

НАДЕЖ-

НАЯ

*Джордж Колризер,  
Сьюзан Голсуорси  
и Дункан Кьюмби*

БАЗА:

**ЛИДЕРСТВО  
ДЛЯ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ВЫСШЕГО  
ЗВЕНА**

# Оглавление

|                |   |
|----------------|---|
| Введение ..... | 8 |
|----------------|---|

## ЧАСТЬ I

|   |    |
|---|----|
| Глава 1. Ваши возможности лидера .....              | 20 |
| Глава 2. Фундаментальное лидерство в действии ..... | 50 |

## ЧАСТЬ II

|   |     |
|---|-----|
| Глава 3. Построение доверия посредством цикла взаимных уз. ....           | 74  |
| Глава 4. Осуществление изменений: печаль как путь к принятию потери. .... | 104 |
| Глава 5. Сосредоточенность: проявление силы мысленного ока .....          | 135 |
| Глава 6. Достижения: игра ради победы. ....                               | 167 |

## ЧАСТЬ III

|  |     |
|--|-----|
| Глава 7. Укрепление собственных надежных баз .....               | 198 |
| Глава 8. Как стать надежной базой для других. ....               | 225 |
| Глава 9. Преобразование организации в надежную базу .....        | 258 |
| Глава 10. Гуманизация вашего лидерства и вашей организации ..... | 286 |
| Об исследованиях .....   | 309 |
| Благодарности .....  | 316 |
| Примечания .....   | 321 |

# Введение

Сэр Ричард Брэнсон, легендарный основатель многочисленных компаний, известных под общим названием Virgin, не просто один из самых богатых и предприимчивых людей в Великобритании, он еще и уравновешенный веселый человек. Старший из четырех детей в семье, Брэнсон страдал дислексией, поэтому учеба давалась ему нелегко. Однако он не позволил данному нарушению функций ограничить его возможности. Вместо этого он с юности сосредоточился на строительстве своего бизнеса. Пользуясь умением налаживать контакты с окружающими, он воплотил в жизнь свой первый проект — студенческий журнал. В то время Брэнсону было лишь 16 лет.

Пожалуй, в первую очередь сэр Ричард прославился своей авиакомпанией. О своем решении ее основать он написал в автобиографии:

«Для меня интереснее всего ставить перед собой глобальные, на первый взгляд, невыполнимые задачи и пытаться их решить... Я мечтал жить как можно более полной жизнью и полагал, что должен хотя бы попытаться сделать это».

Когда бабушке Ричарда исполнилось 99 лет, она написала внуку, что ее последние десять лет были наилучшими. В свое время она вдохновила Брэнсона многозначительным высказыванием: «Жизнь дается только раз, так получи от нее все, что сможешь». Ричард говорит: «Я делал все, чтобы исполнить ее желание». Кроме того, Брэнсон признается, что на его образ мыслей очень сильно повлияла мать. «Мама стремилась вырастить нас самостоятельными и независимыми, — пишет он в своей

книге “Теряя невинность”<sup>\*</sup>. – Когда мне было четыре года, она остановила машину в нескольких милях от нашего дома и велела мне самому найти дорогу домой через поля»<sup>1</sup>.

Сэр Ричард, которого часто называют лидером-реформатором, предпочитает нанимать мотивированных людей, затем сосредоточивает их энергию на общей цели и верит, что она будет достигнута. Он убежден, что необходимо помогать людям раскрывать способности, о существовании которых они даже не подозревают; ему нравится быть катализатором успехов окружающих. Брэнсон считает, что мы учимся, подвергая проверке теории и делая ошибки. И в то же время известно, что к сотрудникам своих компаний он относится как к членам большой семьи. Его блог на сайте Virgin – наглядный пример присущего ему личного, дружеского и располагающего к себе стиля общения.

Помимо управления своей бизнес-империей, Брэнсон тратит силы на Virgin Unite – некоммерческий фонд, уделяющий основное внимание предпринимательским подходам к социальным и экологическим вопросам. Кэролайн Харт, которая участвовала в распределении средств фонда, оставила на сайте Virgin комментарий, объясняя, что означала эта помощь: «Сэр Ричард Брэнсон – человек что надо, я убедилась в этом на своем опыте. Ричард поддержал мою идею сбора денег, благодаря ему мы смогли заново отстроить в Индии школу, разрушенную цунами. Ричард и его бизнес – вот чего должно быть больше в мире, чтобы он твердо стоял на ногах».

В своей недавней книге «К черту “бизнес как всегда”»<sup>\*\*</sup> сэр Ричард рассказывает о мечте, которую называет «капитализмом наоборот», – он подразумевает смещение ценностей, переключение внимания

---

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: *Брэнсон Р. Теряя невинность. Как я построил бизнес, делая все по-своему и получая удовольствие от жизни.* М. : Альпина Паблишер, 2014. Здесь и далее цитаты даны в оригинальном переводе, а не в виде выдержек из ранее изданных книг. *Прим. ред.*

<sup>\*\*</sup> Издана на русском языке: *Брэнсон Р. К черту «бизнес как всегда».* М. : Альпина Паблишер, 2013.

с прибыли на заботу о людях, обществе и планете. Он объясняет: «Последние несколько десятилетий я открывал одно перспективное предприятие за другим и полагал, что жизнь и работа не могут быть лучше. Работая над этой книгой, я понял, что на самом деле раньше мы просто тренировались, готовились к выполнению грандиозной задачи. Это шанс, который представляется один раз в жизни. Мы получили импульс и собрались с духом, чтобы перевернуть с ног на голову подход к испытаниям, с которыми мы сталкиваемся в мире, и взглянуть на них с совершенно новой предпринимательской точки зрения. Еще ни разу нам всем не представлялось такой заманчивой возможности исследовать прекрасные новые рубежи, где стираются грани и сливаются воедино работа и цель, где благое дело — действительно благо для бизнеса»<sup>2</sup>.

У вас когда-нибудь был такой руководитель, как сэр Ричард Брэнсон, по-родственному близкий и вместе с тем побуждающий достичь таких высот, о которых вы не осмеливались и мечтать? Достичь их для себя, для своей организации и даже для общества?

Нас, трех авторов, вдохновили лидеры, изменившие наши представления о самих себе. Мы попробовали себя и с другой стороны: оказывали влияние на людей, побуждая их добиваться большего, хотя им казалось, что они на это не способны. Нам выпала честь работать с тысячами лидеров со всего мира, в том числе с главами компаний, членами советов директоров, учителями, врачами и медсестрами, которые узнавали в сэре Ричарде самих себя или своих руководителей.

Достижения Ричарда Брэнсона внушают благоговейный трепет; тем не менее в своей философии лидерства, ориентированной на людей и цели, он не одинок. В книге Джорджа, международном бестселлере «Спаси заложника»<sup>\*</sup>, этой теме посвящена целая глава. Он объясняет,

---

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: *Колризер Дж. Спаси заложника. Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

как участники переговоров об освобождении заложников, руководители в сфере бизнеса и другие люди, занимающие видное положение, преуспевают, становясь *надежной базой* для остальных. В контексте развития лидерских качеств мы дали надежной базе следующее определение:

**человек, место, цель или объект, обеспечивающий чувство защищенности, безопасности и заботы и предлагающий источник вдохновения и энергии для того, чтобы дерзнуть, исследовать, рисковать и не бояться ответить на вызов.**

Тем, кто прочел книгу «Спасти заложника», и другим людям, с которыми мы работаем, хотелось больше знать о том, как стать надежной базой и обрести надежную базу для себя. Книга «Надежная база. Лидерство для руководителей высшего звена» показывает, как даровать людям чувство безопасности и одновременно научить их идти на риск, как стать лидером по методу надежной базы вне зависимости от занимаемой должности или профессии.

Воспользовавшись заложником в качестве метафоры, Джордж выбрал для лидерства новую систему отсчета: он показал лидерам, как не стать беспомощным, не пасовать перед препятствиями, будь то человек, место, предмет или даже вы сами. Надежные базы создают психологическое состояние, в котором нет места заложникам. Каким образом? Людям, у которых есть надежные базы, уже не мешают их страхи: они рискуют преодолевать даже самые серьезные препятствия. Вспомним Нельсона Манделу, который провел в тюрьме 27 лет, но не чувствовал себя заложником. Или Ганди, который преобразил Индию, официально не обладая никакой политической властью.

Книга «Надежная база. Лидерство для руководителей высшего звена» объясняет, как стать лидером по методу надежной базы, чтобы избавить своих подчиненных от страхов, которые сказываются на их результативности. Данное издание — плод наших общих размышлений, опыта и исследований данного предмета. Оно показывает, как можно раскрыть неограниченный потенциал, создав атмосферу взаимного

доверия, открывшись для перемен и направив энергию на достижение наивысших результатов. Лидерство по методу надежной базы действует на личном, командном и организационном уровнях. Обеспечив своим коллегам надежную базу, вы побуждаете их претворять мечты в жизнь и в то же время открываете в самих себе лучшие человеческие качества.

Совместная работа над этой книгой стала логичным итогом длительного и плотного сотрудничества трех авторов, знакомых друг с другом более десяти лет. Содержание книги отражает различия в наших точках зрения. Общий опыт образует эффективную комбинацию теории в широком научном смысле и глубоких практических познаний. Наша цель – дать представление, понимание и советы, чтобы вы могли осуществить предлагаемый подход на практике.

Джордж первым познакомился с концепцией надежной базы, когда писал докторскую диссертацию в области клинической психологии. Как и все, кто изучает психологию, он читал о послевоенных исследованиях Джона Боулби и Мэри Эйнсуорт, относящихся к развитию теории зависимости. Основные предпосылки этой теории заключаются в том, что люди от природы мотивированы искать утешения и близости у человека, который вызывает у них чувство защищенности. На всем протяжении многолетней учебы Джорджу выпала честь знакомиться с многими выдающимися мыслителями, такими как Карл Роджерс, Элизабет Кюблер-Росс, Джим Линч, Эрик Бёрн, Ева Райх, Уоррен Беннис и Дэниел Гоулман, и учиться у них. Их труды помогли Джорджу составить представление о лидерах как о человеческих существах. Когда он сотрудничал с правоохранительными органами в качестве участника переговоров об освобождении заложников и специалиста по урегулированию бытовых конфликтов, во многих напряженных ситуациях ему требовалось играть роль надежной базы. Этот опыт, описанный в главе 1, убедил его в двойной необходимости быть надежной базой для других и в то же время самому иметь надежную базу. Джордж развивал интерес к концепции надежной базы на протяжении всей своей карьеры

клинического психолога, а также потом, когда он возглавлял Институт Шайло и консультационный центр и занимал пост президента Международной ассоциации транзакционного анализа.

Со временем Джордж перешел в сферу обучения руководящих работников. В ходе такого диалога, как известная программа высоко-результативного лидерства в Международном институте управленческого развития (IMD), Джорджу представилась возможность поделиться результатами своего труда с тысячами лидеров по всему миру. Он повидал немало лидеров, которые потерпели фиаско только потому, что не знали о надежной базе. Кроме того, он ощутил силу фундаментального лидерства в действии и осознал, что такое лидерство способно кардинально изменить жизнь людей.

Сюзан и Джордж познакомились в 2001 году. В то время она занимала пост вице-президента по информационному обеспечению в компании Tetra Pak – мировом лидере в сфере переработки и упаковки жидких пищевых продуктов. Джордж пригласил Сюзан выступить в роли коуча по проблемам лидерства в IMD, вдобавок она с удовольствием согласилась поучаствовать в написании «Спаси заложника». В прошлом участница Олимпиад, Сюзан в полной мере испытала на себе силу воздействия надежной базы и мысленного ока, когда достигла шестого места в мировом рейтинге по плаванию. Сюзан обладает дипломом специалиста в области информационного обеспечения, организационной психологии, маркетинга, коучинга и нейробиологии лидерства, а также степенью магистра в сферах консультирования и коучинга перемещений, а также более чем двадцатилетним опытом работы на высших руководящих должностях в крупных международных организациях. Материнство стало для нее неисчерпаемым источником вдохновения с точки зрения обладания надежной базы и исполнения роли надежной базы. Опытный ответственный инструктор, лектор и консультант по вопросам лидерства, Сюзан увлечена работой с людьми, возможностью переводить знания в действия и создавать условия для высокой результативности.



Дункан познакомился с Джорджем, когда получал степень магистра делового администрирования в IMD. Джордж пригласил его вести тренинг лидерства в том же институте. Вдохновленный психологической основой теории надежной базы, Дункан начал изучать ее роль для жизни организации. Кульминацией его исследований стала защищенная в 2010 году диссертация на тему лидерства по методу надежной базы. Научные изыскания Дункана, итогом которых стали девять характеристик фундаментального лидерства, внесли большой вклад в эту книгу. Будучи преподавателем бизнес-школы Эшридж и консультантом по вопросам лидерства в многочисленных коммерческих и некоммерческих организациях, Дункан поглощен желанием улучшить жизнь как отдельно взятых людей, так и коллектива в целом. Он повсюду рассказывал о лидерстве по методу надежной базы и убедился в том, что этот метод эффективен и применим в условиях различных культур и предприятий.

Нас троих объединяет вера в то, что фундаментальное лидерство способно преображать лидеров, команды и целые организации. Лидер — надежная база — настолько уверен в своих силах, что способен держать. Обратите внимание, что здесь фигурируют обе стороны фундаментального лидерства: вера и дерзание. Одно без другого невозможно. Лидеры по методу надежной базы раскрывают поразительный потенциал, строя доверительные отношения, и способствуют изменениям, стимулируя сосредоточенность, лежащую в основе высокой результативности.

Что мы подразумеваем под высокой результативностью? Согласно нашему определению, высокая результативность — это ответ на вызов, брошенный себе и окружающим, чтобы увидеть цель за пределами обычных ожиданий и достичь этой цели. Высокая результативность становится стабильной, или устойчивой, когда люди в своем стремлении к успеху нацелены и на личность, и на цель. По опыту работы с высокорезультативными лидерами нам известно, что многие нацелены исключительно на цель и добиваются успеха лишь с материальной точки зрения. Вместе с тем они испытывают чувство одиночества или неудовлетворенности, поскольку в своем стремлении к цели они утратили

связь с другими людьми или не заметили ослабления этой связи. Когда стремление к достижению финансовых целей не уравновешено привязанностью к людям, возникает риск многочисленных физических, психологических и социальных последствий, в том числе психосоматического стресса, зависимости, выгорания и депрессии, и все это препятствует успеху в целом.

Мы беседовали с шестьюдесятью руководителями со всего мира, а также провели количественный опрос более тысячи лидеров. В результате мы сделали вывод о девяти характеристиках, которые демонстрируют в повседневной жизни лидеры по методу надежной базы. В ходе бесед мы с увлечением наблюдали, как руководители осознавали, что их успех — это прежде всего *кто* и только затем *что*. Люди зачастую забывают, какому влиянию подвергается их мышление, и момент, когда они понимают, что их сформировали другие люди, цели и так далее, может оказаться ярким и эмоциональным.

Лидер действительно стоит на плечах других людей. Рассказы о лидере как о человеке, который сделал сам себя, правдивы лишь наполовину. Наши исследования показывают, что основное различие между преуспевающим лидером и лидером, потерпевшим неудачу, — это наличие или отсутствие надежных баз. Наличие надежных баз снижает тревожность и страх, повышает доверие и готовность к риску. В роли такой надежной базы может выступать непосредственный начальник, сверстники, коллеги, сама корпорация, работа или даже продукт.

Лидерство по методу надежной базы, или фундаментальное лидерство, — это не просто набор навыков (действия). Это в первую очередь способ существования (бытие). Но поскольку лидерство всегда подразумевает определенный стиль поведения, всегда можно стать лидером по методу надежной базы. В этой книге мы приводим множество ценных практических советов, помогающих приобрести навыки, которые приведут вас в правильное состояние, способствующее правильным действиям. Поскольку люди учатся на чужом опыте, мы делимся историями из жизни — как длинными, так и короткими, в том числе нашими

собственными. В тех случаях, где требуется конфиденциальность, мы изменили имена действующих лиц.

Эта книга призывает отправиться в путешествие, в ходе которого вы обнаружите собственные надежные базы, как прошлые, так и настоящие, и определите, каким образом вы можете стать надежной базой для других людей в вашей жизни, на работе и дома. Невозможно извлечь из этой книги пользу, просто прочитывая слова и предложения. Когда мы пишем: «Задайтесь вопросом...» — то хотим, чтобы вы сделали паузу и задумались и даже наскоро записали свои ответы в дневник. Так вы сможете развить свое самосознание и сделаете большой шаг к переменам. Рекомендуем выбрать несколько характеристик для работы. Мы надеемся, что вас привлечет задание, предложенное в главе 7, цель которого — выявить надежные базы, оказавшие влияние именно на вас.

Приготовьтесь во время этого путешествия углубиться в свое прошлое. Вы обнаружите, что границы между работой и домом, профессиональным и личным станут размытыми. Действительно, у вас один мозг, один набор опасений и один очень глубокий источник неограниченного потенциала. Кроме того, вы поймете, что вам потребуется привести в порядок свою личную жизнь, чтобы развиваться на руководящем поприще. Вы научитесь быть базой для людей за пределами компании, то есть станете настоящим лидером по методу надежной базы. Многие люди, с которыми мы работаем, видят, что данная концепция в равной степени важна для исполнения ими роли родителей, супругов, братьев, сестер и друзей. Мы советуем вам наладить эти связи. Позвольте себе стать цельной личностью, человеком в полном смысле этого слова, чтобы с радостью осуществить все свои мечты.

Собственно говоря, в этом и заключается наша главная надежда: чтобы вы стали настоящим, полноценным человеком и в то же время приняли человеческие качества окружающих. Когда в организации достаточно людей, уверенных друг в друге настолько, чтобы рисковать и применять на практике фундаментальное лидерство, обогащается и очеловечивается сама эта организация. Человек будет

стремиться в ту компанию, где его ценят и дарят поддержку, поощряют и вдохновляют.

Практикуйте фундаментальное лидерство ежедневно – и вы внесете вклад в создание любой группы, будь то семья, коллектив или компания. Во всех случаях эта группа будет здоровым и полным жизни сообществом, предназначенным для плодотворной работы. Люди, которые пришли к пониманию и применению концепций фундаментального лидерства, приобрели ценный опыт, оказавший влияние на всю их дальнейшую жизнь.

Если вы позволите этим переменам свершиться, сама данная книга станет для вас надежной базой, будет поощрять и вдохновлять вас на протяжении вашей карьеры и жизненного пути.

Приятного вам чтения и увлекательных приключений!

Джордж, Сьюзан и Дункан

Глубоко в человеке дремлют эти силы, силы поразительные, об обладании которыми он и не мечтал, силы, которые произвели бы революцию в его жизни, случись им пробудиться и прийти в действие.

*Орисон Суэтт Марден (1850–1924)*

# Глава 1

## Ваши возможности лидера

Работая с лидерами, Джордж часто рассказывает историю о том, как его впервые взяли в заложники физически:

«В середине шестидесятых сразу после окончания университета я начал работать психологом – выезжал вместе с полицейскими на вызовы в ситуациях бытового насилия. Однажды ночью мы с лейтенантом Дэном ехали в машине, и тут поступил сигнал о захвате заложника в ближайшей больнице. В отделении экстренной помощи мы узнали, что один из пациентов, доставленный с колотой раной, взял в заложницы медсестру Шейлу. Пациент находился в состоянии острого психоза и вопил не переставая.

Дэн быстро оценил ситуацию и понял, что, поскольку мы находимся в отделении больницы, применять слезоточивый газ или выламывать дверь нельзя. Он решил, что лучше всего будет, если кто-нибудь войдет в помещение и попытается поговорить с этим человеком.

Вокруг собрались врачи, медсестры и офицеры полиции, и я был абсолютно уверен, что этим “кем-нибудь” вряд ли окажусь я, новичок. Дэн обвел комнату взглядом несколько раз, потом повернулся ко мне и спросил: “Джордж, а ты бы не мог взяться за это?” Я ответил: “Конечно, почему бы и нет?”

Я вошел в комнату и увидел, что человек, которого я в дальнейшем буду называть Сэм, приставил к горлу Шейлы ножницы. Я начал задавать вопросы: “Что вам нужно, Сэм? Чего вы хотите? Чем мы

можем помочь вам прямо сейчас?» После нескольких минут воплей и ругательств он поранил кожу на горле Шейлы и вдруг ринулся вперед через комнату. Нацелив ножницы на мое горло, он кричал: «Я убью и тебя, и всех, кого смогу!» Сохраняя спокойствие, я взял его за руки и продолжал задавать вопросы, глядя ему прямо в глаза. Во время краткого совещания я узнал, что Сэм поссорился с бывшей женой из-за опеки над детьми, и она нанесла ему серьезную психологическую рану. Постаравшись сосредоточиться на том, что важно для Сэма, я спросил: «А как же ваши дети, Сэм?» «Нечего болтать о моих детях! Приведи их сюда, и я их тоже убью», — ответил он.

Несмотря на то что я ждал другого ответа, это была явная уступка и прогресс: впервые за все время Сэм отреагировал на мой вопрос.

«Ты хочешь, чтобы они запомнили тебя как убийцу?» Последовала пауза, и я почувствовал, что энергия Сэма изменилась. Я нашел способ установить с ним контакт. «Нам надо поговорить о твоих детях. Ты хочешь, чтобы они запомнили тебя? Каким именно?»

Мы продолжали разговор. Сэм успокоился, и я завел речь о том, чтобы отпустить Шейлу. Несколько минут спустя я спросил его: «Тебе все еще нужны эти ножницы? Может, бросишь их на пол или отдашь мне?» Получив возможность выбирать, он поколебался, а затем отдал ножницы мне — это был знак, что на данном этапе он доверяет мне настолько, чтобы расстаться со своим оружием.

Я напомнил, что его рану надо обработать. Поскольку необходимо было надеть на него наручники, я спросил: «Хочешь, чтобы наручники на тебя надел я? Или попросить кого-нибудь из полицейских? Как ты хочешь, чтобы тебе сковали руки — спереди или за спиной?» Он ответил: «Джордж, сделай это сам, чтобы руки были впереди». Так я и сделал, и мы медленно вышли из комнаты.

Когда Сэма уводили, он сказал: «Джордж, ты молодец. Я рад, что не убил тебя». Я ответил: «Я тоже рад, Сэм». Потом он искренне поблагодарил меня. Я спросил, за что, и он объяснил: «За то, что ты напомнил мне, как много значат для меня мои дети».

После того как его увели, я едва сдерживался. Наконец я смог улучить момент и попросил Дэна отойти в сторону. Тут я дал волю чувствам и закричал на Дэна: «Как ты мог послать меня туда! Меня же могли убить!» — «Джордж, но ты ведь годился для этого дела. Я посмотрел на тебя и понял, что ты готов справиться с такой ситуацией. Я понял, что ты сможешь».

С тех пор меня еще три раза брали в заложники, мне удалось разрядить сотни ситуаций, чреватых насилием. С тех пор прошло больше сорока лет, но всякий раз, оказываясь в рискованной и трудной ситуации, я слышу голос Дэна: «Я понял, что ты сможешь», и вновь вдохновляюсь».

Дэн разглядел в Джордже потенциал, о котором он сам даже не догадывался. Джордж вспоминает: «Он относился ко мне не как к подчиненному или стажеру, а как ко всем другим членам команды. В рискованной ситуации Дэн решил, что именно я справлюсь с задачей. И дал мне возможность показать, на что я способен».

В напряженный момент Дэн в целом оставался спокойным, демонстрируя своей команде уверенность. Вместо того чтобы паниковать и повышать голос, он невозмутимо спросил: «Джордж, а ты бы не мог взяться за это дело?»

После того как ситуация с заложником разрешилась, Дэн отреагировал на вспышку Джорджа единственным объяснением: «Джордж, но ты ведь годился для этого дела», тем самым напомнив Джорджу о том, что он добился успеха во время переговоров.

Определим также моменты в поведении Джорджа, которые стали ключами к успеху в этой опасной ситуации. Он тоже сохранял спокойствие. Он показал, что понимает мотивы Сэма. К концу общения Сэм даже ощутил, что с Джорджем его связывают некие узы. Заговорив о его детях, Джордж обратился к потенциалу и возможностям Сэма, к лучшему, что было в нем, вместо того чтобы сосредоточить внимание на негативных последствиях его поступка (неминуемом тюремном

заклучении). Джордж задавал вопросы и предлагал варианты, тем самым помогая сохранить достоинство и сделать выбор тому самому человеку, который был готов пырнуть его ножницами в шею.

В этом случае подлинный интерес представляет то, что Дэн руководил Джорджем фактически так же, как Джордж руководил Сэмом. Точнее, оба они сумели стать надежной базой: Дэн для Джорджа, Джордж для Сэма. Каждый создавал ощущение защиты и комфорта, благодаря которому его подопечный обретал энергию и вдохновение, чтобы исследовать, рисковать, стремиться к испытаниям. В этом Дэн и Джордж не уникальны.

Выдающиеся руководители со всего мира раскрывают неограниченный потенциал в себе, своих подчиненных и своих организациях, строя доверительные отношения, осуществляя перемены, стимулируя сосредоточенность, в итоге укрепляя вовлеченность в процесс всей команды и создавая условия для инноваций. Они добиваются устойчивой высокой результативности просто потому, что обращаются к своим надежным базам и становятся надежной базой для других людей. Под высокой результативностью мы понимаем

**умение бросить вызов себе и другим, чтобы видеть и добиваться того, что находится за пределами обычных ожиданий.**

При этом мы выходим из своей зоны комфорта и делаем то, что раньше считали невозможным. Мы подступаем к самой границе риска и возможности.

Вы тоже можете стать надежной базой на работе и в других сферах жизни. Неважно, где и с кем вы работаете, оказывают ли вам поддержку или нет, мал или велик ваш бюджет и насколько вы заняты: вы сможете приобрести специфические навыки и найти способ действовать так, чтобы добиваться стабильных результатов через отношения, в которых присутствует стимуляция. Вы полюбите рисковать.

Если вы такой же, как большинство знакомых нам руководителей, то, скорее всего, давно находитесь в заложниках у необходимости достигать практических результатов в виде цифр, целей, ключевых показателей



результативности — чего угодно. Велика вероятность того, что вы почувствуете себя бессильным и неспособным избежать этих ограничений. В погоне за финансовым успехом можно упустить из виду важность человеческих отношений и их влияние на реальный и стабильный успех. Лидерство по методу надежной базы, или фундаментальное лидерство (secure base leadership), в основе которого лежат доверие, уверенность и риск, — лучший способ обрести свободу для себя, своей команды и компании.

Несмотря на глубину и эффективность фундаментального лидерства, ему не нужно учиться годами. По сути, ключи к развитию качеств такого лидера уже в ваших руках — это история вашей жизни, приобретенный с годами опыт и то, как вы интернализуете свои успехи и неудачи. В ходе исследований мы выявили девять характеристик лидера, являющегося надежной базой. Читая эту книгу, вы узнаете, как развить эти характеристики в себе. Мы ответим на вопросы:

- Зачем надо быть лидером, способным вдохновлять и раскрывать потенциал своих людей?
- Как обеспечить чувство доверия, безопасности и комфорта<sup>1</sup>?
- Как побуждать людей бросать вызовы, в том числе самим себе, и идти на риск?
- Как воплотить эти идеи в жизнь немедленно? Другими словами, что делать, придя на работу в понедельник утром?

## Что такое надежная база?

Давайте вернемся к самому началу. К вашему началу.

Вашей первой надежной базой, скорее всего, были ваша мать или отец, или бабушки и дедушки, или другие люди, заботившиеся о вас. Отношения с этими людьми особенно важны для понимания ваших особенностей как взрослого человека и как руководителя.

Термин «надежная база» (secure base) впервые упоминается в послевоенных исследованиях теории привязанности, проведенных Джоном Боулби<sup>2</sup> и Мэри Эйнсворт. Ключевая предпосылка их теории заключается в том, что всем людям от природы присуще стремление к близости и комфорту, которые обеспечивает человек, создающий ощущение защищенности. После Второй мировой войны ООН поручила Боулби выяснить, почему младенцы в стерильных больницах зачастую умирали от инфекций, а в окружении, изобилующем вирусами, выживали. Боулби установил, что в больнице разлука с матерью и строгие правила ухода зачастую лишали ребенка внимания, ласки и заботы. Напротив, младенцы, находившиеся вместе с матерью или любящими, заботливыми родственниками, обычно выживали, несмотря на инфекции. Боулби сделал вывод, что узы любви давали детям психологическую устойчивость и силу.

Продолжая работу Боулби, Андерсон наблюдал за гулявшими на улице детьми. Их матери всегда служили им базой — *надежной базой*. Малыши играли в парке, но время от времени возвращались к своим матерям, чтобы ощутить их поддержку. Интересно, что дети вели себя по-разному: кто-то держался как можно ближе к маме и боялся рисковать, а кто-то уходил в самый дальний уголок парка (высшее проявление исследовательского интереса) и, казалось, практически забывал о ее существовании. Однако общим в поведении детей было то, что, почувствовав опасность или расстроившись, все они бежали к маме, которая, с одной стороны, олицетворяла безусловное принятие, а с другой — поощряла в них желание рисковать, искать собственные решения и стремление к самостоятельности<sup>3</sup>.

На основе этой концепции и в контексте работы современных компаний мы дали надежной базе следующее определение:

**человек, место, цель или объект, обеспечивающий чувство безопасности и защиты и предлагающий источник вдохновения и энергии для того, чтобы дерзать, исследовать, рисковать и не бояться принимать вызовы.**

Обратите внимание, что в нашем понятии надежная база — это некто или нечто стимулирующее, а может, даже пробуждающее энергию в отдельно взятом человеке. Благодаря этой стимуляции и энергии люди выходят из зоны комфорта и стремятся реализовать свой нераскрытый потенциал.

Для того чтобы понять, почему все мы нуждаемся в надежных базах, обратимся к работе человеческого мозга. В случае возникновения реальной или предполагаемой угрозы для выживания древний мозг побуждает человека противиться переменам или избегать риска, чтобы защитить себя. Но когда у человека есть надежная база, он может перенести фокус «я» с боли, опасности, страха и потери на вознаграждение, возможности и выгоду.

Чаще всего самые прочные надежные базы — это люди; однако надежной базой может стать все, что способно подавить систему раннего предупреждения в мозге и обеспечить нас энергией и вдохновением, чтобы ответить на вызов.

Помимо человека, места, цели и предмета надежной базой может быть страна, религия или Бог, событие, коллектив и даже домашний питомец — любая сущность, которая посредством взаимоотношений усиливает внутреннее ощущение безопасности человека и побуждает его к действиям. Чем прочнее база, тем легче человек переносит стресс или иные враждебные обстоятельства. Поскольку потребность в надежной базе коренится глубоко в мозге, она универсальна для всех культур и эпох.

Концепция надежной базы многогранна и неоднозначна. Она представляет собой сочетание множества уровней и парадоксов. Надежная база обеспечивает чувство безопасности и одновременно поощряет идти на риск. Надежная база может терпеливо ждать или вмешаться. В качестве надежной базы человеку нужны и люди, и цели. Стать надежной базой для других можно, только обладая многочисленными надежными базами. Рассмотрим эту систему в деталях.

## Парадокс безопасности и риска

На **рис. 1.1** показана взаимосвязь между двумя основными аспектами надежной базы: безопасностью и риском. Безопасность связана с заботой, в то время как риск — с дерзанием. Надежная база обеспечивает чувство безопасности, уверенности и комфорта, способствующее исследованиям и готовности идти на риск. Одновременно надежная база препятствует фокусированию «я» на страхе, угрозах и даже выживании и поощряет любопытство и готовность к риску. Таким образом, надежная база выявляет присущий человеку потенциал.

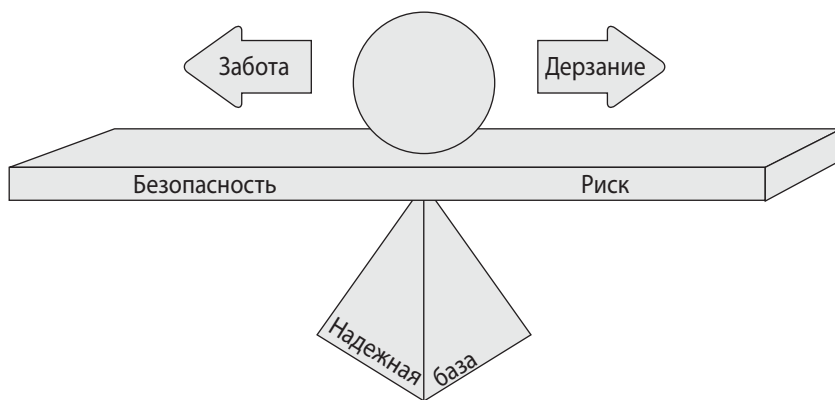


Рис. 1.1. Парадокс безопасности и риска

Обеспечивая безопасность, вы даруете человеку ощущение безусловного комфорта, но не побуждаете его к исследованиям, риску, дерзаниям, а значит, в действительности чрезмерно опекаете его и ограничиваете его потенциал. С другой стороны, если вы поощряете риск, не даруете человеку чувство безопасности и уверенности в себе, то побуждаете его к исследованиям, но не обеспечиваете необходимой поддержкой, позволяющей набраться сил и рискнуть. В отсутствие надежной базы ваш подопечный будет чувствовать себя слишком уязвимым

и начнет прибегать к оборонительному поведению — это инстинктивная реакция на чувство незащищенности.

В ходе наших исследований мы услышали две истории о надежных базах, которые в детстве обеспечили будущим высокорезультативным лидерам чувство безопасности и одновременно побуждали их рисковать. Эффект был колоссальный и продолжительный.

Учитель биологии и немецкого, преподававший в классе Андреа, возлагал на учеников большие надежды и был ориентирован исключительно на результат и в то же время принимал личное развитие своих учеников близко к сердцу. Андреа вспоминает: «Он убеждал нас мыслить не просто категориями “черное” и “белое” или “хорошо” и “плохо” — он старался научить нас видеть “серое” и принимать его во внимание. Он развивал как критическое, так и творческое мышление и явно нацеливал нас на личную ответственность и обязательность. Мой учитель был искренним и вежливым человеком, увлеченным всем, чем он занимался. Его поступки и взгляды на жизнь прекрасно мотивировали меня и помогали достичь большего, чем я считала возможным».

Гудрун вспоминает, как в четырех- или пятилетнем возрасте ездила с родителями кататься на лыжах в Швейцарию. Шел снег, сгустились тучи, но отец взял ее на Штокгорн, где кататься на лыжах довольно трудно, и спустился по склону вместе с ней. Дождавшись их, обеспокоенная мать Гудрун заявила: «Вы с ума сошли! Она еще слишком мала, а этот склон опасен». Отец Гудрун возразил: «Да, но она прекрасно справилась. Все прошло замечательно». Гудрун вспоминала, что чувствовала себя совершенно уверенно, катаясь на лыжах в снегопад, и гордилась тем, что прокатилась в тот день и что ее отец верил в нее.

Учитель Андреа явно проявлял равнодушие к ней и побуждал ее добиваться высоких результатов. Точно так же и отец Гудрун служит

наглядным примером того, как личное присутствие, глубокие взаимоотношения и правильно подобранные слова способны воздействовать на мышление человека. Гудрун по сей день помнит, каким голосом ее отец произнес: «Она прекрасно справилась». К чьим словам она предпочла прислушаться? В данном случае — отца, а не встревоженной матери.

В тот день общение с отцом порадовало Гудрун. Но мы не всегда по достоинству оцениваем свою надежную базу в тот момент, когда этот человек настаивает на чем-либо. Вспомните, сколько раз вы ненавидели своих родителей за то, что они заставляли вас стимулировать самого себя. Вспомните учительницу, которая давала вам дополнительные задания, зная, что вы способны на большее. Да, надежные базы выталкивают нас из нашей зоны комфорта. С другой стороны, близкий человек может и не быть надежной базой, если не побуждает вас к исследованиям и риску.

## Тактика выжидания

Боулби ясно дал понять, что надежная база должна вмешиваться лишь в случае необходимости или по просьбе, но не действовать с опережением. Как он говорил, «это преимущественно тактика выжидания»<sup>4</sup>. В рамках нашей системы это означает доступность и готовность. Вот почему даже очень занятой человек может служить базой многим людям. Надежная база — хороший слушатель, улавливающий сигналы (как вербальные, так и невербальные) и уделяющий пристальное внимание потребностям другого человека вместо того, чтобы поспешно навязывать решения. Надежная база ставит вопросы так, чтобы побудить подопечного мыслить самостоятельно, а не навязать ему ту или иную позицию.

Надежные базы не думают за других. И никого не спасают. Они не делают того, что человек способен сделать сам. Надежная база позволяет человеку сделать что-то самому, а затем помогает понять суть полученного опыта.

## Люди и цели

На **рис. 1.2** показан еще один аспект надежной базы – ориентированность и на людей, и на цели. Связь с людьми вполне очевидна. Людям необходима межличностная привязанность, чтобы чувствовать себя достойными, заслуживающими внимания, любимыми.

Связь с целью менее очевидна. Чтобы понять ее, поставьте перед собой цели, а затем шаг за шагом двигайтесь к их достижению. Вот несколько примеров, демонстрирующих эту связь:

- Джейкоб поставил перед собой цель научиться проводить превосходные презентации. Он достиг ее на ежегодном мероприятии в своей компании после 18 месяцев тренировок.
- Андреас поставил перед собой цель вырасти как руководитель на основании собранных до и после отзывов коллег. Составив план и четко следуя ему, он сумел улучшить свои лидерские навыки за 12 месяцев.
- Кэтлин поставила перед собой цель стать главой технического отдела к 45 годам. Этой цели она достигла в возрасте 43 лет, перейдя в другую компанию.
- Как команда соавторов, Джордж, Сьюзан и Дункан были связаны общей целью – написать эту книгу. Сам процесс ее написания стал надежной базой.

Люди должны быть связаны с целями, чтобы чувствовать себя способными действовать, достигать, добиваться успеха. Эта связь порождает энергию на пути к цели, а также после ее достижения.

Если в качестве надежных баз у вас есть люди, но нет целей, вы, возможно, чувствуете себя чрезвычайно уверенно, но предпочитаете перестраховываться и не рискуете так, как это необходимо, чтобы максимально раскрыть свой потенциал. Возможно, вы чувствуете себя любимым, но не преуспеваете в делах. Если вашей базой являются цели,

но не люди, скорее всего, вы добиваетесь значительных материальных успехов, но обделены человеческим вниманием. Иногда явный внешний успех представляет собой личное фиаско – из-за скрытых издержек, таких как расставания, высокий уровень стресса и потенциальное выгорание. Фундаментальное лидерство предотвращает эти неудачи.



Рис. 1.2. Сила надежной базы

Люди, у которых в роли надежных баз выступают только цели, могут стать, что называется, независимыми одиночками. Обособленные от других людей, не связанные с ними, они, как Паскаль в следующей истории, зачастую страдают от заболеваний, зависимостей, депрессии и хронического одиночества.



Паскаль, руководитель высшего звена, получивший хорошую теоретическую подготовку, вырос в условиях недостатка связи и с матерью, и с отцом. Его родители были склонны к жестокому обращению — и в физическом, и в эмоциональном смысле. Паскалю удалось сделать карьеру, но дорогой ценой. Он всегда сосредоточивался на цифрах, исключая из сферы своего внимания людей. Вскоре после женитьбы на горячо любимой женщине Паскаль продемонстрировал бурную эмоциональную реакцию, вызванную чувствами неприятия и ревности, и напал на жену. Шокированный собственным поступком, он обратился за медицинской помощью и в течение десяти лет принимал лекарства. Он считал, что с ним не все в порядке, и не доверял самому себе. Все это повлияло на его стиль руководства, так как он не доверял и другим людям. Подчиненным нравилось его чувство юмора, но установить с ним контакт как с руководителем было невозможно.

Как только Паскаль понял, чего недоставало в его отношениях с родителями, ему удалось осознать, что он был в высшей степени независимым одиночкой, переполненным болью. После этого он смог простить себя и заново установить эмоциональную связь с женой. Как и в случае с избавлением от чувства потери, эта работа завершилась для Паскаля ощущением благодарности. Приобретенный душевный покой заметно улучшил его стиль руководства. Впервые он сумел построить доверительные отношения с коллегами, сверстниками и начальством, а затем продемонстрировать исключительно высокую результативность.

Эта история показывает разницу между высокой результативностью и стабильно высокой результативностью. Многие руководители скрывают в душе раны из прошлого, не осознавая, что эти раны влияют на их стиль руководства. Чтобы и впредь действовать эффективно, Паскалю потребовалось перестать быть заложником своего прошлого, оправиться после того, что случилось между ним и женой,

и простить родителей за то, что они не стали для него психологической опорой.

Соблюдение баланса между связью с людьми и связью с целями — залог здорового функционирования, высокой самооценки и результативности в работе. Если вам недостает привязанности к людям или к целям, у вас может развиться боязнь неприятия, боязнь успеха или же боязнь неудач, которая помешает полностью реализовать свой потенциал. Невероятно сильная боязнь неудач не позволяет людям стремиться к завышенным целям, поскольку им кажется, что такая задача им не по плечу. Надежные базы помогают сосредоточиться на потенциальном успехе, защищают от неуверенности и зачастую вселяют смелость, необходимую для действий.

#### **Задайтесь вопросами:**

Как я связан с людьми и целями?

Поддерживаю ли я баланс между людьми и целями?

### **Чтобы быть надежной базой, надо иметь надежные базы**

Важно и самому как *иметь* надежные базы, так и *являться* надежной базой для других. Мы учимся, подражая и воспроизводя образцы. Если в своей жизни вы испытали на себе влияние надежной базы, то сможете в дальнейшем пользоваться ею как образцом, играя роль психологической опоры для других людей. В идеале у вас появится множество надежных баз, меняющихся в зависимости от жизненного этапа, на котором вы находитесь, и от ваших потребностей. Находить психологические опоры никогда не поздно. Аналогично никогда не поздно учиться быть надежной базой для других. В жизни мы учимся, играя роль опекуна, — ухаживая за домашним питомцем, влюбляясь, становясь родителем или заслуживающим доверия руководителем.

## Надежные базы и образ мышления

Надежные базы оказывают непосредственное влияние на то, как люди осваивают новые навыки и постигают мир. В нашей жизни надежные базы, начиная с детских лет и по сей день, определяют наши убеждения<sup>5</sup>. Надежная база, которую мы выбираем, формирует разум, далее появляется цель и в итоге результат. В этой книге мы сосредоточим внимание на силах, влияющих на наше мышление и его особенности. Мы провели исследования, в которые вошли расширенные интервью с шестьюдесятью руководителями мирового уровня и количественные опросы тысячи руководителей (см. раздел «Об исследованиях» в приложении). Расспрашивая руководителей о мотивации, мы выявили факторы, формирующие их представления о самих себе. Их ответы отражали собственную веру в себя. Но отвечая на вопрос о том, кто (или что) повлиял (повлияло) на формирование этих убеждений, руководители зачастую испытывали озарение, внезапно понимая, что подсознательно на их мышление повлияли важные люди, события или опыт прошлой или настоящей жизни.

У каждого человека есть убеждения, которые придают ему силы или, напротив, ограничивают его возможности. Одни люди в большей степени сосредоточены на первых, другие – на вторых, которые удерживают их от действий и успеха. Каждый помнит историю о том, как какой-нибудь учитель побуждал его достигать высоких целей, или, напротив, внушал ему веру в то, что он лишен способностей в конкретной сфере.

Когда Джеку было 17 лет и он упорно готовился к последним экзаменам программы международного бакалавриата, преподаватель вернул ему работу по истории с пометкой «понятия не имею, зачем я это читал», нацарапанной в конце. Но семья служила Джеку надежной базой, и, вместо того чтобы свернуть с пути, услышав негативный отзыв, он решил доказать, что учитель ошибся, и в итоге на заключительных экзаменах получил более высокие отметки, чем надеялся.

Важно помнить, что вы вправе выбирать, принимать вам или отвергать чьи-либо взгляды и мнения. Вам вовсе незачем становиться заложником чужих слов или поступков. Вы сами выбираете, сумеет ли кто-либо повлиять на вас позитивным или негативным образом. Нам уже известно, что наша реакция на влияние индивидуальна, что поведение двух человек просто не может быть одинаковым, даже если они выросли в одной семье и в одном окружении. То, что означает что-то для одного человека, может иметь совершенно иное значение для другого.

### **Задайтесь вопросом:**

Кто сильнее всего повлиял на мои убеждения о собственных способностях и способностях других людей?

## **Лидерство по методу надежной базы**

Став лидером — надежной базой, вы займете чрезвычайно влиятельное положение и сможете внести значительный вклад в становление мужчины или женщины. Повлиять можно даже на глубоко укоренившиеся представления людей о себе. Точнее, на них можете повлиять вы, и только вам решать, каким будет ваше влияние — позитивным или негативным.

Говоря словами специалиста в области лидерства Уоррена Бенниса, «основа лидерства — способность лидера менять образ мышления, систему координат другого человека»<sup>6</sup>.

Этот тонкий момент — взаимозависимость между унаследованным влиянием, внешним влиянием и выбором — требует осмысления. Человек не превращается в выдающегося руководителя просто так. Вы становитесь выдающимся руководителем под влиянием надежных баз, которым решили довериться. Вы опираетесь на плечи тех, кто оказал на вас влияние. Вы действуете как выдающийся руководитель, когда

пользуетесь своим влиянием, чтобы раскрыть позитивный потенциал людей, следующих за вами, то есть когда становитесь лидером по методу надежной базы и разрешаете другим опереться на ваши плечи.

Лидерству по методу надежной базы (фундаментальному лидерству) мы даем следующее определение:

**тип лидерства, при котором лидер строит доверительные отношения и оказывает влияние на других людей, обеспечивая чувство защищенности, безопасности и заботы, а также являясь источником вдохновения, что в совокупности дает энергию для исследований, риска и дерзаний.**

На **рис. 1.3** показано, как лидерство по методу надежной базы раскрывает потенциал человека и приводит его к достижениям.

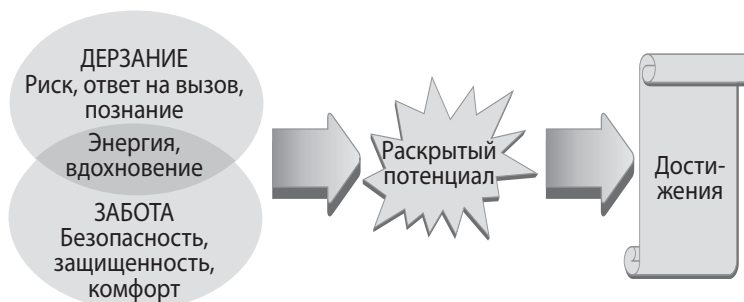


Рис. 1.3. Лидерство по методу надежной базы

Лидерство — это в общем и целом создание и обуздание энергии. Как лидер вы должны обуздать свою энергию, чтобы вдохновлять и мобилизовать отдельных людей, команды и организации на служение цели или выполнение озвученной вами задачи. Вместе со своими последователями вы достигнете большего, чем рассчитывали, и энергия вашего успеха возвратится к вам.

У руководителей есть непосредственные подчиненные. У лидеров – последователи. Через своих последователей лидеры способны добиваться поразительных результатов. Лидерство по методу надежной базы делает упор и на относительный характер лидерства (люди), и на функциональный аспект работы с положительным результатом. Другими словами, лидерство – это не только взаимоотношения. Оно охватывает также ваше умение принимать решения, работать над различными проблемами, вопросами, ситуациями. Это не просто манипуляция цифрами, а то, как вы стимулируете людей. Озвучивая вдохновляющие цели, которые сами способны стать надежными базами для ваших последователей, вы осуществляете успешное достижение результатов. Мы знаем, что вы обязаны показывать результаты, и лидерство по методу надежной базы поможет вам в этом. Сосредоточившись на людях, вы сможете стимулировать и увлекать окружающих, побуждать их добиваться большего, чем они считали возможным.

### **Распространенное убеждение: личная жизнь не влияет на вашу эффективность как лидера**

Неверно. Именно ваша личная жизнь определяет, каким лидером вы являетесь. И вдохновляющие, и ограничивающие факторы вы приносите в работу из своей личной жизни. В лидерстве вы демонстрируете свою человечность.

Сочетание людей и целей как надежных баз позволяет человеку доверять, творить, рисковать, исследовать и получать удовольствие. Когда мы спрашиваем людей, как описать принадлежность к высокорезультативной команде, зачастую они отвечают, что это трудно, но вместе с тем невероятно увлекательно. Иными словами, они ощущают тесную связь как с целями, так и с людьми.

То, что мы слышим на местах, отражает результаты, полученные исследователями в области лидерства и организации Мишей Поппером и Офрой Мэйслесс. Они полагают, что, «обеспечивая чувство уверенности, лидер делает возможной активизацию других систем поведения, таких как познание. В результате их последователи начинают идти на риск и проявлять креативность, что приводит к обучению и личному росту»<sup>7</sup>. Далее они утверждают, что верным является и обратное. Если из-за поведения лидера их последователи чувствуют себя неуверенно, то желание рисковать, познавать и обучаться снижается. Развивая эту мысль, ученые полагают, что лидер, являющийся надежной базой, помогает последователям развивать новые модели мышления, а также достичь большей «уверенности в себе, независимости, компетентности, самоэффективности и самооценки»<sup>8</sup>.

### **Когда лидеры терпят фиаско?**

Лидеры терпят фиаско, когда они:

- Не стимулируют и не вдохновляют окружающих.
- Не сознают, какое влияние оказывают на других людей.
- Пренебрегают межличностными отношениями в неустанном стремлении к целям.
- Не могут справиться с собой и своими эмоциями.

Даже такой кумир, как Стив Джобс, на определенном этапе своей карьеры потерпел фиаско. Уолтер Айзексон в авторизованной биографии техногиганта рассказал, как Джобса уволили из Apple. Рецензент Лев Гроссман резюмирует:

«Через девять лет после того, как Джобс основал Apple, его выгнали из компании. Айзексон дает понять, что Джобс просто не оставил своим коллегам выбора: его стремление к тотальному контролю, тирады и пьяные истерики, отсутствие гибкости в условиях меняющегося рынка и нежелание принимать душ сделали его присутствие проблематичным»<sup>9</sup>.

В тот момент Джобс определенно не играл роль надежной базы. Однако Гроссман продолжает:

«Но в 1996 году он триумфально вернулся, став другим человеком, обуздав своих демонов настолько, чтобы спасти Apple и сделать ее одной из самых достойных компаний мира».

История Джобса наглядно демонстрирует, почему даже признанные лидеры терпят фиаско. Также она может стать источником вдохновения для тех, кому нужна смелость, чтобы разобраться в себе и измениться, чтобы в итоге стать выдающимся лидером.

Общаясь с руководителями, посещающими наши семинары в разных странах мира, мы воочию убедились в том, что надежные базы служат фундаментом лидерства. Ваш личный путь определяет, какой вы лидер. Поэтому в ходе вашей работы над собой, цель которой — стать лидером по методу надежной базы, вы должны осознать, какие люди, события и опыт оказали на вас влияние. Вот почему на протяжении всей книги мы будем предлагать вам вернуться в прошлое. Кроме того, мы представим конкретные рекомендации и упражнения, которые помогут вам задуматься о людях, событиях и опыте, сформировавших ваше мышление и повлиявших на стиль вашего лидерства.

### **Ваши лидерские победы и поражения**

Один из способов поразмыслить над своей лидерской результативностью — записать три истории своего успеха и три истории своего фиаско. Вы можете взять их как из личной, так и профессиональной сферы, детства, подросткового периода или взрослой жизни. Истории могут быть лаконичными или, напротив, изобиловать подробностями.

Прочитайте их и обратите внимание на общие детали историй успеха и на то, что отсутствует в историях фиаско. К примеру, возможно, все ваши победные истории имеют отношение к работе в коллективе, а истории поражений — к тем периодам, когда вы работали в одиночестве. А может, истории успеха объединяет присутствие в них авторитетного лица, оказывавшего вам поддержку, а в историях фиаско такого человека нет?



Изучая факторы в своих историях побед и отмечая отсутствие тех же факторов в историях поражений, можно выявить закономерности или моменты, которые особенно важны для успеха не только в работе, но и в жизни.

## Страховка для последователей: компоненты лидерства по методу надежной базы

Вы демонстрируете лидерство по методу надежной базы, когда сочетаете доверие и риск, поддержку и напряжение, защиту и вызов, когда вы связаны со своими последователями (командой или целой организацией) и направляете их усилия на цели, для достижения которых требуется потрудиться. Это динамичный компромисс между ощущением безопасности, которое достигается посредством установления связей, и желанием рисковать, возникающим благодаря упору на человеческие возможности.

Во многих отношениях фундаментальное лидерство напоминает страхование скалолаза. Хотя на скалах и крытых скалодромах система безопасности имеет другие проявления, основной принцип остается тем же. Как показано на **рис. 1.4**, веревка пропущена через анкер над зоной непосредственного подъема. Скалолаз привязан к одному концу веревки. Страхующий с помощью специального устройства, пристегнутого к его снаряжению, держит другой конец веревки, натягивая ее так, чтобы скалолаз мог двигаться, но не упасть. Пока скалолаз поднимается все выше, страхующий пристально следит за ним и регулирует степень натяжения по мере необходимости.

По сути дела, скалолаз может пойти на риск, присущий скалолазанию, именно потому, что страхующий создает ощущение безопасности. Углубляясь в детали лидерства по методу надежной базы, мы подробнее исследуем ту же метафору, поскольку и сам процесс, и наличие страховки отражают нюансы данного вида лидерства.

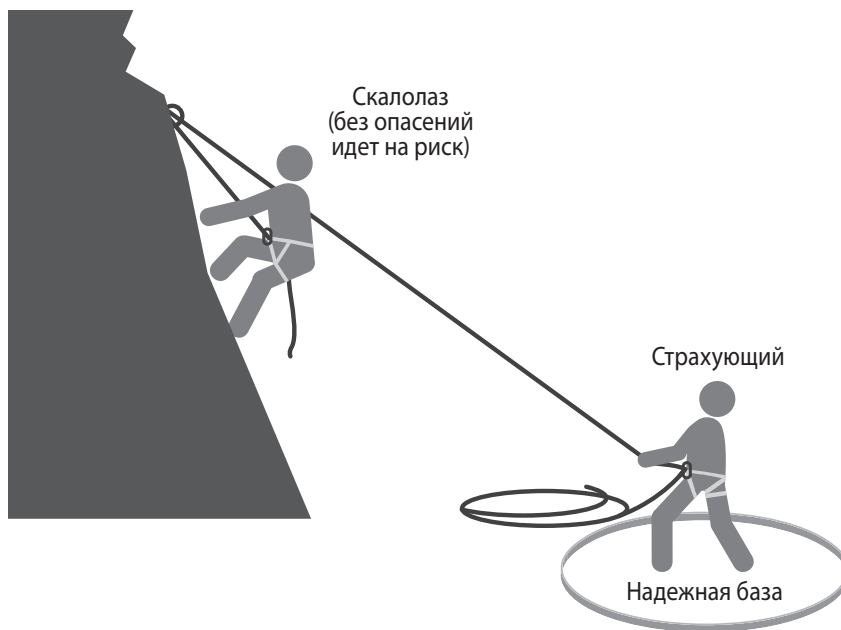


Рис. 1.4. Страховка скалолаза как метафора лидерства по методу надежной базы

Ясно, что побуждать кого-либо взбираться на скалу, не закрепив страховку, было бы безответственно. Аналогично бросать кому-либо вызов в профессиональной сфере, не создав надежную безопасную платформу, – значит вызывать раздражение и стресс. Следовательно, первый шаг лидерства по методу надежной базы – создание чувства безопасности и защищенности посредством установления психологических связей, или уз. Побуждая человека стараться изо всех сил и дерзать, вы укрепляете узы доверия, поскольку говорите: «Я знаю, что у тебя все получится. Я верю в тебя». Сила лидерства по методу надежной базы – в динамике этой положительной обратной связи.

**Задайтесь вопросом:**

Могут ли мои последователи сказать, что я добросовестно подстраховываю их?

## Узы, укрепляющие доверие

В контексте фундаментального лидерства узы — это

**формирование привязанности, создающей больше эмоциональной, физической, интеллектуальной или духовной энергии, чем человек (или люди), участвующий в этом процессе, способен работать самостоятельно.**

Узы — это эмоциональная привязанность, отличающаяся от дружеской. Как вы увидите в главе 5, именно такая привязанность существует между лидерами по методу надежной базы и их последователями. В итоге узы способствуют доверию, вере в то, что лидер действует в интересах своих последователей, поддержит их, если они оступятся или терпят неудачу, и знает, какой уровень трудностей для них преодолит. Попросту говоря, люди знают, что кто-то их подстраховывает.

Любые узы начинаются как привязанность, то есть базовая связь. Привязанность перерастает в узы, когда возникает эмоциональный обмен и глубина контакта, или, если хотите, проскакивает искра. Однако узы не постоянны и не должны быть таковыми. Разделение тех, между кем раньше существовали узы, — естественный процесс, такой же естественный, как уход ребенка от родителей. Лидеры, поддерживающие статические узы, не отпускающие своих последователей, которые выросли и готовы к тому, чтобы отделиться и пойти по своему пути, фактически держат их в заложниках. Лидер по методу надежной базы побуждает своих людей двигаться вперед и вверх, преодолевать все более значительные и серьезные испытания и с заботой и гордостью наблюдает за ними, оставаясь в стороне. В нынешнем мире с его обостренной конкуренцией узы — самое важное испытание и истинная проверка качеств лидера.

## Принятие потери ведет к переменам

«Печаль» — слово, которое редко услышишь в рабочей обстановке. Однако это естественное чувство, уместное как на работе, так и в личной жизни. Всякий раз, когда человек переживает утрату — друга после его

физической гибели, коллеги в результате увольнения, команды вследствие реорганизации, — он может сопротивляться возникновению новой привязанности и формированию новых связей с людьми, целями или работой. Единственный способ перенести потерю и жить дальше — это дать волю чувствам. Пережив утрату, люди возвращаются в работу, семью и к прочим радостям жизни. Они оправляются от потери. К ним возвращается энергия, а значит, и продуктивность.

Люди сталкиваются с потерями ежедневно, и не всегда они настолько глобальны. Горевать можно о потере парковочного места, отдельного кабинета в офисе, проекта, клиента, даже любимой ручки. Научившись принимать печаль как естественную эмоцию, а не как то, чего следует избегать, вы сможете с большей эффективностью действовать в случае любых потерь или перемен.

Организациям постоянно приходится иметь дело с переменами, и даже самые логичные перестановки зачастую вызывают чувство потери, которое влечет за собой скорбь. Как вы прочтаете в главе 4, лидеры по методу надежной базы воспринимают скорбь как естественный процесс. Они сосредоточивают свое внимание на преимуществах, а не на боли. Поскольку доверительные отношения уже выстроены, они стараются создать для людей пространство, где можно выразить свои опасения и дать волю чувствам. По окончании этого процесса люди достигают стадии прощения и благодарности, после чего готовы двинуться вперед, к новым привязанностям и свершениям.

## **Направление мысленного ока с целью сосредоточенности**

Опираясь на фундамент прочных уз, которые способны через скорбь привести к формированию новой привязанности, лидер — надежная база в роли страхующего побуждает последователей искать себя, рисковать, стараться изо всех сил. Он нацеливает своих подопечных на новые возможности. На ваш образ мыслей повлияли ваши надежные базы — точно так же и вы как лидер способны определять мировоззрение

других людей, сосредоточивать их на позитиве. А кроме того, вы можете создавать воодушевляющие убеждения, помогающие достигать целей.

Как вы узнаете из главы 5, мысленное око (mind's eye) – это часть мозга, благодаря которой мы сосредоточиваемся. Мысленное око направляет «луч света», освещающий либо позитив, либо негатив. Мы можем видеть только негатив – боль, опасность, все, что идет неправильно, тем самым создавая ограничения, способные помешать нам достичь желаемых результатов. Или мы можем смотреть на преимущества, достижения, на то, что идет как надо. Лидеры по методу надежной базы оказывают влияние на то, как окружающие делают этот выбор. Лидеры заботятся о том, чтобы мысленное око отдельно взятого человека или команды было сосредоточено на цели, преимуществе, желаемых результатах, обучении, шансах и возможностях.

## **Достижение результатов в игре ради победы**

Игра ради победы, рассмотренная в главе 6, – лидерский подход, который сочетает высокий уровень доверия и высокий уровень дерзаний. Играя ради победы, вы цените и отношения, и брошенный вызов. Вы стремитесь к преимуществам, вместо того чтобы становиться заложником страха. Многие люди «играют, чтобы не проиграть», поскольку боятся неудач, вместо того чтобы играть ради победы, рисковать и получать выгоду. Другие предпочитают играть ради доминирования, сосредоточиваются на результате, теряют связь с окружающими или же начинают, по выражению автора «Эмоционального интеллекта» Дэна Гоулмана, слишком старательно «задавать темп». За такими лидерами люди просто не могут угнаться.

Задавание темпа может быть позитивным в течение короткого периода, при высокой мотивации команды. Научившись поддерживать связь с людьми и сосредоточиваться на труднодостижимых целях, лидер, задающий темп, может перейти к игре ради победы и стать лидером по методу надежной базы. Вместе лидер и его последователи достигают

высочайшего уровня результативности: зная, что ему ничто не угрожает, так как лидер подстраховывает его, «скалолаз» отважится на риск, будет подниматься все выше и успешно завершит подъем. Игра ради победы – лидерский подход, при котором руководство осуществляется наилучшим, сбалансированным образом, при этом на окружающих и бизнес оказывается наиболее глубокое влияние.

## Устойчивая высокая результативность

Если вы похожи на сотни лидеров со всего мира, с которыми мы работаем, вы живете в атмосфере непостоянства, неопределенности, сложности и неоднозначности. И вы знаете, что мир становится все более непостоянным, неопределенным, сложным и неоднозначным. Каким образом вы достигаете результатов в условиях разных культур в таком мире? Как поддерживаете на необходимом уровне результативность своей организации, несмотря на все эти сложности? И что не менее важно, как в этих непростых условиях вы поддерживаете *собственную* результативность?

Если вы продолжаете стремиться к результатам, выжимая до последней капли энергию из себя и своих людей, вас ждет выгорание и напрасная потеря сил. Однако энергию можно пробуждать способом, не вызывающим истощения. Ваши последователи обладают достаточным потенциалом, чтобы пройти эту дистанцию вместе с вами и ради вас. Вам просто надо раскрыть этот неограниченный потенциал.

Лидерство по методу надежной базы способствует формированию эмоциональных уз, на которых строятся отношения и доверие. Отношения, основанные на доверии, способствуют вовлеченности<sup>10</sup>. Вовлеченность обуславливает преданность и постоянство сотрудников, снижая их утомляемость и стресс. И что, возможно, еще важнее, если вы твердо веруете в потенциал своих последователей, они будут мотивированы на риск, устремятся к звездам, чтобы не только достичь личных целей, но и осуществлять миссию вашей организации. Благодаря

вашему влиянию на их мысленное око они поверят, что возможно все. Ваши перспективы и концепции они будут воспринимать как свои. Когда движение к цели осложнится или когда неизбежные перемены принесут с собой потери, этот высокий уровень вовлеченности удержит их на плаву и вы вместе сможете справиться со сложностью, неопределенностью, непостоянством и неоднозначностью современного мира.

Будучи лидером по методу надежной базы, вы обеспечиваете устойчивые результаты, стимулируя других работать наилучшим образом даже в условиях меняющегося окружения. Вы создаете условия, поддерживающие преданность и вовлеченность, а также исследования и креативность. Вы способствуете совершенствованию, вдохновению и высокой самооценке. В итоге, когда вы настолько уверуете в своих последователей, что начнете строить систему лидерства по методу надежной базы, несмотря на ее динамичность и сложность, ваша организация, скорее всего, получит устойчивую высокую результативность, а ее достижения будут поразительными.

Этой результативности можно достичь не такой уж большой ценой: стоимость лидерства по методу надежной базы выражается не в деньгах. Вдобавок оно не отнимает много времени. Это просто способ иначе использовать время, проведенное с людьми, и, самое важное, заглядывать в глубину своего «я» и укреплять глубокие эмоциональные узы со своими последователями.

### **Задайтесь вопросами:**

Являюсь ли я лидером по методу надежной базы на работе?

Сбалансированы ли мои сосредоточенность на результатах и сосредоточенность на людях?

Обеспечиваю ли я достаточно безопасное окружение, позволяя людям идти на риск?

Вмешиваюсь ли я сразу или жду слишком долго?

## Что дальше? Чем вы займетесь в понедельник утром?

В первой части этой книги приведен общий обзор лидерства по методу надежной базы. В дальнейшем вы узнаете о девяти характеристиках лидера, способного вдохновлять и раскрывать потенциал своих людей. Эти характеристики мы выявили в ходе исследований (глава 2). Во второй части вы познакомитесь с компонентами фундаментального лидерства — узами (глава 3), скорбью (глава 4), мысленным оком (глава 5), игрой ради победы (глава 6), а также получите рекомендации о том, как развить характеристики, наиболее применимые к каждому из перечисленных компонентов.

Как теннисисты становятся мастерами благодаря тщательно спланированным тренировкам и мудрым тренерам, так и вы можете стать экспертом в лидерстве по методу надежной базы. Для этого нужна практика, вам понадобится осознать надежные базы в собственной жизни. Пользуясь советами из третьей части книги, вы углубитесь в свое прошлое и подробно рассмотрите настоящее. Вы обнаружите корни своего лидерства, выявите надежные базы в своей жизни и даже узнаете, как стать надежной базой себе самому (глава 7). Далее вы прочтете о том, как стать надежной базой для других (глава 8) и преобразовать в надежную базу свою организацию (глава 9).

Несмотря на то что развитие лидера по методу надежной базы — глубоко личный процесс, он осязаем и достижим. Понимание, а затем и внедрение девяти характеристик в свое повседневное лидерское поведение поможет вам создать среду, в которой люди будут чувствовать себя защищенными настолько, чтобы выходить из своей зоны комфорта, идти на риск, дерзать. Выбрав несколько характеристик из списка и поработав над ними, вы сможете повысить собственную результативность лидера по методу надежной базы и тем самым повысить результативность своих подчиненных, команды и организации.

Как вы прочтаете в главе 10, лидерство по методу надежной базы — это в первую очередь гуманизация своего стиля руководства,



а в дальнейшем и организации в целом. В этом мире слишком легко забыть о людях, в том числе о себе, и нашей всеобщей потребности в эмоциональных связях, мотивировании и развитии. Если мы движемся слишком быстро в попытке угнаться за переменами, то можем лишиться наши поступки человечности. Мы надеемся, что эта книга позволит вам вернуться к своим человеческим качествам и позаботиться о том, чтобы человечность жила и процветала в вашей команде, организации, семье, а в конечном счете и в обществе.

### **Ключевые выводы**

- Надежные базы даруют ощущение безопасности, защиты и комфорта, а также мотивируют исследовать, рисковать и бросать вызовы.
- Надежные базы оказывают влияние не только на ваш стиль лидерства, но и на ваши человеческие качества, а также на ваши ценности.
- Лидеры, являющиеся надежными базами, строят доверительные отношения, внедряют изменения, обеспечивают сосредоточенность, которые все вместе поддерживают вовлеченность и ведут к высокой результативности.
- Лидеры, являющиеся надежными базами, переживают горе, принимая потери, нацеливают мысленное око на позитив и играют ради победы.
- Лидеры, являющиеся надежными базами, управляют собственным «лучом света», чтобы сосредоточиваться на позитиве и преимуществах, и оказывают влияние на окружающих, убеждая их смотреть в том же направлении.
- Лидер — надежная база подобен страхующему, который обеспечивает безопасность скалолазу, чтобы тот мог рискнуть и забраться на самую вершину горы.
- Лидерство по методу надежной базы не требует материальных затрат. Единственная инвестиция, которую вам придется вложить, — научиться иначе распределять свое время.
- Лидерство — это совокупность заученного поведения. Можно развить любую из девяти характеристик и стать лидером — надежной базой, способным раскрыть потенциал личности и организации.

Мечтайте больше, чем считают целесообразным другие. Ожидайте большего, чем другие считают возможным. Верьте в людей в большей степени, чем другие считают разумным.

*Говард Шульц, председатель совета директоров и директор Starbucks*

## Популярные вопросы

*Вопрос:* Объем предстоящей работы выглядит огромным... Неужели и вправду можно усвоить все это?

*Ответ:* Всему свое время. В этой главе приведен обзор содержания всей книги. Вы увидели картину в целом. Далее вы будете подробнее узнавать о каждой из упомянутых концепций и сможете понять, каким образом объединить весь этот материал.

*Вопрос:* Чем данная книга отличается от других книг, посвященных лидерству, которые я уже прочитал, а рассмотренная в ней концепция — от иных теорий лидерства, о которых я слышал?

*Ответ:* Ощущение заботы и одновременно побуждение к действиям — вот что отличает лидерство по методу надежной базы. Это и мягкий, и жесткий метод одновременно. Более того, разобравшись в себе, к чему мы активно призываем, вы придете к пониманию причин, по которым вы практикуете тот или иной стиль руководства. Ваши лидерские качества — вершина айсберга, представляющего собой то, кем вы являетесь как личность. Эта книга предназначена помочь вам проникнуть под поверхностный уровень вашего лидерского поведения и разработать новый способ быть и действовать в роли лидера.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

