



# **СОДЕРЖАНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**ШАГ В НЕИЗВЕСТНОСТЬ**

7

**СТРАХ: ВАС ЖДЕТ ПРОВАЛ.  
ВЫ ГОТОВЫ?**

29

**ПРИНЦИП № 1**

**ХРАБРОСТЬ**

46

**ПРИНЦИП № 2**

**ДОВЕРИЕ**

70

**ПРИНЦИП № 3**

**УВАЖЕНИЕ**

100

**ПРИНЦИП № 4**

**РОСТ**

128

**ПРИНЦИП № 5**

**РАЗВИТИЕ**

160

**ПРИНЦИП № 6**

**СТОЙКОСТЬ**

204

**ПРИНЦИП № 7**

**КОНТАКТ**

252

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**ПОСЛЕДНИЙ ПРИНЦИП**

287

**НЕПОБЕДИМЫЙ РАЗУМ**

320

**БЛАГОДАРНОСТИ**

321

**ОБ АВТОРЕ**

324

**АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ**

326

**ВВЕДЕНИЕ**

**ШАГ  
В НЕИЗВЕСТНОСТЬ**

**СДЕЛАЙТЕ ГЛУБОКИЙ ВДОХ...  
И ВЫБРОСЬТЕ СТАРУЮ КАРТУ И КОМПАС**



**В**ы — генеральный директор компании или ключевой лидер корпорации. Вам приходится заново учиться получать прибыль, потому что рынок и технологии меняются так быстро, что все проверенные способы стать первым игроком в индустрии превратились в хлам? И в то же самое время ваши люди и вся корпоративная культура с трудом преодолевают кризис ценностей и постоянную нестабильность.

Ваш HR-отдел больше не достигает поставленных целей, потому что его сотрудники по старой привычке воспринимают работников компании как ресурс, а не людей, которые требуют к себе соответствующего отношения. Они справлялись, когда речь шла о найме, оценке эффективности, повышениях и увольнениях... может быть, они даже занимались исследованиями и проводили тренинги для улучшения рабочей атмосферы. Но создавать лидеров в тех смыслах, которые действительно имеют значение — эмоционально, морально и духовно — у них не выходит.

Или вы — один из тех молодых руководителей, которые теряют запал, потому что не выносят, когда к ним относятся как к вещи —

или, что хуже, когда ими руководит полный идиот. В крупных организациях, как правило, с предубеждением относятся к кажущимся бесконечными процессам и задачам, и на формирование мощной корпоративной культуры выделяется мало времени, а это — ключевой фактор развития в текущей ситуации неопределенности. Мир бизнеса порой напоминает поле битвы, и ваша компания уже может оказаться серьезно раненой или вовсе погибнуть.

На этом новом поле боя только внутренний ресурс сильных эмоций и крепких установок сможет породить необходимую креативную энергию. Чтобы эффективно справляться со стремительным потоком изменений и неуверенностью в завтрашнем дне, необходимы новые модели развития. После окончания холодной войны в военно-армейском колледже США создали аббревиатуру для описания ситуации нестабильности, неуверенности, сложности и неоднозначности мира (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) — VUCA<sup>1</sup>, которую после взяли на вооружение в центрах принятия решений. Чтобы добиться успеха в условиях турбулентности, руководителям необходима новая модель компаса: модель, которая сможет управлять взлетами и падениями компании с помощью эмоций, морали и силы духа. Чтобы стать «полноценными лидерами», которые руководствуются интегрированным, открытым миру сознанием, придется отодвинуть свое эго в сторону и поставить людей и миссию компании выше собственных нужд. Став цельной и самостоятельной личностью, лидер сможет установить глубокое взаимодействие со своими людьми. А это, в свою очередь, приведет к значитель-

---

<sup>1</sup> Обозначается термином «турбулентность». — Здесь и далее прим. переводчика.

ным успехам компании в будущем, которое уже практически наступило.

И все эти умения отчаянно необходимы лидерам прямо сейчас.

Но на их пути стоит большой злобный волк.

Большой злобный волк — это метафора для того, что сдерживает вас в эмоциональном плане глубоко засевших страхов, неадекватных реакций, предубеждений. Как именно они мешают? Они не дают вам получить стопроцентную поддержку и скоординированность команды и стоят на пути познания истинного себя.

Эта книга написана для того, чтобы помочь вам победить злобного волка: чтобы вы смогли преодолеть внутренние негативные установки и выйти на новый уровень. Это — единственный способ раскрыть ваш потенциал.

Новые условия не дадут вам и дальше гнаться за прибылью в ущерб другим людям. Ваши люди и культура вашей компании и есть ваш истинный приоритет. На все остальное можно не обращать внимания, ведь другие условия изменятся со следующим этапом технологического развития.

Как руководитель, вы не можете стать жертвой турбулентности. Вы не можете винить рынок, неопределенность, конкурентов, инвесторов или покупателей. Измениться или погибнуть в новых условиях — это ваш выбор. Считайте, что вам повезло, ведь, скорее всего, вам не грозит реальная перспектива смерти, чего я не мог сказать о себе в бытность спецназовцем. Вы не дадите отсутствующей стабильности, сложности и отупляющей неоднозначности остановить вас.

Работая с руководителями и бизнес-командами, я обнаружил, что большинство из них за последние пять лет достигли своего



потолка, и они неожиданно почувствовали себя некомпетентными. В какой-то момент то, что работало раньше, перестало действовать; оружие, которое применялось, стало бесполезным. Их профессиональные навыки, развитые в бизнес-школах, на бесконечных воркшопах, конференциях и курсах по повышению квалификации, просто перестали давать желаемые результаты. И хотя они четко видят и ощущают новые условия, у них нет понимания, что делать дальше.

Среди огромного количества воинов на поле бизнеса воцарилась стратегия бей-беги-замри.

Где же Эйзенхауэры<sup>1</sup> и Паттоны<sup>2</sup>, когда они так нужны?

На этот раз не будет никакого спасителя. Нет такого наемного руководителя или консультанта по изменениям, который сможет «исправить все это» за вас или за кого-то другого.

Единственный доступный вам лидер, нацеленный на изменения, — это *вы*.

Вам нужно измениться самому и изменить ваших людей. Нельзя продолжать делать то же, что прежде, и ожидать улучшения результатов. В этой книге нет симпатичных стратегий и блестящих тактик, чтобы одним махом решить все ваши проблемы. Но она поможет вам понять, как достичь необходимого развития. У вас появятся смелость духа, доверие и уважение к себе и окружающим, умение управлять собой, гибкость, возможность роста и стойкость, единение вокруг одной цели, видения и миссии. Эти

---

<sup>1</sup> Дуайт Эйзенхауэр — американский государственный и военный деятель, 34-й президент США.

<sup>2</sup> Джордж Смит Паттон-младший — американский военачальник, один из главных генералов американского штаба, действовавшего в период Второй мировой войны.

семь принципов приведут вас и вашу команду к полному пониманию.

Применение этих принципов требует от вас пристального внимания к себе: придется столкнуться с собственными негативными сторонами, которые ограничивают доступ к ресурсам интуиции, креативности и совместной деятельности. Скажу прямо: вы не сможете притвориться идеальным руководителем, у которого есть только хорошие черты и отсутствуют плохие. Подчиненные давно знают, что находится за этой маской. Но особенно важно, чтобы ваша тень перестала падать на ваших людей.

Тень — это условное негативное поведение, которое чаще всего возникает из-за эмоционально травмирующих событий вашей юности. Теперь же это поведение вредит отношениям между членами вашей команды и подтачивает ее продуктивность. Оно может быть негативной проекцией или негативным переносом; агрессивным, пассивно-агрессивным или просто пассивным поведением или выразиться в ужасных навыках коммуникации. Пока вы не справитесь с этим, у вас не будет полного доверия и уважения ваших людей. Вот так тень мешает вашему успеху.

Способ справиться с турбулентностью существует: принять на вооружение и внедрить в коллективе семь принципов, перечисленных в этой книге. Когда вы это сделаете, то резко подниметесь до высших стадий личностного развития. Это произойдет из-за того, что вы поймете вашу тень, вашего злобного волка и победите его с помощью ежедневных практик самосовершенствования. Таким образом, вы справитесь с вашими эмоциональными проблемами, разбудите свое истинное «я», выйдете на новый уровень духовного развития и станете истинным лидером. Это тяже-

лая работа, но ее нужно сделать. Если вы думаете о глобальных вызовах всему обществу, то ваше будущее, будущее ваших людей и, может быть, даже будущее всего человечества зависит от этого.

Вы должны встретиться со своим волком и победить его.

## СИСТЕМА ПЯТИ ПЛАТО

Психологи развития давно выяснили, что люди руководствуются различными внутренними картами реальности. Поэтому так сложно быть лидером — не только внешние обстоятельства постоянно меняются из-за турбулентности. То, что происходит в головах других людей, отличается от происходящего в голове у нас, и на все это накладываются постояннодвигающиеся и сменяющие друг друга карты реальности! Большинство лидеров игнорирует эту истину, потому что они либо так и не научились узнавать чужие границы и территории, либо застряли в своей неполной карте и не видят леса за деревьями. Чтобы начать изменения, нужно осознать доминирующую реальность.

Я выделил пять типов мировоззрения, которые присущи моим клиентам-лидерам (это и есть их территории и карты их реальности) и назвал их системой пяти плато. Эти плато описывают мировоззрение человека, реакции на действия других людей и присущие ему личные убеждения. Каждое плато — это внутренне устойчивое мировоззрение, но всем им недостает полноты охвата или цельности. Недостаток исчезает, когда человек добирается до пятого плато, на котором предыдущие четыре интегрируются в единое целое. Важно уточнить, что тени по-разному проявляются на разных плато и могут негативно влиять на рост личности.

Плато переходят друг в друга в том смысле, что лидер умственно может находиться на одном плато, но подсознательно проявлять теневой паттерн с другого. Хорошая новость заключается в том, что с помощью дисциплинированной практики, ежедневных, еженедельных и ежегодных сражений руководители могут усмирить свою тень и добраться до пятого плато — цельного или, другими словами, интегрированного состояния. Интеграция на пятом плато создает широкое и осознанное мировоззрение, вмещающее в себя все предыдущие стадии. Эта воплощенная цельность создает крепкие связи, активные действия, потенциал и ощущение того, что ты служишь чему-то большему, чем ты сам. Разумеется, она также позволяет эффективно руководить и достигать больших успехов, осмысленности и удовлетворения от своей работы.

Лидеры, всерьез воспринимающие свою эволюцию и дошедшие до пятого плато, начнут видеть четче и яснее, а также нейтрализуют свою тень. Это не разовая работа, а долгий процесс, и в его конце нет финишной черты, которую нужно пересечь. Эксперты также согласны, что рост продолжается и после пятого плато, но, к сожалению, лишь малый процент всех живущих людей увидит эту перспективу в течение всей своей жизни. Из-за того, что число таких людей настолько невелико, в обществе существуют жесткие рамки и ограничения, мешающие развитию. Давайте сделаем нашей миссией провести всех заинтересованных к пятому плато, чтобы изменить не только их, но и культуру человечества в целом.

Если вы знакомы с работами американского философа Кена Уилбера<sup>1</sup>, то, конечно, заметили как его влияние, так и влияние

---

<sup>1</sup> Кен Уилбер — американский писатель и философ, стремившийся к объединению и интеграции знаний из разных сфер жизни.