

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Оптимизируйте рабочие привычки

В первой и второй частях книги я объяснил, что четырех секунд достаточно, чтобы заменить разрушающие привычки на те, которые помогут быть в ладу с собой и окружающими. Теперь нужно научиться действовать так, чтобы работа и управление людьми были наполнены вдохновением и воодушевляли других следовать за вами.

Помните историю с потопом на моей кухне? После того как мы с Софией и Дэниелом собрали воду, наша миссия на этом не закончилась. Я усадил перед собой детей и спросил, что еще осталось сделать.

— Ты нас накажешь? — спросила София.

— Нет, — ответил я. — Думаю, вы и так понимаете, в чем проблема, и я верю, что это не повторится.

— Тогда больше ничего не нужно делать, — с надеждой сказал Дэниел.

— И снова нет, — сказал я. — Кто еще мог пострадать от потопа?

Детям потребовалось несколько минут, но с моей помощью они догадались, что вода могла протечь к соседям снизу.

— Так что нам стоит предпринять? — спросил я.

— Нужно спуститься вниз и узнать, все ли в порядке! — ответил Дэниел, явно довольный своей догадкой.

— И?.. — подсказывал я.

— Извиниться? — предположила София.

Мы спустились к соседям и признались в потопе (вода действительно протекла в их квартиру). Мы принесли извинения и спросили, можем ли мы помочь устранить последствия. Они вели себя приветливо и были благодарны, что мы зашли.

Каждый из нас несет двойную ответственность — в работе и в управлении другими: нам нужно достичь определенных результатов и поддержать тех, кто причастен к делу. Гораздо легче сделать что-то одно и забыть о втором: достичь желаемого, отстранившись от других, или привлечь заинтересованных, но не сделать запланированного.

Когда дети устроили на кухне потоп, я держал в голове обе цели: привести все в порядок и вовлечь в процесс детей, чтобы развить у них важные навыки. Глубокий вдох и отказ от автоматической реакции (часть 1), способность наладить контакт и понять, что нужно другим (часть 2), привлечение к совместной ответственности (часть 3) — вот составляющие лидерства.

В третьей части вы научитесь не поддаваться импульсам, из-за которых вы либо идете по головам, стараясь добиться желаемого, либо слишком бережете чувства других и ничего не добиваетесь. Вы также научитесь справляться с порывами, которые влекут за собой негативные последствия, и помогать окружающим решаться на действия, помогающие достигать самых важных целей. Вы начнете вести себя так, чтобы создавать возможности для сотрудничества, перемен и благополучия. Вы узнаете:

- почему нельзя отвечать своим позитивом на чужой негатив и как нужно действовать, чтобы сменить пессимизм на оптимизм;
- почему попытки продвинуть себя могут дать обратный эффект и как получить признание, отдавая должное другим;
- почему способность брать на себя ответственность за чужие ошибки может стать самым сильным проявлением лидерства;
- почему люди противятся не переменам, а способам, которыми мы пытаемся их привнести; почему сила воли и дисциплина — ненадежные способы достижения высоких целей и каким подходом стоит их заменить.

Лидерство по-парикмахерски

Держите себя в руках

Яоткинулся в кресле, закрыл глаза и сразу расслабился. Секундой позже мои волосы оказались под струей воды, а сильные умелые руки массировали кожу головы. В этот момент стресс улетучился, его точно смыло водой.

Вы подумали, что я оказался в экзотическом спа-салоне во время отпуска на Карибских островах? Но это был Нью-Йорк, середина рабочего дня — и я, в деловом костюме, готовился к стрижке. После мытья головы, в легком оцепенении, я пересел в другое кресло, и Ави — владелец парикмахерской — начал меня стричь. Мы принялись болтать, как вдруг услышали какой-то шум. В зеркало я увидел, как Ави оглядывается, силясь понять, что происходит. Другой парикмахер, Джон, говорил с коллегой, активно жестикулируя, — он был явно расстроен. Клиенты начали оглядываться — они не понимали, в чем дело, и чувствовали себя неловко. Ави извинился передо мной и пошел к Джону. Он мягко сказал ему что-то, выслушал, и через несколько секунд Джон успокоился.

Затем Ави вернулся, снова попросил прощения, отпустил шутку — но не в адрес Джона — и продолжил стричь.

— Ави, — сказал я, — ты же знаешь, что я не могу не спросить: что случилось?

Оказалось, что у Джона вышло небольшое разногласие с клиенткой по телефону. Она попросила Джона присутствовать на ее свадьбе и в течение дня следить за ее прической, однако была расстроена озвученной ценой, сильно превышавшей обычную укладку. Джон попытался объяснить, что его целый день не будет в салоне и ему необходимо покрыть эти потери. Но клиентка так и осталась недовольной, это расстроило Джона, и вышла небольшая драма.

Этому, как сказал Ави, не место в его салоне.

— Чему, драме? — спросил я.

— Любому проявлению непрофессионализма. Мы всегда на виду. Все в одном помещении. Все, что делает каждый из нас, видно остальным. Я не хочу, чтобы клиенты, другие стилисты и администратор — никто — чувствовали неловкость.

И тогда я понял: мы все работаем в подобии парикмахерской.

Недавно я был в операционном зале крупного банка. Сотни людей рядами сидели бок о бок — каждый на виду у всех. Глава департамента — один из десяти топовых управляющих этой многомиллиардной компании — работал в кабинете со стеклянными стенами. Спрятаться там было негде.

И это характерно не только для операционных залов. Множество новых офисов сконструированы как открытые площадки, где любой сотрудник компании — от CEO до администратора — виден любому. Даже в зданиях более старой постройки практически все сидят за невысокими перегородками или за стеклянными стенами. Архитектурный стиль

отражает стиль управления: мы рушим преграды, стараясь сгладить иерархию и добиться прозрачности. То же можно сказать и о стиле общественного поведения, спровоцированном интернетом, который выставляет все напоказ.

Другими словами, у нас нет места, где мы могли бы спрятаться.

Раньше мы могли сохранять спокойствие и профессионализм на глазах у окружающих, а затем уединиться в своем кабинете и дать волю эмоциям. Такая безвредная разрядка никого не задевала. Но когда кабинеты сделаны из стекла — или еще хуже: рабочие столы никак не разделены, — потеря самообладания становится потерей профессионализма. Окружающие перестают нам доверять.

Итак, когда Ави заметил, что Джон потерял самообладание, он точно знал две вещи: 1) все смотрят на Джона и 2) всем было интересно, как поступит Ави. И он прошел испытание. Он сохранил самообладание, мягко поговорил с Джоном и объяснил, что будет лучше, если не Джон, а он сам — как владелец салона — обсудит с клиенткой цену. Ави пообещал, что сделает это сразу, как только закончит меня стричь.

— Когда на тебе лежит ответственность, — сказал мне Ави, — ты должен производить впечатление благополучия, уверенности и контроля над ситуацией. Несмотря на то что тебя выворачивает наизнанку оттого, что все идет не по плану.

Ави продемонстрировал новые законы профессионализма в открытом рабочем пространстве. У каждого из нас есть природная потребность выпускать пар, но в современных рабочих условиях практически невозможно дать волю чувствам, не навредив себе и окружающим. Если вы чувствуете, что теряете над собой контроль, начните выливать свои эмоции на бумагу — настолько агрессивно, как вам хочется. Или

спрячьтесь в уборной и устройте истерику там. Или покиньте офис и пройдитеесь.

Но на людях сохраняйте спокойствие. Поддерживайте других. Проявляйте лидерскую позицию, избегая — а при необходимости активно управляя — драмы, которая может отвлекать, смущать и расстраивать окружающих. И никогда не становитесь причиной драмы.

— Знаете, — сказал мне Ави, — стилисты бывают немного... ранимыми и капризными. С ними нужно быть помягче. Иначе они просто уйдут.

Ави прав. И его слова справедливы не только для стилистов, но и для всех людей. Все мы ранимы и временами капризны. Всем нам требуется мягкое обращение. Часом позже я покинул салон с прекрасной стрижкой и более расслабленным, чем был все последнее время. Эта ситуация подарила мне еще одно озарение.

Если обстоятельства складываются так, что вам трудно продемонстрировать профессионализм — по какой-то причине вы расстроены, взвинчены или обеспокоены, — а глубокий вдох и стакан воды не помогают, отправляйтесь на прогулку. Уйдите из офиса и, если время позволяет, отправьтесь в ближайшую парикмахерскую, попросите вымыть вам голову и сделать стрижку. Вы уйдете из салона спокойным, расслабленным и уверенным в своем профессионализме.

Не позволяйте себе выпускать пар на работе. Если вы чувствуете, что эмоции выходят из-под контроля, если вы расстроены или взвинчены, уйдите. Нужно быть осмотрительными и осторожными в своих действиях, потому что, как заметил Ави, мы всегда на виду.

Джордж Вашингтон против победителя первого Суперкубка

*Умейте видеть
в каждом индивидуальность*

«**Я** всегда был любителем статистики», — написал Дон Стейнберг в статье для американской газеты Philadelphia Inquirer¹¹, объясняя, почему он изобрел America Bowl — состязание, в котором президенты соревнуются с победителями Суперкубков, чтобы выяснить, кто лучше.

К тому времени, когда вышла эта статья, в истории США было 44 президента, и в тот год как раз шел 44-й Суперкубок. «Задача America Bowl — сравнивать президента с победителем того же по номеру Суперкубка», — объяснил Дон на своем сайте. Например, Джорджа Вашингтона сравнивали с победителем первого Суперкубка. Джордж выиграл. Президенты — 1; Суперкубки — 0.

«Кто окажется лучшим? — спрашивает Дон. — Победители Суперкубков? Американские президенты? Наконец-то мы это выясним!»

Безумие, правда? Ну как можно сравнить президента с победителем Суперкубка? Разница не просто как между небом и землей, а как между небом и земляникой. Конечно, именно за счет этого состязание получается таким забавным, и поэтому, согласно британскому журналу *Economist*, *America Bowl* — «упоительное времяпрепровождение».

И все же многие из нас ежедневно тратят несколько часов, сравнивая себя с окружающими. Как моя работа выглядит в сравнении с его работой? Как мой бизнес выглядит в сравнении с его бизнесом? А как насчет размера нашего банковского счета, нашей внешности, наших детей? И мы не только сравниваем себя с другими, но и других между собой, например ранжируем своих подчиненных или членов своей команды.

Но если все делают это, может ли сравнение быть дурной привычкой?

Может. Потому что а) невозможно сделать это правильно и б) когда вы пытаетесь сделать это правильно, вы наносите ощутимый вред.

Почему сравнивать невозможно?

Представьте зимние Олимпийские игры. Состязание по скоростному спуску на лыжах среди мужчин оценивается по одному простому критерию: времени прохождения трассы. Это достойный пример ранжирования. По тому же принципу распределяются места в женском хоккее с шайбой: команда, набравшая большее количество очков, побеждает в игре — и это еще один пример удачного ранжирования.

А теперь давайте сравним мужчин, участвующих в скоростном спуске на лыжах, и женщин, играющих в хоккей, и попробуем решить, кто из них выступает лучше.

Разумеется, это невозможно, потому что спортсмены заняты в разных дисциплинах. Так как можно сравнить Билла

из бухгалтерии и Джейн из отдела продаж? Даже если сопоставлять людей внутри одного подразделения, чаще всего функции сотрудников заметно различаются, и оценить их эффективность относительно друг друга нельзя. Можете ли вы сравнить спортсменов скоростного спуска и слаломистов? И те и другие используют лыжи — но все-таки сопоставить их выступления не удастся. Вот почему у каждой из этих дисциплин по своей золотой медали и, как правило, победителями в них становятся разные спортсмены.

И наконец, сравнение нарушает основной принцип талантливого менеджмента, базирующийся на человеческом факторе: любая личность уникальна. Выдающиеся руководители, чтобы добиться хороших результатов, делают ставку на неповторимые качества каждого человека. Они достаточно хорошо знают каждого своего подчиненного, чтобы обеспечить ему именно ту роль и ту обстановку, которые помогут извлечь максимум из его сильных качеств и уменьшат негативные последствия его слабостей. Они не тратят сил на сравнение одного сотрудника с другим. Они концентрируют свою энергию на сопоставлении личности с задачей, которую необходимо выполнить. Сравнить — пустая трата времени. И даже хуже — это разрушительный антименеджмент.

Итак, сравнение невозможно. Но почему стремление сравнивать столь разрушительно?

Оценивая сильные стороны управляющей команды CEO, я обращаю особое внимание на то, как они работают вместе. Принимают ли менеджеры высшего звена ответственность за проблемы компании, даже если эти трудности не имеют непосредственного отношения к их специальности? Готовы ли они пожертвовать успехом своего подразделения или региона, чтобы поспособствовать процветанию всего бизнеса?

Речь идет о командной работе во имя высшего блага. Это та самая командная работа, которая со временем приводит руководителя к успеху, и одновременно — та командная работа, которую подавляют ранжированием. Можно ли всерьез надеяться, что люди станут помогать друг другу добиваться успеха, зная, что им заплатят больше, если всех вокруг будут постигать неудачи?

Люди растут, когда они идут на риск, выходят из зоны комфорта, принимают на себя высокие обязательства, допускают и исправляют ошибки. Это означает, что их показатели *будут* снижаться. Стоит начать сравнивать людей, как получается, что из-за готовности встречать трудности они проигрывают. Иными словами, вы фактически говорите им: «Если хочешь хорошо зарабатывать, перестань совершенствоваться». Стоит ли надеяться, что люди будут брать на себя трудные задачи, если за это мы им не платим?

«Никогда не думал, что мой безумный проект America Bowl так разгорится», — сказал Дон Стейнберг.

Вот бы сделать так, чтобы огонь не перекидывался на корпорации.

Сравнение — себя с другими и других между собой — путь в никуда. У каждого человека свой набор навыков, мотивов, страстных устремлений, способностей, сильных и слабых сторон, черт характера и личностных особенностей. Способность видеть индивидуальность человека повышает его результативность, а также обеспечивает вам его преданность и благодарность.

Жалобы на жалобщиков

Нейтрализуйте негатив

«**М**оему терпению приходит конец, — сказал мне Дэн, руководитель отдела продаж консалтинговой компании. — У нас такие возможности. Бизнес растет, работа интересная, и премии в этом году обещают порадовать. Но я слышу одни только жалобы».

Собирая своих подчиненных и спрашивая их, как идут дела, он слышит в ответ или критику в адрес клиентов, или ворчание по поводу объема работы, с которым им приходится справляться.

«Как я могу побороть негативный настрой, охвативший мою команду?» — спросил он.

Я решил узнать, что он предпринимает сейчас. «Во-первых, я сказал им, что перед нами открыты огромные возможности, и объяснил, в чем наша миссия. Мне хотелось напомнить им, к чему мы все стремимся. И что теперь? — он воздел руки к небу. — Я просто вне себя. Мне так хочется стряхнуть с них это упадническое настроение».

Обе реакции Дэна совершенно естественны. К сожалению, вместе с тем они совершенно неэффективны. Начнем с того, что он пытался заместить негатив позитивом. Когда ничего не вышло, он сам ушел в негатив. Обе реакции привели к одному результату: усилили негатив.

И вот почему: попытки заменить чей-то негативный настрой своим позитивом терпят крах, потому они не что иное, как противодействие. Людям не нравится, когда их эмоции отрицают, и, если вы стараетесь убедить их, что им не стоит испытывать каких-то чувств, они начинают испытывать их с еще большим упорством. А если вы — руководитель, который старается демонстрировать оптимизм, то дела идут еще хуже, потому что в их глазах вы предстаете оторванным от реальности.

Другой инстинктивный подход — противопоставить чужому негативу собственный — не срабатывает, потому что действует накопительный эффект. Ваш пессимизм вкупе с пессимизмом другого человека лишь подливает масла в огонь. Негатив порождает негатив.

Как можно побороть негативный настрой?

Я нашел ответ после того, как допустил «ошибку Дэна» в разговоре с Элеонор, которая жаловалась мне на ссоры детей. Сначала я попытался убедить ее, что все дети ссорятся между собой, и наши не исключение. Затем ее жалобы меня раздосадовали, и я дал ей это понять. Она разозлилась. А кто бы не разозлился? Но Элеонор сделала кое-что очень полезное: она сказала, что ей было от меня нужно.

«Я не хочу переживать это в одиночку, — сказала она. — Мне важно знать, что ты меня понимаешь. Я хочу услышать, что ты со мной. И если ты разделяешь мое беспокойство, я хочу это знать».

На самом деле я и так разделял ее беспокойство, но старался подавить ее пессимизм — что, несомненно, усугубило ситуацию. После разговора с Элеонор я осознал: не нужно корректировать свою реакцию, нужно лишь задать ей верное направление.

А что сделал Дэн? Он использовал против своих подчиненных сначала негатив («Мне так хочется стряхнуть с них это упадническое настроение»), а затем позитив («Я сказал им, что нам открыты огромные возможности»). Однако гораздо продуктивнее проявлять негатив и позитив *вместе* с другими.

Мой способ борьбы с пессимистичным настроением окружающих включает три шага.

1. Понять и принять чувства других.

Сделать это нелегко, потому что может сложиться впечатление, что вы лишь усугубляете отрицательные эмоции. Но это не так. Вы не соглашаетесь с негативным настроением и не оправдываете его. Вы только показываете людям, что понимаете, что они чувствуют.

2. Найти общий знаменатель.

Вам не нужно соглашаться абсолютно со всем, что говорят другие, но, если это возможно, примите часть их эмоций. Если что-то расстраивает и вас тоже, дайте окружающим знать, что именно.

3. Выясните, к чему люди сохраняют оптимистичный настрой, и постарайтесь усилить этот аспект.

Я говорю не о том, что нужно убедить других сохранять оптимизм. Я предлагаю обратить внимание на любые положительные эмоции, которые у них есть, — а такие наверняка

найдутся, потому что люди, настроенные исключительно негативно, встречаются редко. Если же окружающие категорически пессимистичны, пусть они видят, как вы поддерживаете тех, кто демонстрирует оптимизм. Вы должны позитивно реагировать на позитивные чувства и давать реальную надежду, основанную на уже существующих у людей положительных эмоциях, а не на тех эмоциях, которые, по-вашему, они должны испытывать.

Делая третий шаг, вы проявляете *оптимизм* вместе с другими, а не против них. Вы демонстрируете свою поддержку. И показываете, что они будут вознаграждены — вашей поддержкой и вниманием, — когда делают и говорят то, что несет позитив. Делая третий шаг, вы меняете нисходящее движение на восходящее. В разговоре с Элеонор я спросил, что раньше помогало детям дружно играть вместе. Она вспомнила утро, когда мы занимались вместе с ними творчеством. Еще, как сказала Элеонор, помогало, если она и я по отдельности привлекали детей к поездкам по делам или какому-то занятию.

Меньше чем за пять минут разговор перетек из негативного русла в позитивное.

Сделать эти три шага непросто, потому что нужно справиться с собственным сильным негативом — пусть и закономерным, — который возникает, когда другие люди на что-то жалуются. Когда я только начал говорить с Дэнном, он был готов уволить часть команды. Само собой, это только обострило бы пессимизм оставшихся. Вместо этого Дэн начал выслушивать своих подчиненных и признавать их отрицательные эмоции (шаг 1). Он обнаружил, что подоплека жалоб — страх. В компании недавно прошел период сокращений, и те, кто остался, все еще беспокоились. Рискует ли он потерять работу?

Дэн не мог обещать, что такого риска нет, особенно после того, как он сам был готов уволить часть жаловавшихся. Но он выслушал их и сказал, что частично разделяет их тревогу — не по части увольнений, а потому, что сбит с толку большим объемом работы, и потому, что теперь осталось меньше людей, которые могли бы с ней справиться. Словом, он продемонстрировал негатив вместе со своими подчиненными (шаг 2).

Затем он подчеркнул положительные стороны своей команды: сотрудники идут на разумный риск, сообща работают над комплексными продажами и успешно сотрудничают с клиентами, что способствует росту компании и сохранению рабочих мест. Другими словами, Дэн продемонстрировал позитив вместе со своими подчиненными (шаг 3).

Раньше Дэн никогда не упускал возможности отметить — и раскритиковать — чужой пессимизм. Теперь же он не упускал возможности отметить — и поощрить — чужой оптимизм. И это сработало. Настроения в отделе продаж переменились, и совместными усилиями отдел привлек крупнейшего клиента за всю историю компании.

Как насчет меня? Под влиянием эмоций я все еще могу испытать досаду от того, что кто-то другой раздосадован. Но следование этим трем шагам помогло невероятно. А моя вторая половинка, которая постоянно напоминает мне о них, помогает еще больше.

Никогда не реагируйте позитивом на чужой негатив. Если вы хотите изменить чужой настрой, сначала попробуйте согласиться с этим человеком.

Маленькие колесики следует снять

*Позвольте другому упасть —
или чуть не упасть*

«Верни маленькие колесики, — строго заявила София, — или я не буду ездить на велосипеде!» Ей только что исполнилось четыре, и она хотела научиться ездить на велосипеде, как ее старшая сестра. Но пыл пропал.

После массы ободряющих слов и толики упрямства с моей стороны она все же решилась попробовать еще раз. Мы договорились тренироваться по 15 минут в день, до тех пор пока не получится. Пару дней спустя мы так и не сдвинулись с места. Дело не в том, что София не старалась, просто ей никак не удавалось самостоятельно поймать равновесие.

И вдруг меня осенило: это я мешал ей. Я не хотел, чтобы моя малышка упала. Я боялся, что падение может напрочь отбить у нее охоту практиковаться. Поэтому стоило Софии хотя бы немного наклониться в сторону, как я ловил ее. Словом, у велосипеда Софии все еще были колеса-стабилизаторы

в виде меня. Если я решил научить ее, то должен был отпустить — в прямом и переносном смысле. Нет, я не собирался позволить ей упасть. Я только хотел, чтобы она оказалась ближе к земле, чтобы сама смогла предотвратить падение.

Учиться ездить на велосипеде — равно как и учиться чему угодно — не значит делать все правильно. Напротив, это значит делать ошибки и исправлять их. Учеба — это не пребывание в равновесии, это поиски равновесия. И вы не сможете его поймать, если кто-то будет мешать вам его терять.

Так что моя задача стала намного труднее. Мне пришлось стать изощреннее в оценках. Действительно ли София падает влево? Стоит ли мне вмешаться, пока она не оказалась на асфальте? Или она просто слегка накренилась? Сможет ли она восстановить баланс? Мне нужно было точно рассчитывать свое вмешательство.

Точно рассчитать степень своего вмешательства — главное испытание для любого управленца. Это золотая середина между микроменеджментом и халатностью: позволять ошибаться, обеспечивая при этом безопасность своим сотрудникам и своей компании.

Как вы поступите, если подчиненный придет к вам с презентацией, которая не соответствует вашим ожиданиям? Заберете у него материалы, исправите и проведете презентацию самостоятельно? Укажете на ошибки и попросите переделать? Позволите провести презентацию, не внося изменений, и предоставите ему возможность самому разгребать последствия? Все эти варианты имеют право на жизнь в соответствующих обстоятельствах.

Наше дело — правильно эти обстоятельства оценить. Какие существуют риски и какими будут последствия провала? Насколько нас поджигает время? Не разрушат ли ошибки

репутацию сотрудника раз и навсегда? Или это станет для него полезным опытом? Оценив текущие условия, мы можем приспособиться, скорректировать свою реакцию, чтобы помочь сотруднику вернуть равновесие, держаться прямо и не переставать жать на педали.

Приспособиться будет труднее, чем может показаться на первый взгляд, так как вам придется противостоять (или хотя бы усомниться в целесообразности) своей инстинктивной реакции. А, пожалуй, у каждого из нас есть горячо любимая реакция на случай обманутых ожиданий. Что вы делаете, если подчиненный не придерживается в работе направления, которое вы ему указали?

Более четко обозначите свои ожидания и попросите сделать вторую попытку? Спросите, чем он руководствовался и как планирует решить эту задачу в следующий раз? Сядете и сделаете работу вместе с ним? Сделаете все в одиночку? Если вы допускаете разные варианты, то как делаете выбор в пользу одного из них?

Задайтесь вопросом, чего стоит сотруднику остаться с задачей один на один? Насколько он близок к падению? Падает он или просто слегка наклоняется? Что поможет ему восстановить равновесие? Что вы можете сделать, чтобы дать ему такую возможность?

Сначала, когда я учил Софию кататься на велосипеде, я искал для нее различные оправдания. Ей всего четыре, а ее сестра научилась кататься в шесть. Затем я беспокоился, не слишком ли ее тороплю. Мне инстинктивно хотелось ее спасти.

Но в какой-то момент я осознал, что в действительности я ищу оправдания для себя. Я боялся, что все закончится ободранными коленками и чувством собственного достоинства,

покрытым синяками. Поэтому я не позволял ей падать, а значит, не позволял делать успехи.

Стоило мне изменить свой подход к обучению Софии — это произошло на третий день наших занятий, — как она научилась держать равновесие на ходу. На следующий день она научилась самостоятельно тормозить, еще через день — трогаться с места. К концу шестого дня она уже выделывала восьмерки. Колеса-стабилизаторы оказались не нужны.

Человек инстинктивно стремится предотвратить падение, но тем самым препятствует своему росту. Роль лидера заключается в том, чтобы воспитать самодостаточную команду, а значит, научиться определять, когда можно позволить людям ошибиться, а когда стоит их подстраховать.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

