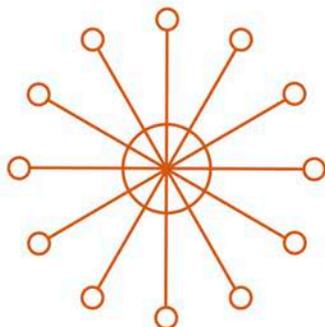


Все грани  
эмоционального  
интеллекта

# КАК ОСТАВАТЬСЯ ЧЕЛОВЕКОМ НА РАБОТЕ



Осознанность

Влияние и убеждение

Аутентичное лидерство

Счастье

Эмпатия

Устойчивость

# Оглавление

---

- 11      **ЧАСТЬ I. АУТЕНТИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО**
- 13      Глава 1. В поиске своего стиля лидерства
- 29      Глава 2. Парадокс аутентичности
- 45      Глава 3. Что дает боссам личная открытость?
- 51      Глава 4. Практика жесткой эмпатии
- 54      Глава 5. Загадка, которая мешает людям  
          иного цвета
- 59      Глава 6. Чтобы корпоративное извинение  
          сработало, CEO должен выглядеть грустным
- 63      Глава 7. Не слишком ли эмоциональны лидеры?
- 71      **ЧАСТЬ II. ЭМПАТИЯ**
- 73      Глава 8. Что такое эмпатия и почему она важна
- 78      Глава 9. Почему сострадание — более успешная  
          тактика управления, чем жесткость
- 84      Глава 10. Что делают хорошие слушатели
- 89      Глава 11. Залог успешного совещания

- 93 Глава 12. Сложнее сопереживать людям, если вы были на их месте
- 97 Глава 13. Власть делает вас менее чутким
- 101 Глава 14. Процесс эмпатического создания продукта
- 108 Глава 15. Facebook: эмпатия и защита пользовательских данных
- 113 Глава 16. Ограничения эмпатии
- 122 Глава 17. Что Дэниел Гоулман узнал от далай-ламы об эмоциональном интеллекте
- 129 ЧАСТЬ III. Счастье
- 131 Глава 18. Счастье и негативные чувства
- 136 Глава 19. Работа — это личное
- 140 Глава 20. Наука, которая скрывается за улыбкой
- 153 Глава 21. Сила малых побед
- 174 Глава 22. Формируем культуру преуспевания
- 190 Глава 23. Не все выводы говорят о пользе счастья
- 197 Глава 24. Боремся с одержимостью

- 201 **ЧАСТЬ IV. ВЛИЯНИЕ И УБЕЖДЕНИЕ**
- 203 **Глава 25. Четыре элемента влияния**
- 206 **Глава 26. Назад, к основам поведения**
- 223 **Глава 27. Три вещи, которые руководители должны делать ежедневно**
- 227 **Глава 28. Учимся харизме**
- 239 **Глава 29. Чтобы завоевать людей, обращайтесь к их желаниям и потребностям**
- 243 **Глава 30. Сторителлинг, который вдохновляет людей**
- 254 **Глава 31. Убедительная сила стикера**
- 258 **Глава 32. Голова vs сердце**
- 261 **ЧАСТЬ V. ОСОЗНАННОСТЬ**
- 263 **Глава 33. Осознанность в эпоху сложности. Что это такое и почему она важна?**
- 276 **Глава 34. Осознанность может изменить ваш мозг**
- 279 **Глава 35. Учим мозг концентрироваться**
- 283 **Глава 36. Осознанность как способ восстановить силы**

- 286 Глава 37. Эмоциональная гибкость. Негативные чувства не должны контролировать нас
- 294 Глава 38. Не дайте власти испортить вас
- 303 Глава 39. Когда вам действительно некогда
- 306 Глава 40. Возможно, мы не понимаем самое главное
- 310 Глава 41. Риски осознанности на работе
- 315 **ЧАСТЬ VI. УСТОЙЧИВОСТЬ**
- 317 Глава 42. Три качества людей, которые умеют восстанавливаться
- 332 Глава 43. Как оценивать и укреплять устойчивость и управлять ею
- 336 Глава 44. Как принимать критику
- 345 Глава 45. Ответный удар: как великие лидеры оправляются после краха карьеры
- 364 Глава 46. Смысл устойчивости — в восстановлении, а не в терпении
- 369 Примечания
- 384 Об авторах

# Глава 1

---

## В поиске своего стиля лидерства

**Билл Джордж, Питер Симс, Эндрю Маклин и Диана Мейер**

За последние 50 лет ученые провели более тысячи исследований, пытаясь выявить основные стили управления и личностные особенности великих лидеров. К счастью, ни одно из этих исследований не позволило составить четкую картину идеального руководства. Ведь вместе с таким шаблоном появилось бы искушение последовать ему и потерять свое настоящее «я». А это, в свою очередь, не осталось бы незамеченным для окружающих.

Можно учиться на чужом опыте, но, слепо заимствуя, вы не добьетесь успеха. Искренность и самостоятельность — вот что заставит людей поверить вам. Глава Amgen Кевин Шерер, работавший ассистентом Джека Уэлча в 1980-х годах, подтверждает эти слова. Он получил бесценный опыт, но и увидел обратную сторону подражательства, которое царило тогда в GE. «Каждый хотел быть как Джек, — поясняет Шерер. — Но лидерство многогранно. Оставайтесь собой, не копируйте других».

За последние пять лет доверие к руководителям резко снизилось. Очевидно, что в XXI веке нам нужен новый тип бизнес-управленцев.

В книге «Аутентичное лидерство: раскрываем секреты по созданию долговременной ценности» (Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value) Билл Джордж призвал новое поколение руководителей оставаться собой (это он и называет «быть аутентичными»). Аутентичные лидеры упорно идут к поставленной цели, следуют своим ценностям, руководствуются разумом и при этом придают большое значение чувства. Такие лидеры хорошо знают себя. Они налаживают долгосрочные глубокие отношения и обладают высокой самодисциплиной, благодаря которой добиваются результатов.

Многие читатели книги отметили, что очень хотели бы стать аутентичными лидерами, но не знают как. Наша исследовательская команда отозвалась на их запрос. Мы побеседовали со 125 руководителями, чтобы узнать, как сформировались их стили управления, и в результате получили новые серьезные данные по теме лидерства. Участникам опроса — от 23 до 93 лет. На каждое десятилетие приходилось не менее 15 человек. Все участники исследования заработали репутацию эффективных лидеров. Они открыто поделились личными историями, трудностями, неудачами и победами и рассказали, как реализовали свой потенциал.

Помимо тех, кого мы знали лично, мы привлекли к исследованию и других руководителей и ученых. В финальную группу вошли лица обоих полов, разной национальной, религиозной и социоэкономической принадлежности. Половина из них возглавляли компании. Остальные либо находились в середине карьеры, либо только начали путь вверх в коммерческих и некоммерческих организациях.

После интервью мы поняли, почему более тысячи исследований не позволили составить портрет идеального лидера. Проанализировав 3000 страниц записей, мы с удивлением обнаружили, что успех респондентов нельзя объяснить общими чертами, навыками или методиками. В каждом случае на стиль управления повлияла

индивидуальная история жизни. Осознанно или нет, эти люди постоянно пробовали себя в разных условиях и переосмыслили свой опыт, чтобы понять, кто они на самом деле. Так они постигли смысл лидерства и поняли, как важна аутентичность.

Результаты нашего исследования обнадеживают: особые лидерские качества не даются от рождения. Не нужно ждать знака судьбы или момента, когда вы возглавите организацию. Раскрыть потенциал можно прямо сейчас. Как сказала одна из участниц, председатель совета директоров и CEO Young & Rubicam Энн Фадж: «В каждом человеке есть задатки лидера, чем бы он ни занимался — бизнесом, политикой или волонтерством в некоммерческой организации. Задача — разобраться в себе настолько хорошо, чтобы понять, где именно применить талант ради служения другим».

Чтобы стать аутентичным лидером, нужно постоянно развиваться. Так же как музыканты и спортсмены, вы должны постоянно исследовать свои возможности. По опыту главы Kroger Дэвида Диллона, многие хорошие руководители были самоучками. «Я всегда говорю своим сотрудникам: не ждите, что компания вручит вам план личностного роста, — делится он. — Возьмите ответственность за свое развитие на себя».

Как же становятся аутентичными лидерами? Первый и самый главный вывод исследования: люди переосмысливают историю своей жизни с позиции не пассивных наблюдателей, а личностей, которые используют опыт для самопознания. Аутентичные лидеры руководствуются этим пониманием, отстаивая свои принципы, даже если приходится рисковать. Прежде всего их мотивирует возможность следовать своим ценностям, а не финансовое вознаграждение или признание. Аутентичные лидеры создают сплоченную команду, которая оказывает им поддержку, и способствуют полноценной жизни своих подчиненных.

## Зачем учиться на своем опыте

Путь к аутентичному лидерству начинается с переосмысления собственной жизни. Это опыт и источник вдохновения, которые помогут изменить мир. Писатель Джон Барт говорил: «История вашей жизни — это не ваша жизнь. Это история». Другими словами, важно целостное описание пройденного пути, а не отдельные факты. Оно похоже на пластинку, которая постоянно крутится в голове: вы снова и снова вспоминаете самые значимые события и людей, чтобы с их помощью найти свое место в мире.

Участники опроса рассказывали о положительном влиянии родителей, тренеров, учителей и наставников. Многих мотивировали и трудности: потеря работы, тяжелая болезнь, внезапная смерть близкого друга или родственника, бойкот и травля со стороны ровесников, дискриминация. Несмотря на это, аутентичные лидеры не считали себя жертвами случая и использовали этот важный опыт, чтобы наполнить жизнь смыслом. Проанализировав негативные события, они преодолели трудности и открыли в себе способности к лидерству.

У председателя совета директоров и CEO Novartis Даниэля Васеллы жизнь складывалась более драматично, чем у остальных респондентов. Но огромные проблемы в детстве не помешали ему спустя годы оказаться на вершущке международной фармацевтической индустрии. Подобный путь прошли многие руководители.

Васелла родился в 1953 году в швейцарском городе Фрибурге, в семье скромного достатка. В раннем детстве Даниэль много болел, что потом повлияло на его решение стать врачом. Он до сих пор помнит, как в четыре года попал в больницу из-за пищевого отравления. В пять лет ему диагностировали астму. Дважды родители отправляли его на все лето на лечение в горы Восточной Швейцарии. Мальчик

тяжело переносил разлуку, к тому же его няня, как оказалось, страдала алкоголизмом и совсем не следила за своим воспитанником.

В восемь лет Васелла перенес туберкулез, затем менингит и провёл в санатории целый год. Это было тягостное время: родители редко навещали Даниэля, мальчик страдал от одиночества и тосковал по дому. Он до сих пор помнит боль и страх во время поясничной пункции. Медсестры крепко держали его, чтобы он не мог двигаться. Однажды в санаторий приехал новый врач. Он пояснил Даниэлю каждый этап процедуры. Тогда Васелла спросил у него, можно ли держать медсестру за руку, пока у него берут пункцию. «Удивительно, но в этот раз мне было не больно, — вспоминает Васелла. — Позже врач спросил меня: „Ну как?“ В ответ я крепко обнял его. Человеческая доброта, забота и сострадание произвели на меня огромное впечатление. Я понял, кем хочу стать».

На этом невзгоды не закончились. Когда Васелле исполнилось десять лет, после двухлетней борьбы с раком умерла его восемнадцатилетняя сестра. Спустя три года во время операции погиб отец. Чтобы прокормить семью, мать отправилась работать в другой город и приезжала домой лишь раз в три недели. Предоставленный самому себе, Даниэль с друзьями устраивал вечеринки, которые заканчивались пьяными разборками. Так продолжалось три года, пока в жизни Васеллы не появилась девушка, ради которой он захотел измениться.

Васелла поступил в медицинский институт и закончил его с отличием. Во время учебы он ходил к психотерапевту, пытаясь разобраться с детскими переживаниями и избавиться от позиции жертвы. Благодаря психотерапии Васелла переосмыслил свою личную историю и осознал, что хотел бы помогать многим людям. Частная врачебная практика этого не позволяла. После ординатуры он подал заявку на позицию главного врача в Цюрихском университете, но отборочная комиссия сочла его слишком молодым для этой должности.

Васелла расстроился, хотя и не удивился отказу. Он решил посвятить себя развитию медицины. В тот период он заинтересовался финансами и бизнесом. Васелла познакомился с главой фармацевтического подразделения Sandoz, который предложил ему работу в американском филиале компании. Это была благоприятная среда. За пять лет в США Васелла успел поработать торговым представителем, вырос до должности менеджера по продукту и стремительно осваивал маркетинг.

После слияния Sandoz с Ciba-Geigy в 1996 году Васелла возглавил объединенную компанию, получившую название Novartis. Ему не помешали ни молодость, ни недостаток опыта. В роли CEO Васелла в полной мере проявил свои лидерские качества. Он мечтал о великой фармкомпании, которая производила бы новые лекарства (таким стал, например «Гливек» (Gleevec) — очень эффективное средство для пациентов с хроническим миелоидным лейкозом). Опираясь на привлекательный для себя образ врача, Васелла создал в Novartis абсолютно новую культуру. В ее основу легли сострадание, компетентность и конкурентность. Это превратило компанию в гиганта индустрии, а Васелла завоевал репутацию небезразличного и чуткого лидера.

Пример Васеллы — не единственный. Десятки руководителей черпают вдохновение в своей жизни. На вопрос, что стало для них источником силы, эти люди неизменно отвечали: богатый жизненный опыт. Именно он помог понять, в чем их лидерское предназначение.

## Как познать свое настоящее «я»

Мы попросили членов консультативного совета Стэнфордской школы бизнеса назвать ключевые качества лидера. Все 75 человек единодушно заявили: способность к самоанализу. Однако многие руководители, особенно в начале пути, уделяют столько внимания

карьерным достижениям, что у них не остается времени на рефлексию. Они стремятся к социально одобряемому успеху, будь то деньги, слава, власть, статус или растущий курс акций. Как правило, такие люди добиваются высоких результатов в профессии, но не могут удержать планку. С возрастом они часто обнаруживают, что занимаются не тем, чем хотели бы, и что-то упустили в жизни. Понять свое истинное «я» — значит смело и честно изучить свой жизненный опыт. Лидеру это помогает стать более человечным и открытым.

Участник нашего исследования Дэвид Поттрак, бывший CEO Charles Schwab, верит в силу самоанализа. Ему известен вкус победы: сначала он выступал за футбольную команду в школе, потом — в Пенсильванском университете, где стал лучшим игроком. Получив степень MBA в Уортонской школе бизнеса и пройдя стажировку в Citigroup, Дэвид переехал из Нью-Йорка в Сан-Франциско и возглавил подразделение маркетинга Charles Schwab.

Поттрак привык много работать. Он никак не мог понять, почему его новым коллегам не нравится такая самоотдача и целеустремленность. «Я думал, мои успехи говорят сами за себя, — поделился Дэвид. — Я даже не догадывался, что моя энергичность может испугать и оскорбить людей, потому что я всегда хотел помочь компании».

Поттрак был потрясен, когда начальник открыто сказал ему: «Дэйв, твои коллеги тебе не доверяют». «Это был удар, — вспоминал он. — Конечно, я не видел себя со стороны, и не мог поверить. Я раздражал людей и даже не представлял, каким самовлюбленным выглядел в их глазах. Однако в глубине души я признавал, что сотрудники правы». Поттрак понял, что не добьется успеха, пока не разберется в себе.

Нежелание признать правду становится главным препятствием к самопознанию. Задачи лидера — усмирить эго и побороть неуверенность и страхи. Настоящие руководители ценят обратную связь — особенно ту, которую не хотелось бы получать. Патрик не сразу признал, что запутался в себе: «Когда распался мой второй брак,

я убеждал себя, что мне попадаются не те люди». Он обратился к психологу и услышал нечто неожиданное для себя: «Хорошая новость — проблема не в выборе женщин. Плохая новость — ты не справляешься с ролью мужа». Дэвид поставил цель измениться. «Я был похож на человека, который пережил три инфаркта и только после этого решил бросить курить и избавиться от лишних килограммов», — говорил он.

Теперь Поттрак счастлив в браке. Он прислушивается к жене и ее советам. Он признает, что иногда, особенно в напряженных ситуациях, старые привычки дают о себе знать, но все же научился справляться со стрессом. «Я многого добился в жизни, поэтому уважаю себя, — говорит он. — Теперь я спокойно отношусь к критике. Наконец-то я даю себе право на ошибку и научился не винить себя во всех неудачах».

## Почему важно следовать своим ценностям и принципам

В основе аутентичного лидерства лежат личные убеждения. Но проверить, что для вас по-настоящему важно, можно только в сложной ситуации. Легко назвать свои ценности и следовать им, пока все идет хорошо. Но только когда успех, карьера или даже жизнь висит на волоске, вы поймете, на что опираетесь, чем готовы пожертвовать и на какие компромиссы согласитесь.

Принципы лидерства — это ценности, преобразованные в действия. Прочная система проверенных ценностей определяет стиль управления. Например, ценность «забота о других» может стать таким принципом лидерства: «Создание рабочей среды, когда сотрудники уважают за их вклад в дело компании, в которой им гарантируют стабильность и позволяют реализовать потенциал».

Вот история Джона Хантсмана — старшего, основателя и председателя совета директоров Huntsman Corporation. Его моральные ценности подверглись серьезным испытаниям во время работы в администрации президента Ричарда Никсона. После короткой практики в Министерстве здравоохранения, образования и социального обеспечения США Хантсман начал работать на Гарри Холдемана, влиятельного главу администрации президента Никсона. Методы работы Холдемана вызывали у Хантсмана смешанные чувства. «Я не привык выполнять распоряжения слепо, не задумываясь об этике, — рассказывал он. — У нас было несколько конфликтов, потому что многие задания Холдемана оказались сомнительными. В Белом доме царил атмосфера безнравственности».

Однажды Холдеман решил вывести из игры одного калифорнийского конгрессмена, который выступал против инициатив Белого дома и был совладельцем завода, где, по слухам, нанимали людей без документов. Глава администрации хотел подтвердить эту информацию и уличить конгрессмена в нарушении закона. Для этого Хантсман должен был убедить менеджеров завода принять на работу нескольких подставных рабочих.

«Порой мы реагируем слишком быстро, сразу же беремся за дело и не успеваем отличить правильное от неправильного, — вспоминал Хантсман. — Именно это тогда случилось со мной. Сердцем я чувствовал подвох, но не сразу это понял. Через 15 минут сработал внутренний моральный компас: я осознал, что ступаю на ложный путь. На мое решение повлияли ценности, усвоенные с детства. Менеджеру завода я сказал: „Давайте не будем так делать. Я отказываюсь от этой игры. Забудьте о моем звонке“».

Хантсман сообщил Холдеману, что не собирается участвовать в подобных авантюрах. «Я отказал одному из самых влиятельных людей в стране, второму после президента, — рассказывал он. — Такое предательство Холдеман простить не мог. Я понимал, что мне придется уйти. Так оно и вышло: через полгода я уволился».

### Как развить в себе качества аутентичного лидера

Пока вы читаете статью, подумайте, что поможет вам стать аутентичным лидером. Для этого ответьте на вопросы ниже.

1. Какие люди и события оказали на вас наибольшее влияние?
2. Какие инструменты самоанализа вы используете? Каково ваше настоящее «я» и в каких ситуациях вы его проявляете?
3. Каковы ваши главные ценности? Как вы пришли к ним? Менялись ли они с детства? Как ценности влияют на ваши поступки?
4. Что является вашей внешней и внутренней мотивацией? Как вы обеспечиваете баланс между ними?
5. Есть ли у вас группа поддержки? Как она помогает вам стать аутентичным лидером? Как вы могли бы разнообразить команду, чтобы расширить свое мировоззрение?
6. Ваша жизнь сбалансирована? Остаетесь ли вы одним и тем же человеком в разных сферах жизни: личных отношениях, работе, семье, других социальных связях? Если нет, что вам мешает?
7. Что для вас означает быть собой? Вы добиваетесь большего успеха как лидер, если сохраняете верность себе? Приходилось ли вам жертвовать чем-то ради сохранения своей аутентичности в роли руководителя? Стоило ли оно того?
8. Что вы можете сделать сегодня, завтра и в следующем году, чтобы стать аутентичным лидером?

### Почему важен баланс между внешней и внутренней мотивацией

Настоящие лидеры нуждаются в мотивации и жизненном равновесии. Вот почему им так важно знать, что ими движет. Существует два типа мотивации — внешняя и внутренняя. Многие лидеры,

пусть и неохотно, признают, что оценивают свой успех по общепринятым меркам. Им нравятся признание и статусность, которые приходят с повышением в карьере и финансовым ростом. Внутренняя мотивация отталкивается от ощущения осмысленности жизни. Она тесно связана с историей жизни человека и тем, как человек ее понимает. Сюда относятся личностный рост, помощь другим, решение социальных проблем и желание изменить мир к лучшему. Самое главное — найти баланс между стремлением найти свое место в мире и внешней мотивацией, которая приносит чувство удовлетворения от работы.

Многие из участников нашего опроса советуют жить своей жизнью, а не соответствовать ожиданиям общества, родителей или друзей. Дебра Данн, многолетний руководитель в Hewlett-Packard, так говорит о постоянном внешнем давлении: «Легко идти по пути накопления материальных ценностей, здесь все понятно. Но, если смелить направление, люди решат, что с вами что-то не так. Единственный способ избежать ловушки материализма — понять, что на самом деле наполняет тебя счастьем».

Отказаться от внешней оценки сложно. В начале карьеры лидеры, нацеленные на успех, настолько привыкают к постоянным достижениям, что уже не могут следовать своим внутренним мотивам. Но однажды многие руководители осознают: надо решить более сложные задачи, чтобы получить действительно значимые результаты. Элис Вудворк из McKinsey достигла карьерных высот уже в 29 лет. «Мои представления были весьма наивными, — вспоминает она. — С детства я считала, что успех — это когда тебя хвалят и ценят. Но если все время гоняться за одним и тем же, по-настоящему важные вещи ускользают».

Внутренняя мотивация связана с вашей системой ценностей и приносит больше удовлетворения, чем внешняя. Джон Тейн, СЕО Нью-Йоркской фондовой биржи, утверждает: «Главное для

меня — делать работу хорошо, чем бы я ни занимался. Но еще ценнее — иметь команду единомышленников и вместе с ними менять общество к лучшему». Энн Мур, председатель совета директоров и CEO Time, признается: «Я пришла сюда 25 лет назад из любви к издательскому делу». Окончив бизнес-школу, из десятка предложений она выбрала работу именно в Time, хотя там и платили меньше всего.

## Из кого сформировать группу поддержки

Лидерам не добиться успеха в одиночку. Даже уверенные в себе руководители нуждаются в поддержке и совете. Легко сбиться с пути при отсутствии рядом надежного человека, с которым можно обсудить проблему.

У каждого аутентичного лидера есть сплоченная группа поддержки, на которую можно положиться. Участники команды помогут руководителю в трудной ситуации и разделят с ним радость победы. Справившись с проблемами, мы хотим оказаться среди тех, с кем можем оставаться собой. Восстановить силы после жизненных невзгод нам помогают друзья, которым мы полностью доверяем. А для аутентичного лидера такую роль играет группа поддержки. Это люди, которые дадут дельный совет и подскажут, когда стоит сменить курс.

А у вас уже есть группа поддержки? Многие лидеры полагаются на родных, обрастают надежными профессиональными и дружескими связями, которые постоянно расширяются. Но доверие и поддержка возможны лишь там, где существует открытость. Отношения должны быть полезными для обеих сторон. Лидеры должны вкладывать в них столько же, сколько получают.

Пусть сначала вас будет поддерживать всего один человек, но только тот, кто примет вас со всеми недостатками и не побоится сказать правду. Для одних это муж или жена, для других — иной

родственник, друг или наставник. Безусловная поддержка помогает человеку принять себя, а общие ценности и цели укрепляют отношения. Рэнди Комисар из венчурной компании Kleiner Perkins Caufield & Byers считает, что именно в этом секрет его крепкого брака с Деброй Данн из Hewlett-Packard. «У каждого из нас независимый характер, но при этом мы гармоничная пара. Важно, что наши взгляды и принципы совпадают. Мы хотим изменить мир, и оба видим в этом смысл жизни».

Многие лидеры изменили отношение к жизни после работы с наставником. Фактически наставничество предполагает взаимное обучение, поиск общих ценностей и радостей. Если человек использует наставника в корыстных целях и не интересуется его жизнью, такие отношения продлятся недолго. Вкладываться в работу должны оба.

Поддержку можно найти в самых неожиданных местах. Тэд Пайпер из Piper Jaffray состоит в Обществе анонимных алкоголиков. «В моей группе нет больших начальников, — говорит он. — Это обычные приятные трудолюбивые люди, которые хотят бросить пить и вести здоровый образ жизни. Мы помогаем друг другу говорить открыто и честно и избавиться от алкогольной зависимости. Мне повезло познакомиться с людьми, которые не только рассуждают, но и действуют».

У Билла Джорджа тоже есть такой «круг доверия». Это компания из восьми мужчин, которые 30 лет назад отправились отдохнуть на природе и с тех пор встречаются каждую среду. Они разговаривают о том, что произошло за неделю, делятся проблемами. Затем один из друзей предлагает общую тему для дискуссии. Все общаются искренне, не боясь осуждения или критики, а главное — получают активную обратную связь. Для друзей эти встречи стали важной частью жизни. Насыщенное и безопасное общение помогает им четко сформулировать убеждения, осознать свои ценности и преодолеть трудности.

## Как сделать жизнь целостной

Сделать жизнь целостной — одна из самых сложных задач любого руководителя. Гармония достижима, когда работа, семья, социальная активность и дружеское общение сбалансированы, а вы остаетесь собой в любом окружении. Представьте, что ваша жизнь — это дом. Спальня предназначена для личной жизни, кабинет — для работы. В общей комнате вы собираетесь семьей, а в гостиной принимаете друзей. Будете ли вы одним и тем же человеком, если снести перегородки? Или окажется, что в разных комнатах вы и вели себя по-разному?

Джон Донахью, президент eBay Marketplaces и бывший управляющий директор Bain, уверен: быть аутентичным — значит оставаться собой в любом месте. Однако он предупреждает: «Только дайте слабину — и мир вас подомнет. Чтобы оставаться собой, нужно делать осознанный выбор. Пока вы этому научитесь, можете наделать немало ошибок».

Аутентичные лидеры отличаются постоянством. Они не из тех, кто сегодня говорит одно, а завтра другое. Целостность требует дисциплины, особенно в кризисный момент, когда кажется, что проще сдать-ся и действовать по инерции. По словам Донахью, именно внутренняя целостность позволила ему стать эффективным руководителем. «Но расслабляться не стоит, — считает он. — Это ежедневная борьба, ведь с возрастом не легче идти на компромиссы». Аутентичный лидер поддерживает баланс между личной и профессиональной жизнью. Он не поступится одним ради другого. «Я понял, что обязан успехом своим детям, — уверяет Донахью. — Семья меня мотивировала».

Быть руководителем — тяжелая работа. Когда вы отвечаете за людей, организацию и результаты, когда вы постоянно адаптируетесь к переменам, стресса не избежать. Чем выше вы поднимаетесь, тем свободнее распоряжаетесь своей судьбой, но и напряжение растет. Избежать перегрузок нельзя, но можно ими управлять, чтобы

сохранить равновесие. Аутентичные лидеры знают, что такое целостность. Они проводят время с семьей и близкими друзьями, занимаются спортом и общественной деятельностью. Они развиваются духовно и посещают знакомые с детства места. Все это помогает оставаться собой и успешно развиваться.

## **Давать людям возможность стать лидерами**

Ключевая задача любого руководителя — вдохновлять сотрудников на долгосрочные результаты. Посмотрим, как делают это аутентичные лидеры. Они знают, что лидерство — это не только успех или преданность подчиненных. В эффективной компании навык руководства может пригодиться на любом уровне. Именно поэтому аутентичные лидеры не только воодушевляют сотрудников, но и помогают им реализовать управленческий талант.

Энн Малкахи, председатель правления и CEO Хегох, произвела переворот в компании благодаря своей способности поддерживать людей и выстраивать отношения. От незадачливого предшественника ей досталось тяжелое наследство: долг компании достиг 18 миллиардов долларов. Лимит кредитных линий был исчерпан. Курс акций постоянно снижался, а моральный дух сотрудников еще никогда не был таким низким. Ситуация усугублялась интересом Комиссии по ценным бумагам и биржам США к учету доходов в Хегох.

Назначение Малкахи стало сюрпризом для всех, в том числе для нее самой. Энн была ветераном компании: проработала 25 лет в отделах персонала и локальных продаж. Но она никогда не занималась финансами, исследованиями и разработками или производством. Как Малкахи, не имея должного опыта, могла вывести компанию из кризиса? Ей помогли выстроенные за столько лет отношения с коллегами. Она отлично понимала, по каким законам функционирует

организация. Но главное — Малкахи опиралась на свою репутацию прирожденного лидера. Сотрудники знали, что она всецело предана компании, и были готовы поддержать Энн во всем. Вступив в должность, Малкахи лично встретила с каждым из ста топ-менеджеров. Она спросила, останутся ли они в Хегох, несмотря на грядущие проблемы. «Я знала, что некоторые управленцы не одобрили мое назначение, — поделилась она. — Тем важнее было убедить их, что моя цель — спасти компанию».

После этого разговора уволились только два человека, руководивших большими производственными подразделениями. Малкахи дала своим сотрудникам возможность побыть лидерами в период кризиса, чтобы снова сделать компанию великой. Под ее управлением Хегох избежала банкротства. Малкахи выплатила 10 миллиардов долга, восстановила рост доходов и прибыльность, так как снизила затраты и внедрила инновационные продукты. В результате курс акций компании вырос втрое.

Как и Малкахи, все руководители должны стремиться к устойчивым результатам, которые и подтверждают эффективность системы управления. Успешный лидер привлекает талантливых людей, вдохновляет сотрудников на достижение общих целей и позволяет им решать все более сложные задачи. Добиться временных успехов может любой управленец. Но только аутентичный лидер способен достичь стабильно высоких и при этом долгосрочных результатов.

Для аутентичного лидера нет лучшей награды, чем управление группой людей ради достойной цели. Когда вы вместе пересекаете финишную прямую, боль и страдания быстро забываются. Вместо них приходит глубокое внутреннее удовлетворение, ведь вы вдохновляли других и таким образом сделали мир лучше. В этом сложность и счастье настоящего лидерства.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

