

Привычки лидера

самые

важные

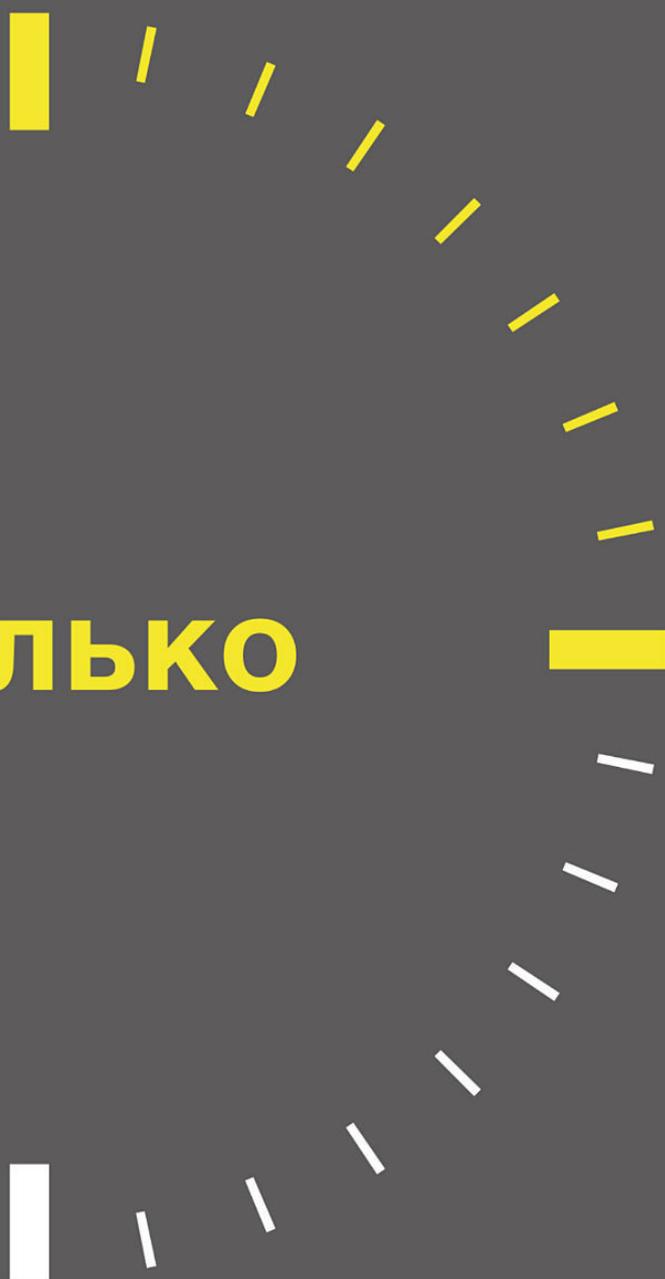
навыки

за несколько

минут

в день

Мартин Ланик



Мартин Ланик

**Привычки лидера. Самые важные
навыки за несколько минут в день**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 316.46
ББК 88.566

Ланик М.

Привычки лидера. Самые важные навыки за несколько минут в день / М. Ланик — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

От чего зависит эффективность руководителя? От врожденного таланта и харизмы или это набор правильных привычек и практик? Мартин Ланик – CEO компании Pinsight и эксперт по организационной психологии – утверждает, что лидерство – это привычка и доведенные до автоматизма действия. В своей книге, написанной по результатам исследования, в котором участвовали несколько десятков лидеров со всего мира, он подробно разбирает двадцать две ключевые лидерские привычки и предлагает короткие пятиминутные упражнения, чтобы закрепить каждую из них. Прочитав ее, вы сможете подобрать ключ к личному и профессиональному росту. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.46

ББК 88.566

© Ланик М., 2018
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

Пролог. История Лоры	6
Первые успехи	7
Рождественский спор	8
Новые привычки – новые горизонты	9
Часть I. Как это работает	10
Глава 1. Лидерство – это набор привычек	10
Что такое привычка	10
Никто сознательно не стремится быть плохим лидером	11
«Невыносимый автоматизм бытия»	12
Автоматизм не только допустим, но и полезен	14
Великие лидеры – великие привычки	16
Ошибки лидерских программ: что мы делаем не так?	19
«Почитай книгу или запишись на курсы»	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Мартин Ланик

Привычки лидера. Самые важные навыки за несколько минут в день

Издано с разрешения Nova Littera SIA

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC.

© HarperCollins Leadership, 2018

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

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

Пролог. История Лоры

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

Когда мы впервые встретились, Лора искренне не понимала, что коллеги видели в ней как раз сторонницу армейского стиля, эдакого солдафона вроде тех, кого она сама обличала. О ней отзывались как о человеке, который не умеет слушать, учитывает только собственные интересы, со всеми конфликтует, часто проявляет неуместный сарказм; говорили, что она эмоционально неустойчива и непробиваемо упряма, – черты характера, далекие от образа эффективного лидера.

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

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

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

Первые успехи

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

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

Рождественский спор

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

Новые привычки – новые горизонты

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

Часть I. Как это работает

Глава 1. Лидерство – это набор привычек

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

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

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

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

Но, прежде чем перейти к детальному обсуждению Формулы, разберемся, что представляют собой привычки.

Что такое привычка

В психологии привычку определяют как *автоматически воспроизводимое действие, сложившийся способ поведения, осуществление которого в определенной ситуации приобретает для индивида характер потребности, побуждает совершать определенные действия, поступки*. Значит, о привычке мы не думаем, действие происходит в ответ на сигнал практически без сознательного усилия, как бы само собой¹. В этот момент мы можем фантазировать о чем-либо, обдумывать детали встречи, планировать совещание или прикидывать варианты отпуска. И даже размышлять о смысле жизни, умываясь или заваривая первую чашку кофе. Привычка высвобождает массу ментальной энергии и позволяет сосредоточиться на чем-то другом.

Когда речь идет о привычках, часто имеют в виду дурные обыкновения, с которыми необходимо бороться. Например, вы можете бросить курить, пить, пользоваться лифтом вместо лестницы. Но далеко не все привычки вредны. У вас есть множество прекрасных и полезных привычек, которые упрощают ежедневную реальность и улучшают качество жизни. Ведь именно благодаря привычкам мы ходим, не задумываясь, в какой последовательности передвигать ноги; быстро читаем и пишем, не складывая в голове буквы в слоги, а слоги в слова; водим машину; играем на музыкальных инструментах; катаемся на лыжах; плаваем; пользует-

¹ Wendy Wood, David T. Neal. "The habitual consumer". Journal of Consumer Psychology 19, № 4 (2009): 580, doi: [10.1016/j.jcps.2009.08.003](https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.08.003).

емся интернетом; понимаем речь и поддерживаем разговор... Да мало ли таких не осознаваемых моментальных процессов, составляющих ежедневный быт?

Некоторые привычки мы развивали целенаправленно. В школе учились читать, писать и считать, самостоятельно искать необходимую информацию, облекать ее в форму, понятную окружающим. Со временем эти процессы перешли из разряда осознанных в область нашего бессознательного, но их суть от этого не изменилась. Дома родители приучали нас к определенному поведению: самостоятельно одеваться, умываться, завтракать по утрам. Вы также усвоили эти привычки. Независимо от того, как вы их приобретали, они меняли, вернее, перенаправляли работу мозга.

Человеческий мозг состоит из миллиардов нейронных клеток. С каждым новым опытом нейроны создают новые связи с другими нейронами и через эти связи обмениваются сигналами посредством электрического импульса². Новый опыт записывается как схема взаимодействия определенной цепочки нейронов. С каждым вновь созданным соединением информация меняется, и наш мозг записывает новое впечатление, при каждом повторении фиксируя одинаковые импульсы все отчетливее. Следовательно, чем чаще мы повторяем одно и то же действие, тем более четкое запоминание-фиксацию получаем в итоге. Это называется паттерн – своего рода поведенческий шаблон, записанный в мозге. Повторения усиливают конкретную нейронную связь, делают ее более доступной среди прочих конкурирующих мыслей и воспоминаний, хранимых мозгом, – так вырабатывается автоматизм.

Автоматизм – ключевой момент в формировании привычки. Именно он позволяет нам выполнять определенную задачу без необходимости вникать в детали. Достигается он исключительно практикой. Вы понимаете, что вышли на этот уровень, когда без проблем выполняете параллельно две задачи. Отличный пример автоматизма и мультизадачности – вождение автомобиля. Вспомните, как вы учились: сначала каждое действие требовало сосредоточенности: педаль газа, сцепление, тормоз, руль, фары, поворотники, дворники, зеркало заднего вида и т. д. Со временем вы привыкли делать все автоматически, подпевая любимой песне по радио, разговаривая с попутчиком, обдумывая свои планы на день и даже отвечая на эсэмэски в телефоне (плохая идея).

Никто сознательно не стремится быть плохим лидером

Вернемся к истории Лоры. Точнее, к ее началу. Обратите внимание: Лора не старалась специально быть невнимательной, резкой и грубой. Просыпаясь утром, она вовсе не жаждала драки и не намечала, с кем поругаться и кого уязвить; это получалось как бы произвольно, автоматически. Такая манера общения стала для нее привычным репертуаром, она этого не осознавала и не замечала. Негативные поведенческие паттерны словно выросли в нее, стали частью натуры. Без изменений невозможно было двигаться дальше.

Опыт Лоры – частое явление. За всю свою карьеру я не встречал человека, который обдуманно решил бы стать плохим лидером. Если же манера поведения позволяет назвать его плохим, виной тому не осознанные намерения, а привычка: что-то в жизни, в ситуации заставляет его скатиться на такой уровень. Приведу пример-тест: представим, что вам требуется проконсультроваться с вашим сотрудником. Вы подходите к его кабинету, дверь открыта, но он не один – разговаривает с клиентом. Он замечает, что вы вошли, но не встречается с вами взглядом и продолжает заниматься посетителем. Отсутствие зрительного контакта – четкий невербальный сигнал, означающий, что человек предпочитает закончить текущий разговор и только

² Frederico A. C. Azevedo, Ludmila R. B. Carvalho, Leat T. Grinberg, Jose M. Farfel, Renata E. L. Ferretti, Renata E. P. Leite, Wilson J. Filho, Roberto Lent, Suzana Herculana-Houzel. "Equal numbers of neuronal and nonneuronal cells make the human brain an isometrically scaled-up primate brain". The Journal of Comparative Neurology 513, № 5 (2009): 532, doi: [10.1002/cne.21974](https://doi.org/10.1002/cne.21974).

потом уделить время вам. Как вы поступите: вежливо подождете, пока он закончит с клиентом, или бесцеремонно прервете их беседу?

Похожее исследование проводилось среди студентов Нью-Йоркского университета. Психологи заинтересовались, насколько легко можно манипулировать областью нашего бессознательного, внедряя негативные поведенческие шаблоны. Суть эксперимента была похожа на описанную выше: как быстро человек проявит грубость по отношению к окружающим, если смоделировать для него стрессовую ситуацию. Участникам организовали фиктивное тестирование на владение языком. Разумеется, о том, что исследование в действительности посвящено совершенно другим вещам, им не сообщили. Студентам раздали задания; в первом тесте требовалось составить несколько простых грамматически правильных предложений из слов вроде «пицца», «ты» и «любишь» – должно было получиться «Ты любишь пиццу» и т. п. Элементарное задание, с которым все быстро справились. А вот инструкции ко второму тесту должен был сообщить куратор, сидевший в соседней комнате. Студенты заходили туда и находили куратора занятым разговором с коллегой. Это была инсценировка: психолог-куратор, не глядя студенту в глаза, делал вид, что занят беседой, а сам включал секундомер, чтобы выяснить, как быстро у участника закончится терпение и он осмелится вклиниться в чужой разговор. Предварительно испытуемых разделили на две группы: «грубую» и «вежливую». В задании для первой группы среди прочих были слова с негативной окраской: «раздражающий», «агрессивный», «тупой», «хамский». Участникам «вежливой» группы, соответственно, предложили составить фразы, используя слова с положительной коннотацией: «вежливый», «учтивый», «уважительный». Как думаете, кто в итоге быстрее прерывал разговор куратора с коллегой?

Вопрос риторический: уверен, что вы догадались и без моих подсказок. Шестьдесят семь процентов студентов из «грубой» группы и только 16 % из «вежливой» были настолько нетерпеливы, что прервали разговор. Как и в моем тесте на вежливость, куратор университетского эксперимента давал понять, что заметил вошедшего, но избегал встречаться с ним взглядом – очевидный знак, что человек занят. Студент «грубой» группы видел это и тем не менее шел на нарушение правил вежливости, так как недавно его мозг обработал слова-триггеры с отрицательной коннотацией и получил сигнал на запуск паттерна с негативной реакцией. Так верх снова одержало бессознательное³.

В Университете Южной Каролины эксперимент слегка усовершенствовали. На этот раз студентов, используя визуальные средства, вынуждали повышать голос в исследовательской лаборатории, где принято разговаривать тихо. Триггером на проявление дискомфорта для окружающих поведения был огромный постер с видом стадиона. Те из испытуемых, кто часто посещал спортивные матчи, по обыкновению, повышали голос: ведь на стадионе шумно, все говорят громко и кричат⁴. И пусть никакого шума в лаборатории не было, срабатывал привычный шаблон, и мозг запускал негативный паттерн поведения.

«Невыносимый автоматизм бытия»

Эксперименты, о которых рассказано выше, показывают, насколько легко мы, сами того не осознавая, скатываемся в негативные привычки. Речь не только о невежливом в глазах общества поведении и инициировании конфликта. Каждый аспект нашей жизни – личной, профессиональной – потенциально зависим от автоматических моделей поведения. Привычки просыпаются, как только мы открываем глаза, и влияют на наши решения вплоть до того момента, когда мы засыпаем. Впрочем, даже во сне мы продолжаем следовать их диктату,

³ John A. Bargh, Mark Chen, Lara Burrows. "Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action". *Journal of Personality and Social Psychology* 71, № 2 (1996): 230–244, doi: [10.1037/0022-3514.71.2.230](https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.230).

⁴ David T. Neal, Wendy Wood, Jennifer S. Labrecque, Phillippa Lally. "How do habits guide behavior? Perceived and actual triggers of habits in daily life". *Journal of Experimental Social Psychology* 48, № 2 (2012): 492–498, doi: [10.1016/j.jesp.2011.10.011](https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.011).

занимая привычную сторону кровати и поворачиваясь на правый или левый бок. Множество своих действий мы выполняем автоматически, не задумываясь, что мы делаем. Если хотите, называйте это в эзотерическом духе – шестым чувством или интуицией. Я называю это поведенческой рутиной.

Наверняка каждое утро проходит у вас по одному и тому же сценарию: встаете по будильнику, бредете в туалет, затем на кухню включить кофемашину, возвращаетесь в спальню, заправляете кровать, перемещаетесь в душ, умываетесь, одеваетесь, завтракаете, просматривая сообщения в мессенджерах, выходите на улицу, садитесь в машину и, включив радио на одной и той же частоте, едете на работу, следуя привычному, годами отработанному маршруту. Все это совершается на автопилоте: мозг еще спит, но тело уже следует обычному ритуалу.

Добравшись до работы, дежурно киваете охраннику на входе, поднимаетесь на лифте, садитесь за свой стол, включаете компьютер, просматриваете свое расписание, читаете рабочую почту, идете за второй чашкой кофе к автомату. Возвращаетесь на место, просматриваете социальные сети, читаете новости, отвечаете на письма – и так, вероятно, изо дня в день, пять дней в неделю, годами. Поведение, отработанное до автоматизма.

В названии этого подраздела я использовал заголовок статьи 1999 года, опубликованной в журнале *American Psychologist* и ставшей для меня откровением, как бы пафосно это ни звучало. В статье двое ученых опровергали теорию осознанного поведения современного человека, доказывая прямо противоположное: большая часть нашего поведения не является результатом сознательного принятия решений и сознательного выбора⁵. Сознанию отведена весьма незначительная роль. Мозг производит моментальный анализ, руководствуясь привычными паттернами и заложенными программами, и выдает результат; – во многих случаях автоматизм берет верх, и люди действуют неосознанно. Хотите верьте, хотите нет, но вы – человек привычки.

Фактически почти половина (от 43 до 47 %) повседневного поведения – бытового, профессионального – является привычным и обрабатывается автоматически, без участия сознания^{6,7}. Причина в том, что способность мозга сознательно обрабатывать информацию ограничена, предел – около 110 бит в секунду. Но даже самые простые повседневные задачи требуют значительного количества умственной энергии. Например, в эту самую секунду ваш мозг задействовал 60 бит только на то, чтобы декодировать и понять информацию на этой странице⁸.

Даже способ чтения – не что иное, как доведенная до автоматизма привычка: вы читаете слева направо и сверху вниз. Не в 4ленЪете индвидуальн0 бквы и слги, а втаСкиваете знкомые слва иZ памЪти, угдЪвая иX зн4ение. Обратите внимание, как легко вы справились с прочтением намеренно изуродованного мной предложения. Это подтверждает, что мозг обрабатывает слово целиком, не останавливаясь на каждой букве, ему достаточно первых и последних букв, остальные он восполняет сам. Попросту угадывает знакомые слова.

Так же привычно мозг даст пальцам команду перелистнуть страницу, как только вы дочитаете последнюю строку. Знаете, сколько страниц вы уже перелистнули, пока читаете эту книгу? Вряд ли, вы же не фиксировали осознанно это действие. Иначе вы бы думали: «Я на последней строчке этой страницы, через две секунды нужно протянуть правую руку к верхнему правому краю страницы, легонько сжать угол бумаги указательным и большим пальцами,

⁵ John A. Bargh, Tanya L. Chartrand. “The Unbearable Automaticity of Being”. *American Psychologist* 54, № 7 (1999): 462–479, doi: [10.1037/0003-066X.54.7.462](https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.462).

⁶ Jeffrey M. Quinn, Wendy Wood. “Habits Across the Lifespan”. Duke University, 2005, 12.

⁷ Wendy Wood, Jeffrey M. Quinn, Deborah A. Kashy. “Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action”. *Journal of Personality and Social Psychology* 83, № 6 (2002): 1286, doi: [10.1037/0022-3514.83.6.1281](https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1281).

⁸ Fermin Moscoso Del Prado Martin. “The thermodynamics of human reaction times”. См.: retrieved from <https://arxiv.org/pdf/0908.3170.pdf>.

приподнять краешек, затем поместить пальцы под страницу и подтолкнуть ее влево, прижать левой рукой, а правую руку вернуть в исходное положение, чтобы держать книгу». И затратить огромное количество энергии на то, что выполняется в автоматическом, сберегающем наш мозговой компьютер режиме.

Сейчас вы читаете эту страницу, и ваше внимание сосредоточено на процессе декодирования слов и фраз: основная часть сознательной «вычислительной мощности» уходит на то, чтобы вникнуть в смысл читаемого. Вы не замечаете, как дышите, не придаете значения тому, что рука отяжелела, устав держать книгу, не чувствуете, что стул, на котором сидите, неудобный: скоро затекут ноги, и заболит спина от неудобной позы. Но бессознательная работа продолжается и без вашего внимания-участия: мозг уже без вашего ведома воспринял, проанализировал эту информацию и принялся автоматически перенастраивать тело: дал руке привычную команду сделать несколько расслабляющих движений, спине – сменить положение и перераспределить вес. Не важно, отдаете вы себе в этом отчет или нет, но мозг постоянно справляется со множеством задач, откликаясь привычной, хорошо отработанной реакцией.

Автоматизм не только допустим, но и полезен

Недавно в Новом Орлеане случай свел меня с одним очень интересным джентльменом, назовем его Скоттом. История, которую он поведал, отлично иллюстрирует то, что люди относятся к интуиции, а я предпочитаю относить к проявлениям автоматизма. Восемь лет назад Скотт оказался в числе приглашенных на презентацию, которую проводил набирающий силу стартап. Внимание потенциальных инвесторов предлагался полуфантастический и крайне амбициозный проект разработки компьютерного софта в области HR. Кучка молодых программистов-энтузиастов подавала свой подход как революционный и обещающий полностью изменить эту сферу. «Было что-то особенное в этих парнях, их страсть заражала, – вспоминал Скотт. – Внезапно у меня возникло непреодолимое чувство, что к ним стоит присоединиться». Скотт убедил отца, владельца небольшой, но известной на рынке HR-компании, вложиться в стартап, что, безусловно, было рискованным. Основанная отцом фирма оказывала консультационное сопровождение нескольким средним по размеру компаниям и приносила стабильный доход около двух миллионов долларов в год. Вполне достойные деньги, которых хватало, чтобы обеспечить не только их семью, но и пятерых штатных сотрудников и нескольких подрядчиков. В общем, бизнес с уверенной репутацией, о котором мечтают многие. Скотт работал здесь с юных лет, готовясь подменить отца, когда тот решит оставить дела.

Отчаянный нью-орлеанский джентльмен осознавал, что уговаривает отца вложить семейные деньги в молодой новаторский продукт, покупателей которого на тот момент можно было пересчитать по пальцам. Понимал Скотт и масштабы конкуренции на устоявшемся рынке программного обеспечения, и то, что новинку будут пытаться утопить или перекупить сильные игроки. Более того, он был в курсе, что услуги, которые предоставляла его консалтинговая компания, лишь отчасти вписывались в дерзкую идею нового софта от никому не известных компьютерных гениев (или не гениев, что также было вероятно). Думаете, его это остановило? Нисколько. Уверенность Скотта в успехе рискованного предприятия передалась отцу, и они вложили в проект все свободные средства.

Интуиция не подвела Скотта. Маленький стартап, на который они с отцом сделали ставку, сегодня – один из крупнейших и продолжающих расти игроков на рынке HR: компания оценивается в полтора миллиарда долларов. Бизнес Скотта расширился: теперь у него восемьсот сотрудников, и доход компании составляет пятьсот миллионов. Было ли это везение? Он оказался в нужное время в нужном месте? Или это интуиция, корни которой кроются в привычке?

Научные исследования говорят за то, что интуиция – это, по сути, субъективный опыт, еще одна форма автоматизма и привычки. Подтверждением тому, в частности, служат доку-

ментально зафиксированные случаи, когда опытные врачи распознают, что у новорожденного развивается опасное для жизни заболевание, еще до проявления явных признаков и до того, как приходят результаты анализа крови. Если спросить, каким образом они догадываются, что младенец серьезно болен, они вряд ли ответят конкретно, скорее всего, спишут на интуицию. Ученые, между тем, объясняют, что никаких чудес не происходит: врач в силу опыта производит мгновенную оценку состояния ребенка по ряду сигналов и параметров, включая те, о которых не упоминается в программах профессиональной подготовки. Мозг, настроенный на анализ этих показателей, обрабатывает их и выдает точный диагноз⁹.

Скотт был таким же специалистом в своей области, как медики в своей. Он проработал с отцом двенадцать лет и знал консалтинг вдоль и поперек. Увидев на презентации новое программное обеспечение, он, не отдавая себе в этом отчета, включил все свои знания, опыт и приложил их к открывающимся перспективам на рынке. Сигнал поступил, и процессор в голове Скотта автоматически выдал заключение: это будет бомба! Новый бизнес обещает быть сверхприбыльным, следует незамедлительно в него инвестировать.

Размышление о власти бессознательного, о подавляющей роли автоматизма в поведении человека разумного – серьезное испытание для психики. Это нелегко принять. Подчас даже невыносимо. Конечно, поначалу утешает то, что ответственность за поведение, которое не делает нам чести, можно списать на привычки. Заманчивое объяснение. Однако оно отнюдь не снимает вопросов о смысле жизни, морали, личной ответственности. Знаменитый писатель Милан Кундера¹⁰ исследовал этот парадокс в романе «Невыносимая легкость бытия», название которого и вдохновило авторов статьи в *American Psychologist*, которую я уже упоминал¹¹. Оставлю онтологические вопросы морали, нравственности и последствий привычек писателям и философам: это больше по их части.

Что касается Скотта, как, впрочем, и многих других, могу сказать, что привычки не только терпимы, но и полезны. Автоматизм – преимущество, экономящее массу сил. Скорее всего, не будь у нас половины привычек, мы бы из дома по полдню не выбирались! Вообразите, как вы, проснувшись, всерьез размышляете, приготовить кофе или чай, если все же кофе, то какой: черный или с молоком, а может, вообще не пить, а заехать по дороге в кофейню (обдумать, в какую); дойдя до ванны, загрузить внутреннюю операционку задачей: как чистить зубы – до или после душа; а может, принять ванну: с пеной, с солью или без, а если с солью, то с каким ароматом... а что раньше намазывать: голову или тело?! С грехом пополам разрешив эти экзистенциальные вопросы и помывшись, вы возвращаетесь на кухню, где ждет новый квест: что приготовить на завтрак? Яичницу с беконом? Тосты? Какие: с сыром или колбасой? Какую кашу? Овсянку? Или хлопья с молоком? Фрукты? Так пройдет еще час тяжелых раздумий, и на работу вы попадете в лучшем случае к обеду, если не к концу рабочего дня: ведь до офиса столько разных маршрутов – тоже нужно обмозговать. Предлагаю порадоваться, что все эти рутинные действия давно перешли в привычку, значительно упростив нашу жизнь и сделав ее эффективнее.

Если вы до сих пор со мной не согласны, есть еще один весомый аргумент в защиту эффективности повседневного автоматизма. Напомню, что пропускная способность у нашего мозгового процессора довольно невелика – всего 110 бит в секунду на сознательную обработку информации. Исчерпать ее на элементарные задачи вроде приготовления кофе и завязывания

⁹ Beth Crandall, Karen Gethcell-Reiter. “Human Factors in Medicine: Critical Decision Method: A Technique for Eliciting Concrete Assessment Indicators from the Intuition of NICU Nurses”. *Advances in Nursing Science* 16, № 1 (1993): 72–77.

¹⁰ Милан Кундера (род. 1929) – французский прозаик чешского происхождения. Роман «Невыносимая легкость бытия» впервые вышел во Франции в 1984 году. Издана на русском языке: Милан Кундера. *Невыносимая легкость бытия*. М.: Азбука-классика, 2006. *Здесь и далее прим. ред.*

¹¹ Milan Kundera. *The Unbearable Lightness of Being* (New York: Harper & Row, 1984). См. также издание на русском языке: Милан Кундера. *Невыносимая легкость бытия*. М.: Азбука-классика, 2006.

шнурков было бы обидно. Не будь у нас так много привычного и бессознательного, наша жизнь, вероятно, походила бы на жизнь животных, движимых основными биологическими потребностями. Привычки экономят наши умственные усилия и позволяют достичь большего: жить, развиваться, работать.

Великие лидеры – великие привычки

Когда мы размышляем о своих привычках, обычно первыми приходят на ум очевидные, вроде механической рутины после пробуждения. Но вы же помните, что к привычным относятся половина, если не больше, ваших действий; и персональные утренние ритуалы до прихода в офис, и существенная часть поведения на работе – это далеко не полный перечень того, что вы осуществляете автоматически. То, как вы начинаете рабочий день, проводите встречи, как отвечаете на письма и звонки, как общаетесь с коллегами, – все это в какой-то степени зависит от привычек: как хороших, так и тех, от которых лучше бы избавиться.

Если вам, как Лоре, важен карьерный рост, – вам нужны правильные привычки. Это же подтверждает пример Скотта: ведь именно полезные навыки позволили ему принять верное, хотя и рискованное, решение, которое принесло успех бизнесу.

Но откуда же берутся необходимые и желанные привычки? Генетика? Образование, полученное в престижной бизнес-школе? Тренинги для лидеров? Обращение к дорогому коучу? Сумма жизненного опыта и правильного выбора профессии? Ежедневная практика?

Когда-то давно кто-то решил, что лидерами рождаются: достаточно выиграть в генетической лотерее, и особые черты характера обеспечат успех на руководящих постах. Однако эти теории были опровергнуты генетиками, изучавшими близнецов. Близнецы, как выяснили ученые, обладают различными наборами индивидуальных характеристик и продвигаются по жизни разными темпами. Эксперименты показали, что генетические факторы составляют лишь 30 % в проявляемых лидерских склонностях, остальные 70 % – заслуга самого индивидуума¹².

Если более двух третей черт характера – самостоятельный выбор и результат личного обучения и опыта, значит, лидерские качества все-таки можно развить, взяв за основу определенные навыки, которых нет у других. Десятилетия исследований выявили навыки, присущие эффективным лидерам. Среди них способность влиять на людей, умение четко взаимодействовать и устанавливать систему коммуникаций, навык стратегического планирования, искусство распределять и делегировать ответственность. Впрочем, и это лишь верхушка айсберга: навыков намного больше.

Исследователи из австралийского Университета Гриффита изучали рентабельность пятидесяти шести люксовых отелей и выявили закономерность влияния личности управляющего на уровень доходности предприятия. Там, где управляющий имел четкую концепцию работы своей команды, учитывал ценности и индивидуальные потребности сотрудников, а также, мягко направляя, поощрял их самостоятельные решения, финансовые показатели были значительно выше¹³. Схожие результаты продемонстрировало и исследование, в котором рассматривались промышленные дистрибьюторские компании: менеджеры, делавшие ставку на командную работу, мотивировали и вдохновляли коллег, уделяли внимание их росту и разви-

¹² Richard D. Arvey, Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang, Matt McGue. “The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors”. *The Leadership Quarterly* 17, № 1 (2006): 1, doi: [10.1016/j.leafqua.2005.10.009](https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.10.009).

¹³ Anoop K. Patiar, Lokman Mia. “Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia”. *International Journal of Hospitality Management* 28, № 2 (2009): 259, doi: [10.1016/j.ijhm.2008.09.003](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.09.003).

тию, поощряли креативность и инновации, а в итоге обеспечивали предприятию более высокие годовые продажи и прибыль¹⁴.

Моя команда провела собственное исследование, а также изучила массу литературы по теме, задавшись вопросом, какие же качества и умения наиболее распространены среди эффективных лидеров. Получился список из двадцати двух пунктов (рис. 1.1), на основе которого и была разработана Формула лидерской привычки, подробно описываемая в следующей главе.

Рис. 1.1. КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ ЛИДЕРА

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ	ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛЮДЕЙ
Планирование и исполнение Выбор приоритетов — Планирование и организация работы — Делегирование ответственности — Работа с дедлайном	Убеждение и влияние Влияние на людей — Преодоление индивидуального сопротивления — Искусство переговоров
Проработка проблем и принятие решений Анализ информации — Поиск способов урегулирования — Принятие правильных решений — Ориентация на клиентов	Наставничество и построение команды Поддержка — Обучение и наставничество — Формирование командного духа
Изменение курса Внедрение идеи — Инновации — Управление рисками	Межличностные отношения Построение отношений — Проявление заботы — Активное слушание — Четкая коммуникация — Харизматичное общение

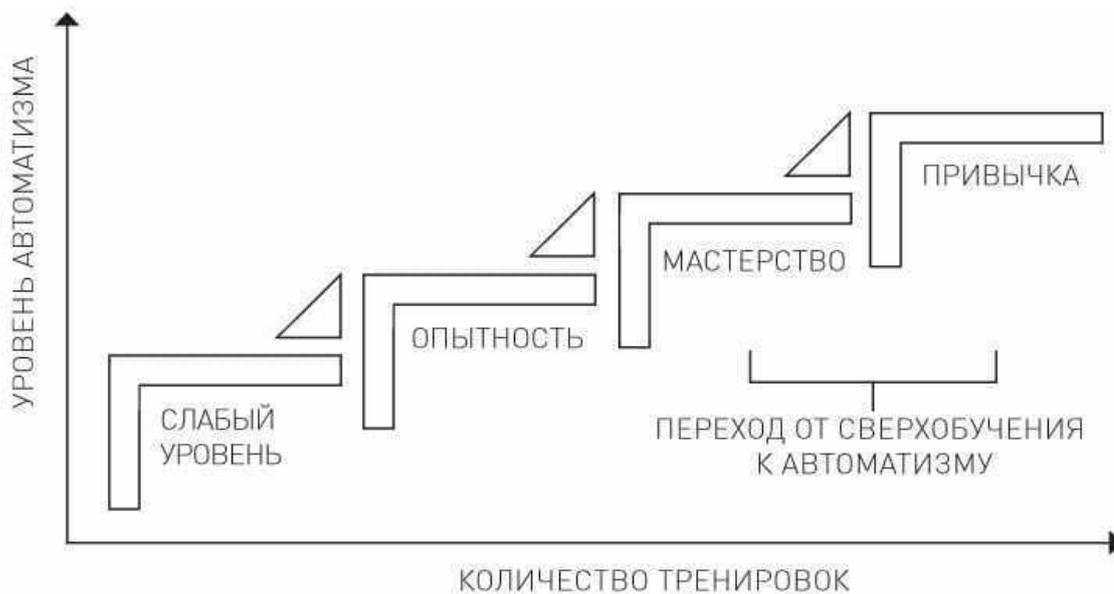
Полагаю, вы уже поняли, что заветное лидерство лишь в редких случаях бывает врожденной чертой личности. Обычно лидерский характер – это приобретенные, а точнее, намеренно развитые человеком качества. То есть вопрос не в том, кто способен быть великим лидером, а в том, каков наилучший способ воспитания качеств великого лидера. И вы уже знаете, в чем суть: это двадцать два ключевых лидерских навыка, доведенные до автоматизма, – иными словами, ставшие привычкой.

На рис. 1.2 показано, как люди развивают лидерские навыки. Горизонтальная ось отражает количество **тренировок**, вертикальная – рост уровня **автоматизма**. Без практики вы находитесь в нижнем левом углу графика, а тренируясь, с каждым днем будете продвигаться вправо. Помните, что автоматизм – это уровень, когда действие совершается без необходимо-

¹⁴ Rod L. Flanigan, Gary Stewardson, Jeffre Dew, Michelle M. Fleig-Palmer, Edward Reeve. “Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor”. The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering 29, № 4 (2013): 6–7.

сти уделять внимание каждой его детали, без приложения сознательных усилий, как бы самопроизвольно. Новая освоенная задача переходит на этот уровень только посредством регулярной практики. Вам не нужно ничего запоминать или заучивать, но практиковаться следует ежедневно, поскольку именно так вырабатывается привычка.

Рис. 1.2. КАК РАЗВИВАТЬ НУЖНЫЕ НАВЫКИ



Осваивая любой навык, мы проходим несколько стадий: от *слабого* овладения до появления *автоматизма*. Конечно, первая стадия кажется самой сложной: мы ступаем на новую, неизведанную дорогу, толком не представляя, как выполнять это действие хорошо. Данный этап занимает много времени и требует максимальной концентрации на выполнении задачи; как правило, он сопряжен с ошибками. Например, овладение одним из ключевых для лидера умений – внедрять идею. Сотрудников надо заразить своим видением, вдохновить, заставить поверить. Подать идею так искусно, чтобы они захотели стать ее частью. А для этого, конечно же, необходимо самому четко представлять замысел, видеть конечный результат – порт назначения, куда вы хотите привести людей. И сделать их своими последователями поможет понимание их ценностей и потребностей.

В процессе регулярных тренировок навыка мозг начнет автоматизировать процесс: это стандартная реакция на повторения. Последовательность задач, изо дня в день решаемых нашим внутренним компьютером, перестанет занимать биты для выполнения знакомой операции. На этом этапе, возможно, у вас появятся новые способности; не удивляйтесь, если вдруг начнете несколько иначе воспринимать окружающих: например, вам станет проще их «считывать». То, что ранее требовало значительных усилий и концентрации, вдруг будет происходить само собой. В действительности это случается не вдруг, а как закономерный результат практики: мозг уже не тратит силы на текущее задание и может переключиться на иное. Вы перешли на новый уровень – ступень *опытности*.

Продолжая практику, вы приближаетесь к уровню *мастерства*. С уверенностью решая сложные задачи, вы почувствуете признание окружающих. Но почивать на лаврах еще рано, стадия привычки пока не достигнута: уже развитый навык все еще остается осознанным, требует усилий и концентрации, пусть и гораздо меньше, чем поначалу. Переход от мастерства к *привычке* требует *сверхобучения*, а значит, – продолжения практики, оттачивания навыка. Поверьте, пройдет не так много времени, и вы с удивлением обнаружите, что легко убеждаете людей в своей правоте, ярко подаете свои идеи и видение, вдохновляете на совместные дей-

ствия, – это не требует от вас невероятной концентрации и происходит без усилий. Привычка сформирована!

Ошибки лидерских программ: что мы делаем не так?

В 2011 году американский рынок услуг по так называемому личностному росту достиг внушительной суммы в десять миллиардов долларов. Это неудивительно: люди догадались, что профессиональный успех напрямую зависит от развития лидерских качеств личности. Если не вкладываться в самосовершенствование, не овладевать новыми знаниями и навыками, далеко не продвинешься. Мы готовы тратить не только деньги, но и самый драгоценный ресурс, которым обладаем, – время – на чтение специальной литературы, посещение тренингов, работу с коучами. Значительная доля многомиллиардного рынка приходится на программы здоровья и потери веса, но вслед за ними идут программы, нацеленные на финансовое, деловое обучение и развитие личностного потенциала¹⁵.

Развитию лидерского актива также уделяется немало внимания. Компании инвестируют значительные средства в развитие лидерских качеств сотрудников. За 2012 год крупнейшие американские корпорации вложили в эти программы 13,6 миллиарда долларов, что на 14 % превышает показатели предыдущего года. И вкладываются эти капиталы не только в топ-менеджмент и среднее руководящее звено – на это в бюджете средней компании отводится не более шести тысяч долларов, тогда как на обычных сотрудников с «высоким потенциалом роста» отводится около семи тысяч долларов и больше¹⁶.

Фактически начиная с 1996 года в этой сфере существует непрерывная тенденция к повышению расходов. Но вот парадокс: инвестиций все больше, а количество превосходных лидеров не увеличивается. Напротив, опросы выявили обратное: общественное доверие к эффективности таких свежее обученных «лидеров» падает. Налицо отрицательная корреляция¹⁷. Опрос, проведенный в 2015 году Brandon Hall Group, одной из авторитетнейших аналитических компаний, выявил тревожные подробности: больше половины респондентов считают, что у руководства отсутствуют навыки, которые должны обеспечивать эффективное управление компанией. Так, 71 % респондентов заявили, что их лидеры не готовы вести компанию в будущее¹⁸. Подобные опросы проводились не только в Соединенных Штатах, но и по всему миру, в общей сложности в тридцати четырех странах, и результаты глобального исследования мало чем отличались от недоверия, выказанного американцами.

Очевидно, что в мире назрела серьезная проблема с лидерством; таковы печальные реалии. Как может это происходить в обществе со стабильно развивающейся экономикой, где миллиарды долларов ежегодно тратятся на развитие лидерского потенциала? В чем наша ошибка?

Полагаю, вы и сами видите, что дело не в недостатке знаний о природе лидерства: теории, концепции навыков и поведения ясны. Проблема кроется в том, что большинство людей не понимают, как развивать лидерские качества.

¹⁵ John LaRosa. "Overview & Status of The U.S. Self-improvement Market: Market Size, Segments, Emerging Trends & Forecasts". Market Data Enterprises Inc., November 2013. <https://www.slideshare.net/jonlar/the-us-self-improvement-market>.

¹⁶ Andrea Derler. "Boosted Spend on Leadership Development – The Facts and Figures", <http://blog.bersin.com/boosted-spend-on-leadership-development-the-facts-and-figures/>.

¹⁷ Robert B. Kaiser, Gordy Curphy. "Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists". Consulting Psychology Journal: Practice and Research 65, № 4 (2013): 294, doi: [10.1037/a0035460](https://doi.org/10.1037/a0035460).

¹⁸ Laci Loew. State of Leadership Development in 2015: The Time to Act is Now. Brandon Hall Group, 2015, 5. PDF e-book, http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development_tr_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520.

«Почитай книгу или запишись на курсы»

Какой первый совет вы обычно получаете, упомянув, что хотите научиться чему-то? Ну, разумеется: почитай книжку или запишись на соответствующие курсы. Друзья, коллеги, домашние и разнообразные наставники в один голос предлагают найти того, кто вас научит. Особенно это касается крупных компаний с их пиететом к очным и онлайн-курсам повышения квалификации, корпоративным программам и тренингам всех мастей. Опрос, проведенный LinkedIn в 2017 году, показал: 78 % корпораций оплачивают приходящих тренеров-коучей на регулярной основе. Догадываетесь, чему они обучают сотрудников? Конечно же, развитию лидерского потенциала и управлению персоналом¹⁹.

Нас приучили рассматривать чужой опыт как патентованный, спасительный и оптимальный. Мы выдали преподавателям, тренерам, коучам, да, пожалуй, всем представителям современных образовательных институтов вотум доверия и продолжаем полагаться на них как на истину в последней инстанции. В реальности же книги и занятия – не лучший способ для овладения новыми навыками. Исследования в бизнес-среде показывают, что лишь 10 % того, что изучалось на аудиторных занятиях, используется в работе²⁰.

Неэффективность такого обучения обусловлена рядом причин. Первая – человеческая память: мы забываем большую часть того, что прочитали, и того, чему нас учили во время занятий.

Немецкий ученый Герман Эббингауз²¹ много лет исследовал механизмы работы памяти, проверяя все на себе. Он использовал в опытах бессмысленные слоги и слова – трехбуквенные сочетания согласных и гласных. Так как слова не несли в себе значения, он не мог установить никаких ассоциативных связей с явлениями, предметами, понятиями, существовавшими в его памяти. Заучивая эти слова снова и снова, он проверял свою способность к запоминанию, пытаясь определить, в частности, объем памяти в чистом виде. В результате экспериментов он вывел кривую забывания, известную также как кривая Эббингауза²², которая показывает: значительная часть информации – 35 % зазубренного – забывается в первые же часы после изучения, через день это уже 50 %, а спустя неделю он не мог вспомнить почти 85 % заученного, – ошеломляющие потери. Аналогичную картину показали исследования, проведенные среди изучавших иностранные языки, несмотря на наличие смысла изучаемого – в отличие от эксперимента Эббингауза²³.

Вторая причина малоэффективности такого обучения кроется в самой его сути. На тренингах и бизнес-семинарах вы приобретаете знания, но не навыки. Безусловно, нелепо утверждать, что знания не нужны. Они полезны и важны, но только если вы сумеете их сохранить и вытащить из закромов памяти в нужном месте в нужный час. То есть если сумеете их применить. Навыки же непосредственно помогают нам совершенствоваться. А развиваем мы их только систематической тренировкой, регулярной практикой, что в корне отличается от получения так называемого абстрактного знания с его теоретической составляющей.

¹⁹ Lindsay Thomson, Laretta Lu, Deanna Pate, Britt Andreatta, Allison Schnidman, Todd Dewett. 2017 Workplace Learning Report: How modern L&D pros are tackling top challenges. LinkedIn, 2017, 17. PDF e-book, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workplace-learning-report.pdf>.

²⁰ David L. Geоргensen. “The problem of transfer calls for partnership”. Training and Development Journal 36, № 10 (1982): 75–78.

²¹ Герман Эббингауз (1850–1909) – немецкий психолог-экспериментатор, изучавший закономерности запоминания.

²² Alfred H. Fuchs, Katharine S. Milar. “Psychology as a Science”. Hand-book of Psychology Volume I: History of Psychology/eds. Donald Freedheim and Irving Weiner. John Wiley & Sons, 2003, 6. PDF e-book, <http://areas.fba.ul.pt/jpeneda/Psychology%20as%20a%20Science.pdf>.

²³ Harry P. Bahrick, Lorraine E. Bahrick, Audrey S. Bahrick, Phyllis E. Bahrick. “Maintenance of Foreign Language Vocabulary and the Spacing Effect”. Psychological Science 4, № 5 (1993): 318–319, doi: [10.1111/j.1467-9280.1993.tb00571.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1993.tb00571.x).

Лучшая иллюстрация – обучение игре на музыкальном инструменте. К примеру, фортепиано. Если вы пробовали учиться играть на нем, то отлично знаете, что ни многие часы сольфеджио, ни просмотр обучающих видео, какими переполнен YouTube, концертирующего пианиста из вас не сделают. Чтобы научиться играть, придется именно играть. Сесть за инструмент, поднять крышку, коснуться клавиатуры. И практиковаться часами, днями, неделями, даже годами.

Как игра на пианино, так и лидерство – в первую очередь не знания, а навыки. Единственный способ стать хорошим лидером – это совершенствовать лидерские навыки, что достигается исключительно целенаправленной постоянной практикой, которую редко обеспечивает традиционное обучение.

Последняя и, пожалуй, самая важная причина неудачных попыток обучать лидерству кроется в том, что традиционный подход не учитывает колоссального влияния привычек на поведение человека. Обучение лидерству исходит из предпосылки, что наше повседневное поведение имеет рациональную природу, что оно преднамеренно и сознательно контролируется. Но, как мы убедились, это далеко от истины. В сущности, мы рабы своих привычек, они правят нами во всех сферах нашей жизни, включая профессиональную. Ни долгие занятия в аудитории, ни самостоятельное штудирование книг не могут сформировать и развить привычки, требующиеся настоящему лидеру.

И здесь на помощь приходит Формула лидерской привычки. Превращая лидерские навыки в привычки, мы учимся автоматически эффективно реагировать на различные ситуации. Руководством к использованию Формулы послужит эта книга.

В следующей главе я опишу, как создавать необходимые привычки, разъясню в деталях принцип действия Формулы и расскажу об исследованиях, на которых она основана.

Во второй части книги вы узнаете, как перевести осознанное действие в привычку, практикуя простые пятиминутные упражнения, и как построить свою индивидуальную тренировку лидерских навыков, применяя каталог Формулы для выбора направления и упражнений. О том, как это осуществляется, говорится в третьей части. Заключительная, четвертая, часть адресуется тем, кто оказывает помощь в развитии лидерских способностей другим людям: родителям, преподавателям, коучам, консультантам, корпоративным менеджерам, специалистам по людским ресурсам. Вы найдете здесь варианты использования Формулы как в программах по развитию лидерства и в командной деятельности, так и в неофициальных ситуациях и в индивидуальных контактах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.