



Створення передумов для позитивного лідерства

Лідерів середнього рівня сприймають як адміністраторів,
найкращих лідерів сприймають як чудових людей.

Майк Маятт, колумніст «Forbes» із питань лідерства і коуч CEO

Ви народились оригіналом, тож не живіть, як копія. Сьогодні світ зосереджений на *слабких сторонах*. Люди, організації і навіть країни вважають, що усунення слабкостей і вад допоможе підкорити Еверест успіху. Особливо в царині бізнесу панує ідея про те, що необхідно змінити себе, щоб відповідати ідеалу найкращого лідера. На мою думку, ця одержимість слабкими сторонами — найбільша ілюзія нашого часу, що спричиняє величезні втрати найцінніших ресурсів, які в нас є як у людських істот, — наших унікальних *сильних* сторін.

Шлях до перемоги як лідера полягає не у виправленні наших *вад*, а в підсиленні *переваг*. Протягом десятиліть і навіть століть

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ми сприймали лідерство неправильно. Тему лідерства руйнували й віднаходили наново, знову й знову змінюючи. Лідерством захоплювались, як мистецтвом, а потім оцінювали суворо, ніби точну науку. Маємо 7 золотих правил, 21 закон і 50 ефективних звичок (серед іншого), які диктують, що таке лідерство і як нам стати гідними його. Є навіть 850 визначень цього терміна, які містяться в книзі професорів бізнес-школи США Воррена Бенніса й Берта Нануса!¹ Я не повторюватиму жодне з цих визначень. Ви можете знайти їх у гуглі. Протягом усіх цих років експерти намагалися запахати лідерство в одну коробку, попри те що в реальності в нього розмаїття форм, смаків та габаритів. Замість змінювати себе згідно з вимогами суспільства, ми маємо зосередитися на тому, щоб розкрити свій потенціал. Стійкий успіх та щастя лідерів і команд ґрунтуються на повній реалізації талантів, на роботі з тим, що нам подобається, і на уніканні галузей, де ми зможемо досягти щонайбільше середнього успіху.

Маючи 24-річний досвід роботи у сфері бізнесу (з них 22 роки в хайтек-гіганті *Microsoft*), я помітив, що в корпоративному світі дуже недооцінюють щастя. Зазвичай ми думаємо про ефективність бізнесу, продуктивність і прибутки. Але це наслідки ефективного лідерства, а не причини. Ключовим фактором змін є щастя. Досягти успіху значно легше, якщо ми емоційно залучені та позитивно налаштовані щодо того, що робимо й куди йдемо. Це магія *позитивного лідерства* — воно пропонує інший, кращий шлях на вершину гори, під час якого можна насолоджуватися процесом. Намагаючись стати позитивними лідерами, ми можемо створити щасливе й успішне життя для себе і своєї команди. Позитив піднімає нас із посередності до досконалості, даруючи можливість бачення, впевненість, автентичність, енергію, пристрасність і креативність, додає значення всьому, що ми робимо.

У цій книзі я зробив усе можливе для створення зручної та доступної моделі лідерства, яка виокремлює, культивує і підкреслює найважливіші якості, чотири принципи позитивного лідера — 4П. Інструменти й методики винайдено для підсилення позитивних якостей будь-якого лідера на будь-якому етапі його кар'єри, від новачка й майбутнього спеціаліста до досвідченого кваліфікованого працівника. Не думайте, що вам необхідно керувати компанією з індексу *FTSE 100*^{*}, щоб читати цю книгу: однакові принципи можна застосувати, якщо ви — великий бос корпорації або власник маленької фірми. Ви можете бути духовним лідером, технологічним лідером, спортивним лідером або просто намагатися досягти особистої досконалості, це не має значення. Завдяки чотирьом принципам лідерства ви реалізуєте свій лідерський потенціал, повністю зрозумівши, хто ви, а також розкривши найкращі якості в інших людях. Ви дізнаєтеся про чотири принципи, які формують модель позитивного лідерства й завдяки яким ви зможете долати виклики в будь-якій ситуації. І, що найважливіше, ви дізнаєтесь, як застосовувати ці принципи, щоб піднятися самому й підняти колег та організацію на нові висоти успіху та щастя. Підказка: ефективність не є одним із цих принципів!

ЕФЕКТИВНІСТЬ — НЕ ПРИНЦИП

Цей світ зациклений на інноваціях і модернізації. Більшість лідерів просто намагаються робити все, що можуть, силкуючись виконати величезні завдання в умовах економії та руйнівних змін. Необхідно зробити так багато нагальних справ,

^{*} *Financial Times Stock Exchange 100 Index* — британський фондовий індекс на основі котирувань акцій 100 найбільших за ринковою капіталізацією компаній на Лондонській фондовій біржі. (Прим. перекл.)

зустрітися з незліченною кількістю важливих людей і ухвалити так багато знаменних рішень. Я знаю, з якими проблемами ви стикаєтеся, і знаю, як можна легко їх подолати, здобувши швидко перемогу й ставши на один щабель із людьми, які досягли великого успіху.

Якщо згадати перші роки моєї кар'єри в *Microsoft*, я був дуже зосереджений на ефективності. Мені пощастило навчатися в найвизначніших бізнес-наставників і мислителів світу, зокрема в Майка Камі (стратегія), Філіпа Котлера (маркетинг), Едварда де Боно (креативність) та Тоні Б'юзена (навички мислення). Я відвідував курси розвитку в найкращих школах директорів у Гарварді, Вортоні та в Лондонській школі економіки й прагнув втілити нові знання на практиці *велично*. І не забуваймо: у мене був фантастичний приклад для наслідування в особі натхненника й засновника *Microsoft* Білла Гейтса — одного з найуспішніших людей планети! Він учив мене завжди бачити можливості там, де інші вбачають проблеми, і спрямовував мої природні сильні якості стратега, візонера й комунікатора на встановлення цілей нового зростання. Коли я очолював підрозділ у Центральній та Східній Європі, прагнення успіху привело мене на амбітний шлях руйнування наявної системи управління та втілення нової формули на основі сильних сторін працівників, яка підвищила б ефективність команди та рівень мотивації на європейських ринках, що змінювались. Це було досить ризиковано... Але спрацювало. Завдяки зростанню впевненості та надзвичайному підсиленню своєї команди я спрямував енергію на досягнення однієї мети за іншою і досяг декількох надзвичайних тріумфів. Одним із них було перетворення підрозділу в Центральній та Східній Європі на одне з найуспішніших відділень *Microsoft* у світі, яким воно залишалося чотири роки поспіль, коли ком-

панія посідала перше місце на фондовому ринку. Невдовзі я почав читати лекції в престижних університетах і доповіді на ділових заходах у всьому світі, загалом у 42 країнах на чотирьох континентах.

Але успіх — це рухома мішень, я рухався вперед і змушував рухатися свою команду, примушуючи її досягати ефективності. Як багато лідерів до мене, я вважав, що цілодобовий стрес і розв'язування проблем «входять до пакету» лідерства і що за успіх завжди треба платити — я мав на увазі високу особисту ціну для свого здоров'я і для своєї родини. Протягом багатьох років я летів дуже швидко, а потім неминуче згорів і розбився, навіть певний час лікувався в психіатричній клініці неврозів. Можливо, ви на зламі саме зараз? Прорив, який змінив моє життя, відбувся, коли я вийшов за межі «тунельного зору» і почав мислити ширше. Ефективність — це далеко не повна картина. Загальна картина значно більша. Ефективний лідер не лише досягає високих результатів у бізнесі, він переможець у житті. Вивчаючи себе й накопичуючи досвід, я зрозумів, що лідер, який є прикладом для інших, обов'язково піклується про те, як...

...покращити життя

Робити все, щоб перемогти й досягти успіху в бізнесі, справді важливо. Зрештою, провідний американський експерт з особистого й ділового успіху Браян Трейсі стверджує, що «основна робота лідера — досягнення результатів»². Але в процесі досягнення результатів ви не повинні перетворитися на раба успіху й перетворити на рабів членів своєї команди. Гонитва за наступною перемогою не повинна призвести до вигорання. Звичайно, ефективність має велике значення, але потрібно думати й про людей. Напевне, людський аспект лідерства — найважливіше питання.

Не є таємницею, що багато працівників звільняються через своїх начальників. 2015 року *Gallup* здійснила опитування 7272 працівників американських компаній і виявила, що 50% звільнились із роботи, щоб піти від начальників і покращити своє життя³. Неefективні лідери змушують підлеглих звільнятися, навантажуючи їх обов'язками, обтяжуючи мікроменеджментом, не цікавлячись поточними робочими процесами, не піклуючись про працівників, погано налаштовуючи комунікацію і не надихаючи свою команду. Неймовірно, але директори повідомляють про різницю в показниках ефективності працівників близько 70%. Кваліфікованим працівникам не потрібна робота в старому сенсі слова, їм потрібні значимість, мета й задоволення, а це забезпечують лідери, створюючи ідею, слугуючи позитивним прикладом і цінуючи працівників достатньо для того, щоб допомогти їм зростати й вдосконалюватись. Ще більше вражають дані звіту *Gallup* про те, що завдяки високому рівню залучення менеджерів залучення працівників зростає на 59%. Отже, ваше щастя теж важливе!

У чому помиляються лідери

Ось де, на мою думку, часто помиляються лідери в управлінні собою та своїми командами.

1. Концентрація на слабких сторонах, а не на перевагах.

Лідери витрачають життєво важливий час, гроші та енергію на боротьбу з невдачами й помилками, замість визнати та використовувати природні таланти працівників. Результат? Не зацікавлена в результаті та незадоволена команда. Позитивні лідери роблять інакше. Вони досягають успіху, розвиваючи свої «характерні сильні риси», і оминають свої слабкі сторони, дозволяючи іншим членам команди запов-

нювати пробіли. Понад те, вони заохочують свої команди та організації діяти так само.

2. Відсутність «мрії». Лідери повинні любити свою роботу й виконувати її, щоб *досягти* чогось, інакше їм можна звільнитися і йти додому. Лідер, для якого важливе «навіщо» його працівників, здатен надихати інших та створювати емоційний зв'язок зі своєю командою, завдяки чому всі рухаються в одному напрямку. Лідерство — це надання сенсу життю людей. Видатні лідери пропонують яскраву *ідею* майбутнього, яка сповнює людей енергією і додає важливості їхній роботі.

3. Управління часом, а не енергією. Безперервно виконуючи завдання на робочому місці, лідери заповнюють ними свій розклад і думають, що використовують час максимально ефективно. Натомість вони безвідповідально зловживають своєю енергією, у них знижується уважність і вони рухаються просто до вигорання. Час — вичерпний ресурс, а енергія — ні. Вона відновлюється. Лідери мають давати гарний приклад, не виснажуватись і розробляти стратегії фізичного, психічного, емоційного й духовного відновлення.

4. Успіх важливіший за щастя. Коли лідери зосереджуються лише на матеріальних здобутках і практичних досягненнях, наприклад грошах і показниках, вони ігнорують глибші зв'язки й важливі види діяльності, які допомагають досягти довготривалого успіху й щастя. Прибутки й престиж — це добре, але один із найбільших привілеїв лідерства — це шанс змінити світ. Найкращі лідери йдуть уперед завдяки бажанню допомогти іншим: клієнтам, команді, якою вони керують, громаді та суспільству в цілому. Якщо керівник тільки жадібно бере й нічого не віддає, він, безперечно, втратить повагу й любов підлеглих.

ПОЗИТИВНА ПСИХОЛОГІЯ В ДІЇ

Позитивна психологія — надзвичайно важливий аспект позитивного лідерства, що створює кредит довіри у вашій взаємодії з командою. Поки ви не закотили очі та не захихотіли, уточню: я кажу не про поширення псевдонауки та поради із самовдосконалення, які можна почути будь-де. Позитивна психологія не вимагає наклеїти на обличчя усмішку, намагатися бачити лише позитив і бути добрими до колег в офісі. Це формування світогляду й культури праці, що, як доведено емпірично, сприяє зростанню успіху та досягнень.

1998 року Мартін Селігман став новим головою Американської психологічної асоціації та проголосив початок нової ери психології, яка зосередиться на світлих сторонах життя. Він широко відчинив двері для досліджень, які допомагали зрозуміти, що робить людей щасливими та успішними, а не спричиняє нещастя, стреси та депресію. У цій поворотній точці з'явилась *позитивна психологія*.

Вражає той факт, що на момент оголошення Селігмана співвідношення психологічних досліджень негативних і позитивних факторів становило 17 до 1. Тобто на кожне дослідження про щастя і процвітання припадало 17 досліджень про депресію та розлади⁴.

Позитивну психологію визначають як «наукове вивчення людського процвітання та прикладний метод дослідження оптимального людського функціонування»⁵. Увага переноситься зі слабких сторін на розкриття *сильних* якостей та сприяння їхньому позитивному функціонуванню, завдяки чому досягають процвітання та високих результатів⁶. Позитивна психологія набагато перевищує наївно прості поради «гуру» позитивного мислення, пропонуючи точні та перевірені

науковими методами розробки для успішного й активного життя. Зрештою, це наука.

Завдяки розширенню досліджень у захопливій новій сфері ми знаємо, що можемо досягти більшого успіху й кращих результатів, коли ставимо на перше місце щастя. Донедавна вважали, що коли ми працювали достатньо тяжко й зосередилися на зароблянні купи грошей, ми можемо досягти успіху — і, лише досягши успіху, ми станемо щасливими. Але якби річ була тільки в цьому, кожен амбітний працівник із високою зарплатою, розкішним автомобілем і гламурним життям був би щасливий. Натомість із кожним досягненням (прибуток, кваліфікація, підвищення зарплати) лінія фінішу переноситься далі й щастя зникає з поля зору. Люди витрачають час у гонитві за фінансовим успіхом як головною метою життя, щоб з'ясувати, що цей успіх не принесе їм стабільного відчуття благополуччя. Дослідження 2005 року спростувало твердження «успіх приносить щастя». На основі досліджень трьох типів (профільних, багаторічних та експериментальних) Соня Любомірські, Лора Кінг та Ед Дінер виявили, що успішні люди були щасливі до того, як досягли успіху⁷. Отже, формула насправді працює у зворотному напрямку: щастя формує успіх. Успіх у зовнішньому світі не обов'язково зробить вас щасливими, але оптимістичні погляди на початку кар'єри зроблять вас щасливими та успішними в роботі. Щастя та ефективність взаємопов'язані.

Зміна уявлення про лідерство

Лідерство — це зміни. Революційні нові дослідження про щастя й оптимізм на роботі докорінно змінюють уявлення про лідерство. З огляду на впровадження колективних, інтерактивних і трансформаційних моделей лідерства керівники,

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

які ігнорують ці нові розробки, втрачають приголомшливу можливість розширити свою компанію. Для прогресивних директорів, менеджерів, супервайзерів та підприємців ці нові методики — бажана зміна старої форми контролю та управління, у межах якої лідери були деспотами у вежі зі слонової кістки, а від працівників очікували виконання їхніх ролей з автоматичною покірністю. У цій автократичній моделі «лідер знає краще» людина на найвищому щаблі застосовує свою владу, щоб підлеглі виконували роботу, і досягає успіху, викликаючи в них страх, або, щонайменше, холодну повагу. У світі бізнесу, який характеризується великими змінами та непевністю, дуже багато стресів і негативу, існує нагальна потреба допомогти людям досягти максимального благополуччя, керувати рівнями енергії і спрямовувати свою енергію саме туди, де вона найбільше потрібна. Як можна здогадатися, багато залежить від того, щоб зробити людей щасливими. Коли персонал щасливий, успіх та підвищення ефективності компанії — природний результат, вам не потрібно «командувати». Застосовуючи позитивні практики оцінювання, самоусвідомлення, сильних сторін, радості, сенсу, мети й доброти, лідери можуть здобути «складні» фінансові результати, які їм необхідні, завдяки «м'якій» підтримці та співпраці.

Щастя корисне

Щасливіші працівники більше націлені на результат. Це факт! Взаємозалежність *позитивності* та *ефективності* підтверджено багатьма дослідженнями. Здійснивши метааналіз 225 академічних досліджень, Соня Любомірські, Лора Кінг та Ед Дінер виявили, що задоволення життям допомагає досягти успіху в бізнесі⁸. Результати позитивного світогляду: