

Ключевые качества современного лидера

Статья опубликована в журнале **Вестник НЛП №31**.

Авторы: Артем Константинович Тихонов

Темы, затрагиваемые в статье: Психотерапия

Лидерство — один из древнейших феноменов, психологию которого хотели бы познать люди. Ведь именно лидерство чаще всего связано с ключевыми фигурами на шахматной доске жизни. И именно от этих фигур, в первую очередь, зависит исход любой партии, поскольку они являются центрами всей системы. Желание стать лидерами и самим управлять системой есть у многих, ведь, становясь лидером, у нас открывается значительно больше возможностей и перспектив, мы получаем доступ к большему числу ресурсов и бонусов. Становясь лидером, мы делаем определённые инвестиции: сначала мы работаем на имидж лидера, а затем имидж лидера работает на нас.

Вот один из вопросов, который задавали себе многие исследователи: «Лидерами рождаются или становятся, и есть ли эффективные способы развития лидерского потенциала?» Большое количество исторических примеров показывает, что многие известные лидеры слепили себя своими собственными руками. Значит, лидерский потенциал можно формировать и развивать. Но с чего начать? Как известно, мы можем управлять теми системами, структуру которых мы знаем. Следовательно, необходимо понять из чего состоит лидерство — из каких винтиков и шестерёнок.

Самая большая проблема, с которой столкнулись исследователи, изучающие лидерство, — это выбор подходов и язык описания лидерского феномена. В своей жизни и в истории мы можем встретить лидеров, которые очень сильно отличаются друг от друга, но в то же время в них определённо есть общие черты. Но именно это общее кажется чем-то неуловимым и постоянно ускользает. И даже в случае нахождения определённых закономерностей трудно найти инструменты, позволяющие эти закономерности измерить, описать, а

затем сформулировать в виде простых, чётких рекомендаций и инструкций, которые могли бы помочь развить в себе лидерский потенциал.

Один из способов такого описания — это так называемый качественный подход или описание качеств, которыми должен обладать лидер. По данным ряда исследователей, было определено около 70 качеств, так или иначе соответствующих критериям лидерства. Но эти данные зачастую между собой несогласованны, да и развитие в себе такого числа качеств — задача практически невозможная. Мы поставили себе задачу выбрать те качества, которые, на наш взгляд, являются ключевыми и наиболее полно определяют лидерство; определить, какие качества стоит развить в себе в первую очередь, чтобы по закону Парето, приложив к их развитию 20% усилий, получить 80% результата. Для этого мы сформировали ряд критериев, которым должны соответствовать эти качества. Во-первых, качество лидера должно быть разделяемо *большим* числом исследователей, то есть быть достаточно референтным. Во-вторых, качество должно быть ключевым или хотя бы значимым. Без этого качества не мог бы обойтись ни один из общепризнанных лидеров прошлого и современности. Ну и, наконец, в-третьих, качество должно иметь оформленную внутреннюю структуру, чтобы была возможность указать способы его развития, разложив на составные части. Таким образом, исходя из этих критериев, выделилось 12 основных лидерских качеств, на рассмотрении которых мы и остановимся в этой статье.

Для удобства работы с лидерскими качествами они были разделены на три группы: системные навыки, коммуникативные навыки и внутренние качества:

№	Группы навыков	Лидерские качества
1.	Системные навыки.	Видение.
2.		Целеполагание.
3.		Чувствительность к изменениям.
4.		Гибкость.
5.		Целеустремлённость, настойчивость.
6.	Коммуникативные навыки.	Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать.
7.		Коммуникабельность.
8.	Внутренние качества.	Уверенность в себе.
9.		Дерзновенность.
10.		Проактивность.
11.		Самообладание.
12.		Внутренняя целостность.

Ниже подробно описано каждое из этих качеств и даны рекомендации по их развитию. Поскольку не достаточно просто поставить себе цель стать лидером или усовершенствовать свои лидерские навыки, необходимо перейти к действию, т.е. к развитию. А для этого нужно наметить стратегии продвижения. Ряд таких стратегий даны в описании каждого качества.

Системные навыки

Видение.
Целеполагание.
Чувствительность к изменениям.
Гибкость.
Целеустремлённость, настойчивость.

Видение.

С этого навыка начинается лидерство, поскольку видение позволяет создавать образ нового, ещё не реализованного будущего и показывать его последователям. Оно отвечает на вопрос: «А что будет через 5, 10, 15 лет?» Видение помогает рисовать картины и выстраивать перспективы. Оно даёт возможность заглянуть туда, куда заглядывают единицы, а может быть, и никто. И именно оно даёт первый толчок к движению и развитию, ведь, обладая этим качеством, можно ставить значительно более значимые, глобальные и дерзкие цели. Умение создавать видение сплачивает, вдохновляет людей и возбуждает у них желание следовать за лидером, обладающим данным талантом. И конечно, отличие лидера от фантазёра или фантаста состоит в том, что лидер умеет задать себе вопросы: «А как это будущее сделать реальностью? Что из этого можно воплотить в действии? А какую часть мечты могу воплотить лично я и моя команда?» И здесь мы уже переходим к следующему лидерскому навыку — умению ставить цели, о котором речь пойдёт дальше.

Развивать навык видения можно путём достраивания будущего. Видение начинается с прогнозов, которыми мы занимаемся постоянно, но часто не отслеживаем этого: «Сегодня точно пойдёт дождь», «Партнёры с вероятностью 70% могут сорвать поставки товара» и т.д. Начинаем прогнозировать с малых временных промежутков: день, неделя, месяц, и постепенно переходя к более продолжительным временным отрезкам: полгода, год, пять лет, десять лет. При этом мы стараемся постоянно удерживать перед собой образ будущего. Если вначале наше видение будет основываться на достаточно очевидных прогнозах,

опирающихся на экономические и прочие показатели: «Реализация в этом месяце должна составить 1500000 рублей», — то, постепенно увеличивая интервал времени, прогнозы будут становиться не столь очевидными. От простых математических выкладок мы будем перемещаться в более сенсорную область, всё меньше поддающуюся статистической обработке. При этом образ будущего может становиться всё более размытым. Более того, будут появляться альтернативные прогнозы развития событий. В этом случае сохраняем самый желаемый, но поддерживаем достаточно реалистичный образ, ни в коем случае не уничтожая альтернативные варианты. Затем желаемый образ делаем более ярким и чётким, продолжая прорабатывать будущее всё дальше и дальше. Наиболее успешные лидеры бизнеса всегда имеют основной вариант будущего и ряд альтернативных вариантов. Поэтому они готовы практически к любым сюрпризам, переходя от одной стратегии развития будущего к другой.

Ещё одним способом развития видения является обратный перепросмотр, когда формируется образ желаемого будущего, например через 5 лет. (Будущее должно быть по-прежнему ярким, светлым и привлекательным). Затем вы задаёте себе вопрос: «Чтобы это будущее состоялось, что должно быть за один шаг до того, как это свершиться?» — и далее рисуете целый набор событий, предвосхищающих это будущее. Делаете ещё шаг назад: «Что должно быть предвестником следующего шага, чтобы ваше будущее реализовалось?» И так вы двигаетесь до сегодняшнего момента, прорабатывая своё будущее из конечной точки в настоящее. Как только этот путь будет проделан, видение, которое недавно казалось абсурдным и недостижимым, становится реальным понятным и близким.

Целеполагание (навык постановки цели).

Целеполагание позволяет сформулировать видение в совершенно конкретный осязаемый результат. Выстроить дорожки-стратегии, по которым можно достичь желаемых целей кратчайшим путём. Целеполагание позволяет ясно видеть цель, а не только отдалённые перспективы и манящие маяки на горизонте. Хорошо сформулированный результат позволяет цели стать чёткой, ясной, понятной. Лидер не просто ставит цели (как правило, эти цели обладают определенным ощущением, вкусом, запахом и имеют особую окраску). Цель лидера амбициозна, она содержит в себе вызов! Это не просто очередной холм в пространстве достижений — это вершина. Такой подход даёт определённое состояние — состояние страстности, когда цель делает вызов: «А в этот раз сможешь?» Именно поэтому лидер часто достигает значительно большего! Но при этом такой подход к постановке цели — это не безрассудная трата ресурсов на борьбу с ветренными мельницами, а вполне рациональные и продуманные решения, подпитанные изнутри особым состоянием. И конечно, это не отменяет важных правил, при которых цель с большей вероятностью сможет

реализоваться. Эти правила достаточно просты и прагматичны, при этом их нарушение может привести к печальным последствиям.

Развивая навык постановки цели, полезно учитывать так называемые правила «Спецификации цели» и обратить внимание на следующие моменты:

1. **Цель должна быть сформулирована в утвердительной форме.** Вы должны определить то, что вы хотите получить, а не то, чего вы не хотите. *Ваша цель сформулирована позитивно?*
2. **Цель относится конкретно к вам,** находится максимально под вашим контролем, и её достижение зависит от вас. *Цель зависит только от вас? Что необходимо сделать, чтобы цель зависела только от вас?*
3. **Цель легко представить, почувствовать.** *Что конкретно вы хотите получить? Как вы поймете, что достигли цели, что вы при этом увидите, услышите, почувствуете?*
4. **Цель находится в нужном контексте.** Определите ситуации, в которой ваша цель будет подходящей. *Когда, где, с кем и как вы хотите, чтобы ваша цель была достигнута?*
5. **Экология:** цель сохраняет свои позитивные побочные результаты и не ведет к негативным последствиям. *Как реализация цели повлияет на вас? Не приведёт ли это к каким-либо осложнениям?*
6. **Выбран соответствующий масштаб обобщений.** Если цель слишком глобальна, разбейте её на несколько подцелей. Разложите путь достижения цели на этапы. Выделите сначала один её компонент и работайте с ним. *Ваша цель не очень глобальна? На какие составляющие можно разбить вашу цель? С какой подцелью вы начнете работать вначале?*
7. **Цель зависит от доступа к ресурсам.** Подумайте, всё ли у вас есть необходимое для достижения цели, достаточно ли у команды потенциала. *Какие ресурсы вам нужны для достижения цели? Можете ли вы получить эти ресурсы?*
8. **Исследуйте возможные препятствия на пути к достижению цели.** *Какие препятствия вам могут встретиться на пути? Что вы можете сделать для преодоления этих препятствий?*
9. **Подстройка к будущему.** Определите первые шаги, с которых вы начнете реализацию цели. *С чего вы начнете? Какой будет ваш первый шаг?*

Чувствительность к изменениям.

Ещё до того как увидеть цель, необходимо постоянно сканировать пространство вокруг себя и быть готовым к малейшим изменениям. Лидер должен обладать необходимым набором сенсоров, которые постоянно в действии. Лидер должен видеть, слышать и чувствовать всё, что находится в отдалённом доступе, а тем

более в зоне ближайшей досягаемости. Несмотря на то, что информационное пространство современного мира загружено терабайтами и терабайтами информации, лидер должен уметь отличать и выбирать золотые крупы нужной информации, которая касается непосредственно его, его команды, компании, рынка. Если вы не будете первым, кто среагирует на новый сигнал о важных изменениях, то это сделают другие, и вы рискуете проиграть уже на старте. Любые новые тенденции в мире, даже взмах крыла бабочки, может вызвать бурю на другой стороне океана возможностей. В прошлом события, происходившие на другом материке, даже в другой соседней стране, мало касались кого-то лично и тем более вели к каким-либо ключевым изменениям у себя дома. То теперь реальностью настоящего времени является глобализация, в свете которой стоит только на одном конце света поднять на цент стоимость нефти, моментально начинает резонировать весь мир. Поэтому лидеру стоит быть особенно чувствительным и улавливать любые, даже очень слабые сигналы, приходящие извне.

Но особенно чутко стоит относиться к сигналам, приходящим изнутри системы. Если до вас доходят слухи, что в вашей компании некоторые сотрудники не довольны уровнем социального обеспечения, то стоит на это, по меньшей мере, обратить внимание, иначе через некоторое время часть сотрудников может оказаться в компании конкурентов, предлагающих лучший соцпакет. На сегодняшний день, по сравнению с 70-ми годами XX века, средний срок работы в компании топ-менеджеров сократился с 25 до 7 лет и продолжает сокращаться. Поэтому, вовремя не уловив важный сигнал, мы рискуем распрощаться с большой частью наших квалифицированных работников. При этом необязательно развивать внутри команды целый аппарат, целью которого является ревизия сотрудников, так как это может только подрывать доверие и авторитет лидера. Такой лидер современности, как Генри Форд, периодически лично общался с рядовыми сотрудниками, выяснял их потребности, искренне интересовался их нуждами. Говорят, что Генри Форд знал чуть ли не каждого сотрудника по имени. Такой подход позволял создавать огромный задел доверия рядовых членов команды и помогал собирать уникальную информацию, позволяющую быстро реагировать на любые ситуации, складывающиеся в коллективе.

Гибкость (выход за рамки).

Лидер в каждый момент времени должен обладать большим набором стратегий и выборов. Это позволяет для каждой конкретной ситуации иметь возможность поступить наиболее эффективно, подобрав к её решению необходимый ключик. Когда для выхода из ситуации есть только одна стратегия, то это шаблон; когда две — это дилемма. Выбор начинается, когда в запасе есть три и больше альтернативных вариантов действия. Как правило, у человека есть совершенно ограниченный набор стратегий, что не позволяет поступать ему гибко, а значит,

его эффективность снижается. Если человек привык толкать дверь от себя, то, даже несмотря на предупреждение, висящее на двери большими красными буквами «открывается на себя», он будет толкать дверь сильнее и сильнее, пока не решит, что дверь закрыта. Лидер, обладающий ограниченным набором стратегий, становится легко читаемым и предсказуемым, а следовательно, легко управляемым.

Одной из разновидностей гибкости ума и поступков является умение выйти за рамки системы. Например, опыт гениальных полководцев показывает, что на первый взгляд совершенно неблагодарный поступок, противоречащий всем правилам боевого искусства, приводит к желаемому результату. В 1812 году отдать Москву французам для всех было очевидным поражением Русской армии перед войсками Наполеона. Кутузов перевернул эту парадигму, при помощи своей внутренней гибкости создав совершенно неожиданную, новую стратегию, где сдача Москвы как раз оказалась поражением Наполеона.

Сталинградская битва золотыми буквами вписана в историю гениальных военных действий. Российская армия во главе с маршалом Рокоссовским впервые окружила 6-ю армию Фридриха Паулюса, насчитывающую на тот момент 330 тысяч солдат. Считалось, что такое количество войск, какое было у Паулюса на тот момент, окружить и уничтожить невозможно. Таких прецедентов в истории никогда не было. Рокоссовский принял решение об окружении войска, которое никто никогда не окружал, и победил Паулюса, который сдался в плен вместе с большей частью своей армии.

В качестве рекомендации по развитию этого навыка полезно, ставя перед собой цель, представить несколько путей её достижения и выбрать из минимум трёх альтернативных путей, на ваш взгляд, самый оптимальный. Помните, что самый прямой путь не всегда самый короткий. Может оказаться так, что даже, казалось бы, в самой понятной ситуации найдется такая тропинка, которая окажется более интересной, чем уже много раз хоженная.

Целеустремлённость, настойчивость.

Качество, которое позволяет, столкнувшись с трудностями, не останавливаться, а двигаться дальше, используя весь свой лидерский потенциал. Это не значит, что, обладая навыком целеустремлённости, мы перестаём быть гибкими. Настойчивость и целеустремлённость позволяет, постоянно удерживая перед глазами цель, выбирать для её достижения различные маршруты, таким образом, проявляя гибкость на уровне достижения цели, но не отказываясь от неё. Конечно, на пути достижения цели могут неизбежно возникнуть препятствия и сложности, но известно, что непреодолимых преград не существует, а есть недостаточное количество ресурсов на данный момент. А это значит, что достаточно собрать необходимые ресурсы и, проявляя настойчивость, двигаться дальше, пока результат не будет достигнут. Ведь перепрыгнуть пропасть на 98% и на 100% — не одно и то же.

Важно не путать целеустремлённость с упрямством или упёртостью. Упрямство — это достижение цели любой ценой, во что бы то ни стало. Например, бывают ситуации, когда проще отказаться от своей цели, поскольку цель стала уже не актуальна. Вы продолжительное время вкладываете силы и средства в разработку новейшего продукта, который хотите выпустить на рынок, но ваши прямые конкуренты опередили вас на несколько месяцев и выпустили альтернативный продукт. При этом их продукт оказался на порядок качественнее и по цене ниже, чем предлагаемая вами. Ваши действия? Конечно, можно вложить остаток сил и средств на завершение работы по данному продукту и выпустить на рынок товар, уступающий вашим конкурентам по всем параметрам, предварительно создав вашему новому бренду замечательную рекламу и раскрутив его по всем каналам телевидения. Но возможен и другой путь: на основе ваших разработок переориентироваться на разработку ещё более современного продукта, которого нет у конкурентов, тем самым отказавшись от старой цели и сориентировавшись на новую. Выбор за вами, но в этом и будет разница между упрямством и целеустремленностью.

Для выработки этого качества очень важно принять убеждение, которым обладают все лидеры, и помнить о нём на протяжении всего пути: «Не бывает поражений — есть только обратная связь, нет неудач — есть опыт!» Следуя этой идее, столкнувшись с любой ситуацией, мы воспринимаем её как некоторый этап, как ступеньку к достижению цели, а не как негативное событие. А значит, приближаемся к ней ещё на один шаг с новыми знаниями, идеями, опытом.

Коммуникативные навыки.

<i>Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать.</i>
<i>Коммуникабельность.</i>

Следующая группа навыков, которые помогают эффективно взаимодействовать с другими людьми и без которых лидер просто не мыслим, — это коммуникация. Она является той субстанцией, которая склеивает воедино лидера и команду. Это навыки, которые из окружающих делают приверженцев, из приверженцев — последователей, а из последователей — членов команды.

Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать.

Все три проявления являются важнейшей составляющей лидерства и определяют различные методы воздействия на окружающих. При всей общности этих понятий каждое из них несёт свой уникальный смысл. Умение мотивировать заключается в создании импульса, стимулирующего как самого

себя (если мотивация направлена внутрь), так и других, если лидер мотивирует команду, группу, окружение. Обычно выделяют два типа мотивации: мотивация приближения и мотивация избегания или, другими словами, мотивация «К» и мотивация «ОТ». Оба способа мотивации весьма эффективны в разных ситуациях и с разными типами людей. Одни стараются избежать наказания или других неприятных последствий, другие стараются приблизить момент получения бонуса, результата, премии. Для более эффективной мотивации группы эти типы полезно чередовать, создавая вместе мощную комбинацию из двух сил: притяжения и подталкивания.

Убеждение — это навык, позволяющий при помощи слов, эмоций, аргументов или поступков убедить человека в своей правоте, переместив его из собственной позиции в позицию, нужную лидеру. Можно выделить два основных стиля убеждения — это логическая аргументация и эмоциональное давление. И тот, и другой способы весьма эффективны, а их комбинация даёт потрясающие результаты! Навык логического убеждения строится на разрушении аргументов оппонента, которые, как правило, конструируются при помощи различных речевых связок. Например: «Если А, следовательно, В» или «А — то же самое, как В». Для работы с такими убеждениями используются такие приёмы, как возможность поставить под сомнение ту или иную часть убеждения А или В, придать им иной смысл и т.д. Либо же ставить под сомнение саму связку: «из А вовсе не следует В», «В совершенно не значит А» и т.д. Разрушив старую связку оппонента, мы создаём новую, сделав её более убедительной.

Эмоциональный способ работы с возражениями — это работа с высокой степенью собственной убеждённости, когда собственными эмоциями и проявлениями мы показываем, что наша позиция абсолютно верна, и по-другому просто не может быть. «Это так просто потому, что это так». Обычно такой стиль убеждения даже не требует серьёзного подкрепления аргументацией, скорее, это стиль психологического давления. Например, объяснение может быть таким: «Я в это верю — значит, это правда» или «Я так вижу, слышу, чувствую и всё». Для противостояния такой убеждённости со своей стороны полезнее собственная включённость, чем любые рассудительные аргументы. Конечно, стоит отметить, что так же, как и с мотивацией, каждый стиль убеждения лучше или хуже работает с соответствующим типом людей.

Слова «вдохновение» в русском языке не существует, но семантика этого нового слова очень точно отражает суть. Вдохновение — это особый способ мотивации, позволяющий не просто задать импульс и вызвать у людей желание к действию. Это отдельный навык, который создаёт устойчивую и долгосрочную мотивацию. Так происходит за счёт создания красочного образа будущего, в котором хочется оказаться каждому. Будущее должно быть настолько красочным и притягательным, что хочется попасть в него и погрузиться туда с головой. И конечно, люди могут хотеть принять в его

создании непосредственное участие, чтобы быть в этом мире активным творцом, ведь мотивация сопричастности к чему-либо одна из самых мощных. Способ, который мощнейшим образом позволяет вдохновлять людей, — это вдохновение через видение. Лидер, обладающий хорошим видением, с большей лёгкостью сможет вдохновлять людей, двигаться к его образу будущего, поскольку оно находится перед глазами и столь же осязаемо, как то, что находится в непосредственной близости от нас.

Развитию каждого из этих качеств посвящено огромное количество литературы, поскольку они являются движущей силой любого процесса. Коротко остановимся на описании некоторых приёмов. Чтобы эффективно замотивировать человека на какое-либо действие, важно определить, какой тип мотивации «От» или «К» для него более подходящий. В нашей культуре чаще встречается мотивация избегания. Но это не значит, что её нужно использовать в первую очередь. Некоторые люди, чаще мотивируемые «К», очень не любят противоположный стиль. И если его начать мотивировать при помощи угроз и санкций, то человек может вообще потерять к вам и вашему делу интерес. Если же вы как лидер имеете дело с группой, то здесь полезно использовать разнообразные способы мотивации. Причём полезно начинать и заканчивать с позитивной мотивации, а в середине давать мотивацию «ОТ». Тогда те, кто ориентируется на мотивацию «+», воспримут мотивацию «-» менее болезненно, так как сработает эффект краёв. При этом важно понимать, какие ценности наиболее разделяемы человеком: деньги, статус, позитивная поддержка, время, внимание и т.д. И конечно, важно использовать их в речи.

Помимо этого, для мотивации, убеждения и вдохновения очень важно состояние самого лидера. Больше половины информации считывается через невербальные послания. Если лидер сам убеждён в том, о чём он говорит, его голос и тело это подчёркивают, то уровень доверия и значимости слов такого лидера сильно возрастает. Если лидер сам вдохновлён тем, что он говорит, то и люди начнут вдохновляться и присоединяться ко всему выше сказанному. Если внутри есть состояние уверенности и убеждённости, то первый шаг к успеху уже сделан. Поэтому одна из важнейших тренировок, просто необходимая лидеру, — это освоение ораторских навыков, т.е. умение красиво и складно говорить и доносить свои мысли до собеседника или аудитории.

Коммуникабельность.

В современном мире ценность этого качества бесспорна. Быть коммуникабельным важно не только в контексте лидерства, но и в любых других контекстах. Человек — существо социальное, и умение эффективно общаться с себе подобными — залог успеха. В последнее время всё большее распространение получают социальные сети, развитию которых активно способствует Интернет со всеми входящими туда службами знакомств, чатами, форумами и другими «коммуникативными» приложениями. Но, несмотря на

это, умение лично выстраивать коммуникацию и устанавливать контакты с другими людьми требует отдельных навыков, необходимых лидеру. Выделим несколько значимых элементов, без владения которых считать человека коммуникабельным практически невозможно. Это умение быстро устанавливать контакт, располагать собеседника к себе, слушать и слышать, умение задавать вопросы и получать информацию.

Самый эффективный способ **быстрого установления контакта** — это подстройка. Подстройка под собеседника позволяет это делать легко и изящно, это его копирование или создание большей похожести, ведь так приятно пообщаться с человеком, близким вам по духу, в чем-то похожим на вас. Как доказали психологи, бессознательно до 90% информации о человеке передаётся невербально и только 10% уделяется содержанию. Поэтому невербальной составляющей коммуникации полезно уделить особое внимание. Одной из мощнейших подстроек является подстройка по внутреннему ритму. Достаточно отследить по ряду невербальных признаков, в каком ритме находится человек или группа людей (ритм человека проявляется во всём: в лёгком покачивании головой, дыхании, постукивании пальцев), и затем, определив этот ритм, начать повторять его сначала внутри себя, а после при помощи внешних проявлений. Таким образом, даже не сказав ещё и нескольких слов, вы можете заметить, что контакт уже установлен.

Создание доверия. Продолжая расширять поле невербального контакта, дальнейшая подстройка может происходить по большему числу параметров (темп, интонации голоса, поза, жестикуляция и т.д.), что позволяет ещё больше расположить к вам собеседника и углубить состояние бессознательного доверия. Критерием того, что хороший контакт установлен, будет феномен двойного ведения, когда уже сложно сказать, кто под кого подстраивается: то ли вы под собеседника, то ли он под вас. Просто вы начинаете синхронно выполнять некоторые действия. В процессе такой состройки появляется ощущение большего расположения друг к другу, быстро находится общая тема для разговора.

Умение слушать и слышать. На первый взгляд, может показаться, что это два идентичных понятия, но это не так. Впрочем, в эффективной коммуникации полезны оба навыка. Нет лучшего собеседника, чем благодарный слушатель. Лидер умеет не только говорить сам, но и слушать. Нет молчаливых людей — есть неправильно выбранная тема для разговора! Лидер умеет подобрать тему, интересную собеседнику, заинтересовать его, и тогда рассказчика может оказаться сложно остановить. Парадокс состоит в том, что даже если в разговоре вы произнесли всего несколько реплик, у собеседника о вас может сложиться впечатление, как об очень разговорчивом, коммуникабельном человеке и, конечно, интересном собеседнике. Но для этого важно не только слушать или делать вид, что слушаете, но и слышать, что говорит ваш

собеседник. Ведь разговор можно поддерживать, используя только приём активного слушания, просто периодически кивая головой и употребляя такие междометия, как «ага», «угу», «да», «похоже», «согласен», или даже иногда дословно повторяя некоторые ключевые фразы.

Слышание же подразумевает под собой ещё и умение постоянно сохранять нить разговора, при необходимости перехватывая инициативу, подводить разговор к тому, что вам необходимо узнать, постоянно удерживая в фокусе внимания цель вашего общения. Тогда общение переходит в интересную игру совместного взаимообогащения и получения полезной информации.

Умение задавать вопросы. Как говорил один из известнейших лидеров, создатель теории современного менеджмента Питер Друкер: «Лидер прошлого знал, что и как сказать, лидер будущего знает, что и как спросить». Умение задавать вопросы демонстрирует ваш личный интерес к персоне собеседника, при этом позволяет быстро и качественно собрать необходимую информацию. Навык искренне интересоваться делами ваших коллег, партнёров, подчинённых, заказчиков, начальства основан на задавании вопросов. И, конечно, не мало важно уметь выслушивать ответы, даже если в них содержится точка зрения, альтернативная вашей.

Внутренние качества.

Уверенность в себе.
Дерзновенность.
Проактивность.
Самообладание.
Внутренняя целостность.

Внутренние качества человека не так просто заметить, как, например, поведенческие навыки, лежащие на поверхности. Но это именно тот базис, на котором строится всё остальное. Это те механизмы, которые формируют лидерство. Ведь лидерство, в первую очередь, проявляется изнутри наружу. Можно сколько угодно казаться быть лидером, пытаться демонстрировать свои лидерские задатки, но если человек не чувствует себя таковым, если в нём нет убеждённости в том, что он готов вести за собой, ему просто не поверят. Поэтому следующие 5 качеств посвящены способностям идущим изнутри.

Уверенность в себе.

Уверенность обычно определяется как некоторое базовое состояние, с которым ассоциируется лидер. Человек, демонстрирующий состояние уверенности, внушает доверие. Поскольку состояние уверенности связано с надёжностью, кажется, что на такого человека можно положиться, ему можно доверять, за ним хочется идти.

Один из способов того, как можно вызвать у себя состояние уверенности, — это начать работать с собственным телом. Для этого стоит разобраться, как обычно выглядит уверенный в себе человек. Давайте опишем уверенность в деталях. Говорят, что уверенного человека можно заметить по расправленным плечам и стройной осанке. Дыхание уверенного в себе человека ровное, размеренное. Уверенность сопровождается законченными жестами, четкой, внятной речью, чаще звучащей на пониженных тонах, наличием пауз, которые делают речь ещё более точной и внушительной. Помимо этого, уверенность характеризуется способностью длительное время удерживать взгляд на собеседнике. Мы описали некоторые из наиболее ярко выраженных признаков уверенности. Просканируйте своё тело: насколько оно соответствует вышеописанным характеристикам? Если не в полной мере, то, проделав с собой соответствующие процедуры, мы сконструируем нужное нам состояние уверенности. А умение создать в теле нужный мышечный баланс непосредственно влечёт за собой появление состояния.

Ещё один способ создания уверенности — это использование собственного опыта. Каждый из нас в разных контекстах был в чём-то уверен. Однажды пережив это состояние, его можно испытывать снова и снова. Для этого нужно достаточно подробно вспомнить ситуацию, в которой вы испытывали уверенность, а затем погрузиться в этот опыт и начать переживать его снова, усиливая и подпитывая изнутри. Таким образом, можно тренировать вхождение в состояние уверенности и каждый раз фиксировать его внутри

себя. Помимо этого, можно тренировать вхождение в состояние уверенности через опыт другого. Например, выбрать из своего окружения нескольких человек, которые, на ваш взгляд, имеют доступ к этому состоянию наиболее часто и полно, а затем войти в роль этого человека, представив, что вы — это он, и попробовать действовать из состояния уверенности этого человека, фиксируя внутреннюю кинестетику, тембр голоса и прочие физиологические параметры.

Дерзновенность.

Дерзновенность — это всегда вызов, частью которого являются решительность и смелость. В отличие от состояния уверенности, дерзновенность позволяет не только чувствовать, но и действовать. Лидер всегда впереди, и часто его окружает неизвестность пути, лежащего перед ним. Лидеру необходимо вступить на путь, на который до него никто не ступал, и это вызов. Для этого нужна смелость, ведь неизвестность пугает. Поэтому лидеру необходимо это качество, чтобы сделать первый шаг к мечте через неизвестность. Труднее всего начать движение, поверив в свои силы, поборов страх и сомнения, действовать несмотря ни на что. Более того, многие лидеры мотивируются вызовом, они испытывают себя, как будто спрашивают: «А на что большее я ещё готов прямо сейчас?» — как альпинисты после очередного восхождения ищут на карте следующую вершину, которую хотят покорить. Лидеры ставят перед собой такие цели и задачи, которые не решал никто; ищут дороги, которых ещё не существует.

Проактивность.

Человек активный — это человек действующий. Но действие может быть и следствием поступка другого человека или возникшей ситуации. Тогда такое действие называется реактивностью, т.е. реагированием на стимул, приходящий извне. Как правило, настоящий лидер предпочитает не реагировать, а упреждать, сам создавать события. Как раз такое качество и называется проактивностью. Оно связано с мотивацией приближения (мотивацией «К»), когда человек зажигается целями, планами, мечтами, а не возможностью избежать неприятных ситуаций. Лидер постоянно действует на опережение, т.е. начинает действовать первым. Он инициирует процесс, проявляет инициативу. И это тесно связано с качествами, обсуждаемыми ранее: видением, дерзновенностью, уверенностью. Лидер старается быть всегда на полшага впереди. Поэтому ему просто необходимо обладать новейшей информацией и быть в центре потоков событий, с тем чтобы начать действовать первым. Ведь в современном мире информационных технологий и огромных скоростей любое промедление грозит огромным проигрышем как в моральном, так и финансовом эквиваленте, что в итоге превращается в упущенную выгоду.

В своей книге «Альфа-лидерство» один из современных законодателей НЛП Роберт Дилтс описал стратегию, хорошо иллюстрирующую качество проактивности: *готовься, или, целься*. Сейчас технологии развиваются так

быстро, что нужно постоянно держать руку на пульсе перемен. Раньше, как только на горизонте появлялась цель, стандартной стратегией была такая: вначале прицелиться (собрать информацию), подготовиться к выстрелу (досконально продумать стратегию достижения цели), принять окончательное решение о выстреле и только потом действовать. Но на всё это требуется время. А любое промедление и затягивание времени — это подарок конкурентам. Ведь в этот момент лидер другой команды может успеть сделать большее, перехватить инициативу, начать быстрее разработку нового продукта...

Современные самонаводящиеся ракеты действуют по другому принципу. Как только на горизонте появляется цель, ракета вылетает в сторону цели, и только затем производится доводка ракеты с пульта управления, корректируется её траектория. Так и в бизнесе: чтобы не упустить момент, как только на горизонте появилась нужная нам цель, начинаем движение в направлении цели, а затем доводим технологию и простройку её реализации до нужного нам результата, что позволит нам быть всё время на полшага впереди.

Самообладание.

Самообладание включает в себя целый ряд таких качеств, как стрессоустойчивость, умение держать удар, выдержанность, которые, так или иначе, связаны с критическими ситуациями, что, в свою очередь, сопряжено с проявлением сильных негативных эмоций. Понятно, что в ситуации стресса, усиленного давления извне, временного цейтнота, плохого самочувствия внутри может возникнуть целый спектр эмоций — от полной апатии до раздражительности и гнева. Иногда эти эмоции могут быть даже очень полезны, поскольку эмоции позволяют выплеснуть энергию, скапливающуюся внутри. Но стоит помнить, что часто приходится сожалеть о спонтанно проявленной эмоции. Один эмоциональный срыв — и как следствие сорванная сделка, разорванный контракт, уволившийся сотрудник. Апатия же руководителя, наоборот, может считываться как проявление слабости. Естественно, лидер может позволить себе проявление разнообразных эмоций, вопрос только в том, кто кем управляет: эмоции человеком или человек эмоциями, т.е., другими словами, кто в доме хозяин? Как только лидер перестаёт контролировать свои эмоции, он становится управляемым и зависимым от действий других людей и ситуации. Поэтому истории и легенды чаще повествуют именно о людях, умеющих проявлять в нужные моменты самообладание и выдержку.

Конечно, появляется соблазн просто подавлять в себе эмоции. Но рано или поздно скопившаяся внутри негативная энергия начнёт прорываться наружу, причём в самые неподходящие моменты, и, в первую очередь, это может отразиться на родных и близких. Что же делать? Для профилактики подобных ситуаций полезно понимать, что служит причиной стресса, того, что вызывает эмоции, и научиться упреждать подобные ситуации. Самое простое — стараться в них не попадать.

Но если стресс неизбежен, что делать в этом случае? Ведь существуют люди, которым всё нипочём, складывается такое ощущение, что их ничто не берёт. Про одних говорят «железные люди», про других — «как с гуся вода». Секрет и тех, и других — в навыке управления состояниями. Есть несколько простых упражнений на визуализацию и внутреннее чувствование, которые позволяют быстро и эффективно работать со стрессом. В состоянии сильного напряжения полезно сделать три глубоких вдоха и выдоха, ещё сильнее, максимально напрячь всё тело, каждую мышцу, а затем сбросить напряжение и полностью расслабиться и сделать так несколько раз. Ещё один способ связан с чувственными визуализациями. Например, если вы чувствуете сильное давление со стороны других людей, то полезно представить это давление в виде некоторой субстанции, а себя прозрачным, и что это давление проходит сквозь вас и никак вас не касается. Другой метафорой может служить представление внутри себя гибкого стержня или шара. Желательно рассмотреть его получше: из чего он состоит, какого цвета? И когда возникает любая ситуация, способная вывести вас из состояния равновесия, вы представляете, что одновременно в вас проявляются два ваших качества: твёрдость и гибкость. Стержень или шар на некоторое время отклоняются под воздействием внешних сил (если ему оставаться в статичном состоянии, под воздействием напряжения эта сила будет расти, а значит, увеличится расход энергии и неизбежно возникнет напряжение), проявляя гибкость, но при этом сохраняя форму — твёрдость. В момент максимального отклонения он возвращается на исходные позиции и т.д. Такие метафоры очень помогают не давать излишней энергии или стрессу «зацепить» вас, а только укрепляют вас в ваших качествах.

Внутренняя целостность.

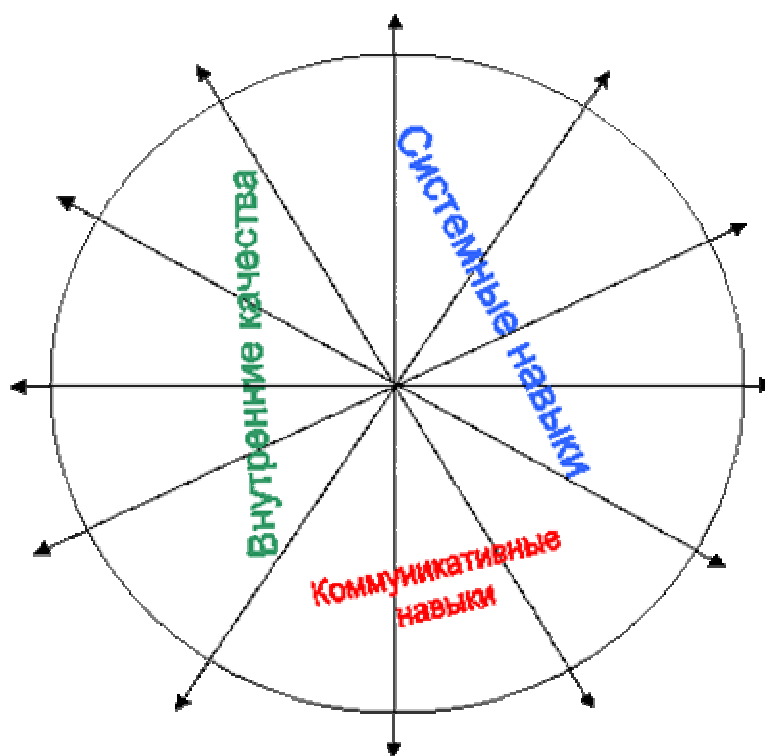
Внутренняя целостность — навык, который вбирает в себя и интегрирует все вышеперечисленные качества. Главная его особенность — создание баланса всех частей и проявлений человека. Целостность создаётся за счёт соответствия и состройки целей, замыслов, верований лидера с его внутренними состояниями и проявлениями. Личность является целостной, когда вся сущность человека направлена как поток в одном направлении, как будто подчинена единому замыслу, миссии. Когда лидер не раздираем изнутри постоянными противоречиями и сомнениями, он просто действует исходя из своих убеждений и видения. Ну и, конечно, когда его действия и поступки зачастую соответствуют ожиданиям окружающих, его последователей. За лидером хочется идти в том случае, когда он не просто знает, куда идёт, но и транслирует это всем своей сущностью.

Шагом к обретению такого рода целостности является осознание лидером своей миссии или собственной уникальности. Миссия воплощается в сверхцели, сверхидее, в которой посвящены действия и поступки. Человек, обладающий осознанием своей миссии, знает или чувствует, что хочет, он получает удовольствие от работы, от собственной деятельности, от жизни.

Резюме.

Весь вышеперечисленный перечень качеств и рекомендаций по их развитию и использованию помогут собрать воедино основные элементы лидерства и быстрее развивать свой лидерский потенциал в нужном направлении. Для определения своих сильных и слабых сторон внизу представлен тест-диагностика лидерских качеств «Колесо лидера», который поможет определить уровень развития того или иного лидерского качества. Мы надеемся, что, прочитав эту статью, развив свои слабые стороны и усилив сильные, колесо вашего лидерства покатится дальше с лёгкостью, быстротой и в нужном направлении. Стоит помнить, что основополагающим, вбирающим в себя все остальные качества лидера является лидер как личность, обладающая всеми навыками, возможностями и ресурсами для достижения наивысшего результата.

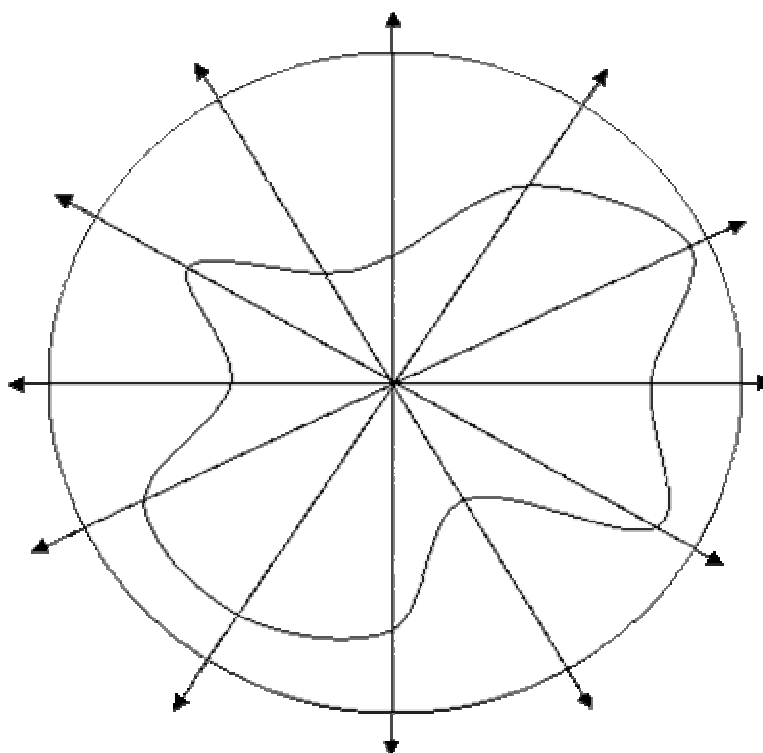
Тест-диагностика лидерских качеств «Колесо лидера».



По каждой из осей отложим одно из 12 лидерских качеств. При этом каждая ось будет составлять шкалу из десяти значений. Теперь можно оценить качество по степени его выраженности. Возьмите тот контекст лидерства, в котором вы хотите провести диагностику, поскольку результат оценки может отличаться в зависимости от контекста. Например, проявление некоторых лидерских качеств в контексте семьи и в контексте руководства компанией могут сильно отличаться, впрочем, как и лидерство за столом переговоров от лидерства в кругу друзей. Итак, отметьте на каждой оси уровень выраженности в вас того или иного

качества, а затем соедините получившиеся значения между собой линиями. Получится примерно следующее:

Результаты теста



Если средний радиус колеса близок к центру, т.е. оценки качеств в среднем меньше 5 баллов, то, возможно, вы действительно находитесь на начальном этапе развития своего лидерского потенциала. Также не исключено, что вы очень к себе критичны и что ваша самооценка просто занижена. В этом случае стоит попросить оценить ваши лидерские качества вашими коллегами, друзьями, хорошими знакомыми, тогда оценка будет значительно более объективной. Если их оценка будет сильно отличаться от вашей, проведите диагностику ещё раз, скорректировав ваши значения. Если все ваши значения близки к 10, то ваш уровень лидерства близок к уровню Александра Македонского или других великих лидеров планеты! Возможно, ваша оценка себя несколько завышена, и в этом случае вы лишаете себя шанса более точно расставить приоритеты и уделить одному или нескольким качествам особое внимание для их дальнейшего развития. В любом случае, умение адекватно оценивать себя является ещё одним важным качеством лидера!

Колесо лидерства можно использовать как для оценки выраженности своих личных качеств, так и для оценки ваших сотрудников. Отметьте, какие качества у вас или ваших коллег развиты лучше и насколько? А над развитием каких качеств стоит поработать в первую очередь? Каждая спица должна помогать колесу равномерно катиться, поэтому спицы-качества должны быть как можно длиннее, чтобы легко преодолевать любые преграды на своём пути, и желательно одинаковы для равномерного

уверенного движения вперёд. Выделите 2 – 3 качества, над которыми вы хотели бы поработать в первую очередь, и именно туда направьте свой фокус внимания и свои усилия.