

Ваша психология — ваше лидерство.

Статья опубликована в журнале **Вестник НЛП №35**.

Авторы: Майкл Холл

Темы, затрагиваемые в статье: Психотерапия

L. Michael Hall, Ph.D.

Майкл Холл

Управление людьми (лидерство) неизбежно включает в себя убеждения и предположения относительно других людей. Вследствие этого возникают многочисленные вопросы: «Кто же эти люди, которыми вы руководите? Какие они? Чего они хотят? Какова их природа? Что вы можете ожидать от них? Зачем управлять ими? Почему они следуют за вами? Куда вы их ведете?»

Поэтому, когда вы находитесь в роли лидера, то ваше лидерство *не* нейтрально. Оно не может таковым быть. Оно полно предположений о природе человека, его потребностях и нуждах, надеждах, коммуникациях и отношениях между людьми. Лидерство также полно невысказанных предположений, находящихся на задворках вашего разума. Поэтому первым вопросом лидерства является приведение в порядок вашей психологии.

Если вы являетесь лидером старого склада, ориентированным на прошлое, на команды и контроль, тогда ваши предположения мы называем положениями теории X[1]. Вы предполагаете, что люди *нуждаются* в вас, *нуждаются* в руководстве, в том, чтобы им говорили, что им следует делать; они *хотят*, чтобы им отдавали приказы, боятся индивидуального и независимого мышления, страшатся ответственности и ненавидят брать ее на себя — по своей природе они ленивы, безответственны и иррациональны. Если вы в это верите,

тогда вы будете считать правильным такое лидерство, которое предполагает команды, приказы и давление на людей. И вам понравится делать это! Будете ли вы нравиться этим людям, не так уж и важно, если они будут бояться вас, уважать, приветствовать, подчиняться вам.

Если ваше мышление более современно, то вы скорее будете лидером, управляющим с помощью видения, фасилитации и участия. По определению в этом случае у вас будет намного более сильная вера в демократию и равенство. Вы будете верить в людей и по своей природе по большей части *любить* людей. Вы хотите для этих людей самого лучшего — чтобы они думали, заботились, были вовлечены, принимали на себя ответственность, задавали вопросы, вносили свой вклад в развитие идей и предлагали креативные новаторские решения. Вы ведете людей, потому что у вас есть видение наилучшего и прекраснейшего будущего. И вы не хотите господствовать *над* ними, так как будете тем человеком, которому нравится управлять *вместе* с ними. Вы хотите работать *с* ними и *с их помощью*, т.е. совместно, вместе вам больше нравится работать, чем когда это делает каждый сам за себя. Это — положения Теории Y.

Оба эти стиля лидерства опираются на определенные принципы и предположения. У каждого из них есть своя собственная психология и у каждого — своя собственная структура и форма. Когда нация или группа людей находится в условиях кризиса, когда мир вокруг вас рушится, лидер, опирающийся на команды-и-контроль и берущий на себя контроль в состоянии кризиса, может сплотить людей вокруг в едином порыве. Такой тип лидера может предложить важную ценность в подобном контексте. Но когда жизнь становится обыденной, когда бизнес идет как всегда, нет вторгающейся вражеской военной угрозы, нам нужны лидеры, которые помогают всем нам расти, учиться, думать и усиливать свои способности. Нам необходим демократический лидер, который создает синергию, состоящую из синергий множества разнообразий. *Нам нужен самоактуализирующийся лидер.*

Если не брать в расчет ситуации кризисов, то в основном нам необходимы самоактуализирующиеся лидеры, т.е. люди, у которых нет всех готовых ответов на все вопросы, но те, которые могут вызвать процесс нахождения ответов среди таких, как мы. В первом случае нет времени на диалог, нет времени на обучение, нет времени на изучение

группы. Есть непосредственная угроза, требующая немедленного ответа, и есть «сильный мужчина» лидер (или «сильная женщина» лидер). Во втором случае нам необходим лидер, верящий в нас и имеющий навыки, с помощью которых мы можем проявить свои лучшие стороны. Демократический лидер, в отличие от диктатора или генерала, не знает, как наилучшим способом попасть в желаемый результат, но у него есть видение этого желаемого результата, и он может вдохновить нас, пробудить нас и дать нам возможность открыть это самим по мере того, как мы туда движемся. Это — медленное развитие демократии. Это — хаотический, беспорядочный, пожирающий время путь, на котором вырастают целые группы людей, переходящие таким образом на новый уровень.

Самоактуализирующие лидеры знают, что лидерство — это не про них, это про людей, про видение, про будущее. Поэтому они удерживают двухсторонний фокус внимания. Во-первых, они сфокусированы на необходимых характеристиках (навыки, компетенции), которые абсолютно необходимы для достижения видения. Они сфокусированы на результатах: на достижении, выполнении, на тех людях, которые способны *делать и вносить вклад*. В отличие от бюрократов, они ориентируются не на прошлое, чтобы поставить черточку в каждой цифре 7 или поставить точки над буквой ё. Это — о создании и обновлении эффективных результатов. Во-вторых, они сфокусированы на смысле этих действий. Результаты и навыки должны быть важными, вдохновляющими, полными смысла!

Смысл и выполнение — два понятия в нейро-семантике, две оси, образующие форму модели, которую мы называем квадрантом самоактуализации. То, что не значимо или выполнение чего скучно, не относится к делу, неважно... Никто не увлечется этими немотивирующими вещами (квадрант I). То, что включает наивысшие компетенции, но что имеет мало смысла, увлечет на некоторое время, и, когда люди выйдут из этого потока, они скажут: «А в чем был смысл?» — после потеряют мотивацию и сдадутся. (II). То, что сильно вдохновляет и имеет высокий смысл, побудит людей работать вдохновенно, но затем, год за годом, это сойдет на нет, и люди станут разочарованными, демотивированными и бросят это дело (III).

В последнем квадранте остаются высокий смысл и высокая квалификация — здесь мы способны актуализировать наши наивысшие и наилучшие способности (IV). Именно здесь мы

чувствуем «поток» и вступаем в ту область, где мы находимся «в зоне». Здесь все сходится воедино в восхитительной синергии, поэтому то, что мы делаем, оптимально важно и эффективно. И это — то место, куда ведут эффективные лидеры. Они идут туда сами и предлагают группе это будущее в качестве видения.

Джим Коллинз открыл, что великие компании, у которых были высококлассные лидеры («лидеры уровня 5»), имеющие волю (стремление, обязательство) и смирение, чтобы побуждать группу людей стать «лучшими в мире» со своими основными компетенциями. Требуется время, терпение, настойчивость, видение и набор ценностей для того, чтобы с каждым поворотом гигантского маховика придавать ему ускорение. И именно из-за разделяемого видения эти люди способны делать намного больше, чем мог бы сделать отдельный человек.

Великие компании отличаются видением, превосходящим индивидуальное. Это видение на самом деле создает разницу: что важно и что делает важным вклад каждого участника. Великие компании ведут великие лидеры, которые способны организовывать все таким образом, что люди растут, обучаются, им весело, они вносят вклад, создают разницу и актуализируют свое наивысшее и наилучшее. Другими словами, они руководят самоактуализирующимися людьми.

Ключ к этому и признак этого — вовлеченность. Люди включены, полностью и с восторгом вовлечены. Они — это те самые люди, которые подходят для этой работы и способны актуализировать свой потенциал на этой работе. Обратная ситуация — это *выключенность*. Там, где люди выключены из процесса, они скучают и нетерпеливы. Они чувствуют состояние недовольства самими собой и компанией, их разум и сердце где-то далеко, хотя на их карточке контроля доступа значится, что сейчас они находятся на работе. И когда такое происходит, удержание сотрудников станет основной проблемой.

Очевидно, что культура самоактуализирующейся компании радикально отличается от старой жесткой бюрократической культуры командующего и контролирующего лидера. Компании, которые открыты и приветствуют культуру самоактуализации, нашли пути для активизации силы людей, их интеллектуального потенциала (I.Q.), эмоционального потенциала (E.Q.), лингвистической мощи и

поведенческой силы. И все эти силы вливаются в их духовную или вдохновляющую силу (Spiritual Quotient (S.Q.)).

Что происходит после этого? Большая часть проблем старого типа лидерства и организационной структуры исчезает (проблемы с мотивацией, ответственностью, сопротивлением, негибкостью, отказом изменяться, секретностью, закулисным соперничеством, силовыми отношениями и т.д.). Теперь гораздо легче раскрываются секреты хорошо сформированной организации — командный дух, креативность и инновация, открытость к инициативам по изменению, люди берут на себя ответственность, сами хотят получить обратную связь и т.д.

Автор:

Майкл Холл (L. Michael Hall, Ph.D.) — психолог. Занимается моделированием психологии мастерства, автор многочисленных книг по бизнесу и коммуникации. *Игры, в которые играют эксперты бизнеса, Высвобожденное лидерство, Магия коммуникации* и т.д. Майкл Холл — один из основателей нейро-семантики и метакоучинга.

Перевод Инны Иголкиной.

[1] Примечание переводчика: имеется в виду теория **Дугласа МакГрегора** (*Douglas MacGregor*)(1906—1964) — американского социального психолога, который предложил теорию X и теорию Y (Theory X and Theory Y).