с предоставленным уровнем стимуляции? Для того чтобы выразить свою уверенность в нем и способствовать обучению, скажите что-нибудь вроде: «Я знаю, что вы можете лучше. Как иначе вы могли бы действовать, чтобы достичь наших целей? Какая поддержка с моей стороны вам нужна?»

## Играть, чтобы избежать

Низкий уровень доверия + низкий уровень дерзаний.

Внутренний голос: «Хочу, чтобы меня оставили в покое».

Основной мотив: уединение.

Играя, чтобы избежать, вы демонстрируете самый высокий уровень оборонительного поведения, избегаете любого риска, боитесь допустить ошибки и даже уходите от действий. Вы можете попасться в ловушку данного подхода, отказавшись и от доверия, и от дерзаний. У вас возникнет ощущение, будто вы только «приходите на работу и уходите с нее», и окружающие заметят в вас недостаток заинтересованности. Другими словами, вы не участвуете в работе, а только «отмечаетесь» на ней, приходите на рабочее место и выполняете самый минимум.

Если вы придерживаетесь такого подхода к руководству, ваши последователи, скорее всего, будут демотивированы, поскольку не увидят с вашей стороны ни отношений, ни стимуляции. Им будет не во что

вовлечься, у них не останется причин рисковать ради креативности или перемен. Подобно вам, они будут действовать механически и в то же время избегать вас точно так же, как вы избегаете их. Эта ситуация чревата одиночеством и безысходностью для всех.

Вы играете, чтобы избежать, если в процессе руководства людьми вам часто приходят в голову следующие мысли:

- Я не люблю людей и люди не любят меня.
- В вовлеченности нет смысла – это просто работа.
- Я присутствую на рабочем месте и выполняю основные задачи.
- Я избегаю риска.
- Люди вокруг меня некомпетентны.
- Никто меня не понимает.
- Меня не ценят.
- Я хотел бы, чтобы меня оставили в покое.
- Мои люди могут сами позаботиться о себе.
- Никто не заботится обо мне, так почему я должен заботиться о ком-то?
- Моя работа не увлекает и не стимулирует.

### **Предполагаемые шаги**

Ради своих последователей, вашей организации и главным образом ради вас самих мы советуем выявить и оплакать потери, которые вы понесли. Воспользуйтесь советами из главы 4.

Какое отношение потери имеют к игре, чтобы избежать? Мы заметили, что люди, перенесшие потерю и не проработавшие ее, по какой-то причине зачастую прибегают к этому подходу в тщетной попытке обрести уединение и безопасность, а также избежать боли. Игра, чтобы избежать, свидетельствует о состоянии отчужденности, сознательно или неосознанно оберегающем вас от уз с людьми или целями. Лидеры не застрахованы от такого поведения. Если в этом описании вы узнали

себя, рекомендуем вам поразмыслить о былых потерях — таких как сокращение, отказ в повышении, скандальные разрывы личных взаимоотношений. Определите, какие из них вам все еще требуется оплакать, чтобы позволить себе вновь установить полноценные узы с жизнью.

## Движение в условиях стресса

На основе нашего опыта работы с лидерами мы пришли к выводу, что *направление* движения в условиях стресса, или привычный способ руководства, — самое важное следствие из этой модели.

Существует два бесполезных направления, выбирая которые вы только отдаляетесь от подхода «играть, чтобы победить»:

- **движение влево:** когда в условиях стресса вы перемещаетесь влево, то все больше отдаляетесь от других людей, становитесь самодостаточным одиночкой;
- **движение вниз:** двигаясь вниз, вы постепенно теряете уверенность в своих способностях и начинаете сомневаться в своих суждениях и умении принимать решения.

### **Задайтесь вопросами:**

Какой подход вам свойственно выбирать чаще всего?

Какой подход вы склонны применять в условиях давления и стресса?

### **Оцените также свою организацию:**

Какие подходы чаще всего используют ваше начальство, руководители вашего уровня и ваши непосредственные подчиненные?

Каким образом вы могли бы стать лучшей надежной базой для этих людей и помочь им изменить взгляды и подходы?

Какова культура вашей компании, вашего подразделения и вашей команды? Сосредоточиваетесь ли вы и на целях, и на людях?

## Шесть лидерских стилей

В своей знаменитой статье «Лидерство, которое дает результаты» Дэниел Гоулман кратко охарактеризовал шесть лидерских стилей, представленных в **табл. 6.1**<sup>3</sup>. Он полагает, что в зависимости от ситуации полезными на протяжении разных отрезков времени оказываются разные стили. С его точки зрения, лидеры должны сосредоточиваться на стилях, оказывающих позитивное влияние на внутриорганизационный климат. Однако он отмечает, что в ситуации кризиса или цейтнота могут оказаться приемлемыми и диктаторский, и эталонный стили.

В **табл. 6.2** мы представили четыре подхода, выявленных в этой главе, и сравнили их со стилями, которые рассматривает Гоулман. Вы наверняка заметите, что подход «играть, чтобы не потерпеть поражения», отражен главным образом в крайних проявлениях отеческого и демократического стилей. Эти лидерские стили действительно создают позитивные ощущения в рабочей обстановке, но без высокого уровня дерзаний в долгосрочной перспективе вряд ли дадут наилучшие результаты. Аналогично подход «играть, чтобы доминировать» отражен в диктаторском и эталонном стилях. По нашему мнению, эти стили могут оказаться благоприятными в краткосрочной перспективе, но если придерживаться их в течение длительного времени — сыграют негативную роль. Тем не менее многие лидеры предпочитают постоянный подход «играть, чтобы доминировать», особенно в условиях стресса.

При подходе «играть, чтобы победить» с его точным балансом доверия и дерзаний лидерство по методу надежной базы красной нитью соединяет наиболее стабильные и, следовательно, эффективные лидерские стили. Этот подход особенно близок к авторитетно-дальновидному стилю, хотя его можно рассматривать и как позитивный вариант наставнического стиля. Авторитетно-дальновидный стиль наилучшим образом раскрывает потенциал последователей, это идеальный способ обеспечить высокую результативность в долгосрочной перспективе.

Табл. 6.1. Краткий анализ шести лидерских стилей

	<b>Диктаторский</b>	<b>Авторитетно-дальновидный</b>	<b>Отеческий</b>	<b>Демократический</b>	<b>Эталонный</b>	<b>Наставнический</b>
<b>Общее воздействие на климат</b>	Негативное	Максимально позитивное	Позитивное	Позитивное	Негативное	Позитивное
<b>Образ действия лидера</b>	Требует немедленного подчинения	Мобилизует людей, нацеливая их на перспективу	Создает гармонию и строит эмоциональные узы	Добивается консенсуса посредством соучастия	Задает высокие стандарты результативности	Развивает людей в расчете на будущее
<b>Стиль одной фразой</b>	«Делайте то, что я вам говорю»	«Следуйте за мной»	«Люди прежде всего»	«А вы что об этом думаете?»	«Делайте, как я, и немедленно!»	«Попробуйте вот это»
<b>Базовые качества эмоционального интеллекта</b>	Стремление доминировать, инициативность, саморегуляция	Уверенность в себе, эмпатия, умение способствовать переменам	Эмпатия, построение взаимоотношений, коммуникабельность	Сотрудничество, лидерство в команде, коммуникабельность	Добросовестность, стремление достигать, инициативность	Забота о развитии других, эмпатия, самосознание
<b>Когда стиль наиболее уместен</b>	В кризис, чтобы ускорить работу проблемных сотрудников	Когда изменения требуют новой перспективы или когда требуется четкое задание на правление	Для устранения разногласий в команде или мотивации людей в стрессовых обстоятельствах	Чтобы добиться согласия или поддержки, или вклада ценных сотрудников	Чтобы добиться результатов от высокомотивированной и компетентной команды	Чтобы помочь сотрудникам улучшить результативность или развить сильные стороны в долгосрочной перспективе

Источник: по материалу Д. Гоулмана (2000).

Табл. 6.2. Лидеры — надежные базы и стили эмоционального интеллекта

Квадранты на схеме	Высокий уровень доверия	Высокий уровень дерзаний	Подход	Внутренний голос	Стиль эмоционального интеллекта	Краткосрочное воздействие	Долгосрочное воздействие
<b>Играть, чтобы победить</b>	Да	Да	Ставит перед собой и другими труднодостижимые цели, одновременно поддерживая прочные узы	«Вместе мы способны достичь многого»	Авторитетно-дальновидный, наставнический	Выраженно позитивное	Выраженно позитивное
<b>Играть, чтобы не потерпеть поражения</b>	Да	Нет	Поддерживает прочные узы, но не побуждает других к риску	«Будем действовать наверняка и не рисковать слишком сильно»	Чрезмерно демократичный или отеческий	Отчасти позитивное	Негативное
<b>Играть, чтобы доминировать</b>	Нет	Да	Остается полностью сосредоточенным на цели, упуская из виду других людей	«Кому они нужны, эти остальные? Я один лучше справлюсь»	Силовой, эталонный	Отчасти позитивное	Негативное
<b>Играть, чтобы избежать</b>	Нет	Нет	Отделяется от отношений и с людьми, и с целями	«Хочу, чтобы меня оставили в покое»		Негативное	Негативное

## Две характеристики лидерства по методу надежной базы, которые помогут вам играть, чтобы победить

Во многих отношениях подход «играть, чтобы победить» — результат сочетания в лидере большинства или всех девяти характеристик лидерства по методу надежной базы. Однако две характеристики — «Стимулирует с помощью внутренней мотивации» и «Подает сигналы о доступности» — играют особую роль во взаимодействии лидера с последователями, когда речь идет об игре ради победы. Первая из характеристик подкрепляет стимуляцию, вторая — узы.

### Характеристика № 8 «Стимулирует с помощью внутренней мотивации»

Руководители, которые принимали участие в наших исследованиях, рассказывая, каким образом лидеры — надежные базы вдохновляли их посредством внутренней мотивации, использовали следующие фразы:

- «Он регулярно спрашивал меня, чему я научился, а также чего я добился».
- «Все делается правильно. Не беспокойтесь о прибыли в краткосрочной перспективе. Все идет как надо».
- «Я хочу, чтобы вы выбрали работу с учетом своих сильных сторон, такую, чтобы она полностью удовлетворяла вас. На этом этапе своей карьеры не зацикливайтесь на деньгах. Деньги придут, если вы будете упорно развивать и применять свои сильные стороны».
- «То, что вы допустили ошибку, и даже то, что мы потеряли деньги, — это нормально. Сегодня вы усвоили важный урок, который поможет вам расти и развиваться как человеку и как лидеру».
- «Стремиться стать самым богатым на кладбище бессмысленно. Надо радовать себя и в процессе работы».

Когда мы беседовали с лидерами о людях и событиях, повлиявших на них, ни одного упоминания о деньгах или финансовом вознаграждении не было вообще.

Наши собеседники неоднократно ссылались на потенциал, обучение, развитие, увлеченность, вклад и смысл.

Иначе говоря, лидеры — надежные базы понимают, как важно апеллировать к внутренней мотивации, чтобы пробудить в людях лучшие качества, вместо того чтобы всецело полагаться на мотивацию внешнюю.

Внутренняя мотивация имеет отношение к желанию или стремлению сделать что-либо, поскольку это действие само по себе является интересным или приятным.

Внешняя мотивация применима к сценарию, в котором человек делает что-либо потому, что это ведет к результату, обособленному от самой задачи<sup>4</sup>. При внутренней мотивации человек действует ради удовольствия или преодоления трудностей, а не из-за давления извне или наград<sup>5</sup>.

Свидетельства подтверждают, что финансовое вознаграждение, выступающее в роли элемента мотивации, не является самым важным источником стимулирования сотрудника<sup>6</sup>. На самом деле людей мотивирует возможность двигаться к самореализации, стремление реализовать свой потенциал.

Лидеры — надежные базы умеют разбудить это стремление своих последователей к самореализации ради богатого опыта, а не награды.

Под богатым опытом подразумеваются новизна, любопытство, открытия, игра, удивление, интрига, широкий спектр навыков.

Богатый опыт приводит к обучению, поскольку вносит свой вклад в образование новых клеток мозга, а они могут предотвратить возникновение таких дегенеративных заболеваний, как болезнь Альцгеймера<sup>7</sup>. И действительно, многочисленные исследования подтвердили, что внутренняя мотивация позитивно влияет на результаты обучения<sup>8</sup>.

## Вдохновлять других, чтобы вдохновлять себя

Мы часто слышим от лидеров вопрос, где им найти деньги, чтобы мотивировать своих последователей. В конце концов, разве для развития вовлеченности и поддержания инноваций не требуются денежные средства?

Наши исследования свидетельствуют, что лидеры — надежные базы преуспевают, не тратя лишних денег на увеличение зарплат, премии и бонусы. Можно даже сказать, что они преуспевают *именно потому*, что находят другие способы мотивировать своих последователей.

Их секрет заключается в том, что приоритет отдан не внешней, а внутренней мотивации. Поскольку внутренняя мотивация зависит от самого работника, она ничего не стоит его начальству. С другой стороны, внешняя мотивация зачастую подразумевает такой ограниченный ресурс, как деньги.

Примеры внутренней мотивации	Примеры внешней мотивации
Обучение	Деньги, бонусы
Трудные и интересные задачи	Почетные награды
Рост, саморазвитие	Слава
Удовольствие, увлеченность, новизна	Продвижение по службе
Желание внести свой вклад или что-то изменить	Баллы при тестировании

Когда мы вдохновляем кого-либо, предлагая возможности для внутренней мотивации, мы способствуем вовлеченности, не увеличивая затраты.

Самоактуализация может принимать не только такие формы, как обучение. Она может проявляться в виде укрепления уз, использования шансов, достижения трудноосуществимых целей, о чем свидетельствует следующий случай.

Когда Сюзан возглавляла команду, которой была поручена разработка нового слогана для компании, начальник Сюзан

вдохновлял ее, объясняя, какое влияние окажет новый слоган на все аспекты бизнеса, а также на потребителей, клиентов и сотрудников. Эта возможность что-то изменить мотивировала Сьюзан, побудила ее посвящать проекту значительное количество времени, работать допоздна и по выходным и в то же время справляться с обычными рабочими задачами. Когда наконец был выбран и опробован слоган «Защищает то, что хорошо», Сьюзан одновременно и ступевалась, и почувствовала прилив гордости, увидев, как результаты работы ее команды отразились на продажах миллиардов продуктов компании во всем мире. Прошло много лет, но слоган используется по-прежнему, а Сьюзан поддерживает тесные узы с другими участниками команды.

Самоактуализация может быть также связана с идеей добрых дел для других людей или для мира в целом.

Дункан говорит, что его работа преподавателем и советником руководителей настолько удовлетворяет его с личной точки зрения, что ее финансовые аспекты не имеют значения. «После успешной карьеры в корпоративном мире на различных руководящих должностях я чрезвычайно доволен тем, что мне хватило смелости сменить работу и напрямую реализовать свое призвание — взаимодействовать с человеческой стороной организационной жизни. Честное слово, свою работу я не променяю ни на какую другую. Я не хотел бы заниматься больше ничем, сколько бы мне ни платили. Приятнее всего осознавать, что так я поддерживаю других людей, помогаю им вести более успешную и наполненную смыслом жизнь. Это замечательно — знать, что меняешь мир к лучшему».

По-видимому, для большинства преуспевающих людей шанс стать одним из самых богатых в мире не является мотивацией. Вместо этого их стимулирует стремление чего-либо достичь. Деньги являются

побочным продуктом успеха в противовес самой цели. Мы убеждены, что вы ощущали наибольший прилив вдохновения в те моменты, когда ваши надежные базы признавали ваш потенциал, вклад в общее дело и сильные стороны. Такая стимуляция побуждает нас играть, чтобы победить. Мы не только ощущаем связь и видим перед собой трудную, но интересную задачу, но и обладаем способностью поддерживать эту связь и побуждать других людей к решению подобных задач.

### **Задайтесь вопросом:**

Какой мотивацией пользовались люди, которые в наибольшей мере стимулировали и мотивировали меня в течение моей жизни: внутренней или внешней?

### **Оцените ваше поведение как лидера — надежной базы**

По шкале от 1 до 5 (где 1 — никогда, 5 — всегда) оцените, насколько часто вы:

- определяете, что по-настоящему важно для людей, и пользуетесь полученными результатами, чтобы мотивировать их;
- подчеркиваете важность обучения, роста и развития;
- нацеливаете людей на достижения и самореализацию, а не на финансовые награды.

Если вы поставили себе менее трех баллов в каком-то из этих пунктов, обратите особое внимание на данную характеристику и займитесь ее развитием (см. главу 8 «Как стать надежной базой для других»).

## **Советы по развитию характеристики № 8**

**1. Изучите мотивации, которыми вы пользуетесь.** Задумайтесь о том, в каких из ваших диалогов с последователями речь шла о внутренней мотивации, а в каких — о внешней. К примеру, с помощью какого

первичного механизма вы стремитесь мотивировать людей во время аттестаций? О чем вы говорите: о финансовом вознаграждении или об учебе, росте и развитии?

**2. Познакомьтесь с вашими последователями как индивидуальностями.** Только узнав их стремления и мотивы, вы сможете определить, какая внутренняя мотивация будет наиболее эффективной для каждого.

**3. Отталкивайтесь от двойственного стремления людей и принадлежать, и достигать.** Предлагайте им быть частью чего-то большего, нежели они сами. Эта возможность не только обеспечит внутреннюю мотивацию, но и стимулирует процесс. Например, поручайте людям проекты или задания, которые выходят за рамки их профессиональных обязанностей и при этом вносят более масштабный вклад в дело организации. Или же давайте им проекты, подразумевающие работу, не ориентированную на получение прибыли.

## Характеристика № 9 «Всегда доступен»

Руководители, которые принимали участие в наших исследованиях, рассказывая, каким образом лидеры — надежные базы оставались доступными для общения, использовали следующие фразы:

- «Я знаю, что они всегда рядом и никогда не откажут в поддержке, так что могу время от времени звонить им».
- «У меня есть замечательная подруга, мы видимся не очень часто, тем не менее она — неотъемлемая часть моей жизни».
- «Он стал для меня надежной базой... В сущности, и является ею до сих пор, хотя его уже нет в живых».
- «Он всегда включается в работу, когда в нем нуждаются, всегда на месте, у него всегда открыта дверь...»

Противоположность доступности — отчужденность, и нам понятно, что отчужденный независимый одиночка не может быть надежной

базой. Люди, с которыми мы беседовали, рассказывали о том, что они убеждены в неизменной доступности и досягаемости своих надежных баз. Примечательно то, что их представления не всегда в точности совпадали с реальностью: надежные базы не находились на связи постоянно и не обязательно были поблизости. Не велись с ними и многочасовые разговоры. В действительности надежные базы зачастую находились довольно далеко, а разговоры с ними получались краткими. Так что можете не сомневаться: быть лидером — надежной базой не означает, что вам придется круглосуточно держать дверь открытой и отвечать на телефонные звонки.

На самом деле важнее другое: убежденность в том, что надежная база доступна в случае необходимости. Идея оказания поддержки и досягаемости имеет отношение скорее к ощущению присутствия человека и взаимоотношений с ним, нежели к реальной интенсивности общения. Мэри Эйнсворт, труды которой по теории привязанности играют решающую роль в концепции надежной базы, изучала взаимодействие детей с их надежными базами. Она обнаружила, что детей беспокоит не столько разлука с надежной базой, сколько их *ощущение* ее недостижимости. Другими словами, опекающее лицо становится надежной базой не в результате постоянной физической близости, а в результате воспринимаемой досягаемости в нужное время<sup>9</sup>.

Доступность можно было бы назвать невидимым аспектом надежной базы; она имеет отношение к роли, которую вы играете, даже когда физически отсутствуете на месте. Надежной базой способен быть человек, которого уже нет в живых: его влияние продолжает жить, к его тезисам по-прежнему можно обратиться, заглянув в память. Аналогично надежными базами могут быть люди, с которыми вы никогда не встречались и не встретитесь. К примеру, религиозные или политические деятели досягаемы через их ключевые мысли и учения, несмотря на то, что физически этих деятелей нет рядом. Актеры и музыканты также могут быть надежными базами для людей по тем же причинам.

Ник Шрайбер, бывший глава Tetra Pak, дал идеальную иллюстрацию этой характеристики.

Когда Ник стал CEO\*, он завел адрес электронной почты «CEOConnect» и взял на себя обязанность отвечать на вопросы сотрудников компании в течение 24 часов после получения. Этот почтовый ящик был задуман не как горячая линия, а как интерактивная возможность, канал связи, с помощью которого каждый мог задать вопрос руководителю. Примечательно, что за все пять лет пребывания в этой должности Ник получил не более десятка писем, однако этот адрес оказался чрезвычайно эффективным символом, который высоко оценили в организации. В какой-то момент ящик «CEOConnect» было предложено удалить из-за редкого пользования, и сотрудники компании выступили решительно против, поскольку воспринимали этот ящик как «страховку» для связи с руководителем. По сути дела, этим простым поступком Ник заявил всей организации: «Я доступен и досягаем, если вы хотите связаться непосредственно со мной». В тех случаях, когда Ник получал письмо и, как обещал, отвечал на него в течение следующих 24 часов, получатель письма делился им с множеством товарищей по работе, а те, в свою очередь, со своими, в итоге письмо становилось известным во всей компании.

Следовательно, ваша работа заключается не в том, чтобы постоянно быть физически доступным для людей. У вас другая задача – найти способы подать сигнал о своей досягаемости и открытости. Для этого необходимо дать людям понять, что вы заботитесь о них. Чтобы подкрепить это заявление, продемонстрируйте свои человеческие черты и даже слабости в противоположность традиционному поведению лидеров,

---

\* Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании, согласно принятой в России иерархии аналог генерального директора.

с которыми можно увидеться, но нельзя связаться. В вашем лице люди увидят реально существующего человека, с которым можно вступить в контакт. При этом вы откроете возможность установления уз, без которых невозможно играть, чтобы победить, или достичь стабильной высокой результативности.

### **Оцените ваше поведение лидера по методу надежной базы**

По шкале от 1 до 5 (где 1 — никогда, 5 — всегда) оцените, насколько часто вы:

- отвечаете на телефонные звонки или электронные письма по прошествии разумного времени;
- продолжаете оказывать людям поддержку даже почти при полном отсутствии непосредственного контакта;
- остаетесь досягаемым для других, когда у них есть вопросы.

Если вы поставили себе менее трех баллов в каком-то из этих пунктов, обратите особое внимание на данную характеристику и займитесь ее развитием (см. главу 8 «Как стать надежной базой для других»).

### **Советы по развитию характеристики № 9**

**1. Сосредоточьтесь на качестве, а не на количестве времени, проводимого с вашими последователями.** Значение имеет каждый разговор. Самыми важными могут оказаться диалоги, состоящие из пары фраз или даже символических жестов, таких как поднятый вверх большой палец.

**2. Руководите методом «обходов».** Если вы постоянно находитесь в своем кабинете, пусть даже с открытой дверью, этим вы подчеркиваете свою изолированность или обособленность. Подтверждайте свою досягаемость, чаще бывая в общих помещениях офиса. Навещайте сотрудников в их кабинетах или на рабочих местах. Не забывайте слушать и задавать вопросы при общении с другими людьми.

**3. Следите за тем, чтобы взаимодействие было непродолжительным.** Пользуйтесь «транзакциями в яблочко». При этом вы мысленно настройтесь сами и настройте окружающих на то, что для получения дозы доверия или дерзаний не обязательно требуется длительное время.

**4. Демонстрируйте, что с вами действительно можно поддерживать контакт.** Позаботьтесь о том, чтобы людям, для которых вы являетесь надежной базой, не приходилось лезть из кожи вон, чтобы связаться с вами:

- Предоставляйте свой адрес электронной почты и номер телефона.
- Объясните своему ассистенту, что от него не требуется выступать в роли цербера, «охраняя» вас от других людей.
- Избегайте разговоров о том, насколько вы заняты или подавлены стрессом, — это скрытый намек на то, что обратившийся к вам человек не настолько важен, как другие аспекты вашей работы.
- Отзывайтесь на попытки людей связаться с вами, хотя бы уточните: «Какое время на следующей неделе подойдет для разговора?»

### **Ключевые выводы**

- Играть, чтобы победить, — значит обеспечивать здоровую высокую результативность для вас, вашей команды и вашей организации.
- Понимание того, как ваше отношение и подход меняются, когда вы находитесь в состоянии стресса, может помочь вам в саморегуляции и игре ради победы.
- Игра ради победы требует смелости для риска, доверия и дерзаний.

- Игра ради победы подразумевает использование мысленного ока, управление мысленным оком других и поддержание уз.
- Игра ради победы может создать ощущение потока, в котором вы действуете наилучшим для вас образом при приемлемом уровне стресса.
- Вдохновить людей на игру ради победы можно посредством внутренней мотивации.
- Лидеры — надежные базы подадут сигналы о своей доступности.

В долгосрочной перспективе избегать опасностей ничуть не безопаснее, чем напрямую сталкиваться с ними. Жизнь — это либо дерзкая авантюра, либо ничто.

*Хелен Келлер (1880–1968), американская писательница,  
политическая активистка и лектор*

## Популярные вопросы

*Вопрос:* Я вижу, как некоторые чрезвычайно преуспевающие люди в нашем мире играют, чтобы доминировать. Если они могут выиграть таким образом, почему я не могу?

*Ответ:* Да, в краткосрочной перспективе кажется, что люди, которые играют, чтобы доминировать, выигрывают. Но они не обеспечивают стабильно высокую результативность. Лидер, который доминирует и задает тон, не вызывает стойкой преданности и доверия у последователей. И в конце концов его настигают последствия этого дефицита.

*Вопрос:* Каким образом можно стать еще более достигаемым? Я и так доступен круглосуточно, семь дней в неделю.

*Ответ:* Вам не обязательно становиться еще более доступным — надо, чтобы вас считали достигаемым и вы были действительно достигаемы в случае необходимости.

*Вопрос:* В нашей организации действует политика бонусов. Хотите сказать, что на самом деле она не работает и мы должны избавиться от нее?

*Ответ:* Нет, системы поощрений и бонусных выплат действительно полезны как мотиваторы для стимуляции продаж и коммерческих транзакций. Однако вряд ли они способствуют стойкой вовлеченности. Исследования по выплатам недвусмысленны: выплаты мотивируют в некоторой степени, но только в некоторой. По-настоящему высокой результативности в какой бы то ни было сфере невозможно добиться одними только финансовыми вознаграждениями. Они могут привлечь в эту сферу людей, служат инструментом притягательности и удержания кадров в компании, но сами по себе деньги не обеспечивают высокую результативность.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

