

Передмова

Матеріал, на якому ґрунтується ця книжка, було презентовано керівництву компаній, а також студентам середніх шкіл й університетів та людям різного віку протягом останніх 12 років. Це послання про лідерство, яке по-своєму стосується кожного, адже кожен може стати лідером — у команді професіоналів або в особистому житті.

Книжку «*Будь лідером...*» написано для всіх, хто прагне вдосконалити свої бізнес та життя. У ній викладено поради, завдяки яким ви навчитеся приймати кращі рішення й розуміти, яких результатів хочете досягти. У цій книжці досліджено різні мотиви, що спонукають нас виконувати те, що ми робимо щодня. Ви зрозумієте, що речі, яких ми взагалі не повинні робити, мають найбільше значення у визначенні нас як лідерів та особистостей; як досягти балансу в житті завдяки прийняттю ліпших рішень, а не очікуванню, що роботодавець забезпечить нам цей баланс. У ній ідеться про різні способи генерування енергії, потрібної нам протягом дня — про завершену роботу й прокрастинацію, — і про те, як зробити правильний вибір. Книжка допоможе зрозуміти цінність часу з погляду втрачених можливостей та як це розуміння визначає спосіб нашого життя. Вона містить цінні поради щодо визначення пріоритетів, планування, подолання перешкод і впорядкування процесів набуття практичних навичок, які можна застосовувати в реальному

житті для того, щоб швидше впоратися з певним завданням, зменшити рівень стресу та виконати всю роботу, щоб залишилося більше часу на речі, які роблять життя вартим того, щоб його прожити. Також ви знайдете тут пояснення того, як звички приймати рішення впливають на наше життя і стосунки в тривалій перспективі.

Цей проект — результат багатьох років створення контенту, розвитку ідей, презентацій у режимі реального часу, опитування аудиторії та колективного пошуку творчих рішень, досліджень і самоаналізу щодо тайм-менеджменту й самоорганізованості. Чимало років я працював у сфері розвитку талантів, адже вірю, що вона допомагає людям обмірковувати й аналізувати свої цінності, брати відповідальність за своє життя, відступати назад і обирати новий напрямок за потреби та утворювати структуру, у якій люди можуть оцінювати свої рішення, напрям розвитку й бачення майбутнього.

Я також вірю, що ця сфера допомагає бізнесу сформулювати бачення, завдання, спільну культуру й змістовну мету, а також шлях їх досягнення. Розвиток працівників як частина місії компанії пов'язаний зі щасливішими працівниками, щасливішими клієнтами й тривалим утриманням обох. Ці показники поліпшують не лише загальне благополуччя організації, а й продуктивність і кінцевий результат. Клієнти, які брали участь у моїх програмах, присвячених лідерству, говорили про щораз вищий рівень залучення й утримання клієнтів та працівників, а також поліпшену корпоративну культуру. Лідерство є невіддільною частиною компаній, які процвітають у швидкоплинному світі. Я вірю у своє визначення *лідерства* і називаю його «вдосконаленням», потрібним для бізнесу й життя. Без повсякчасного вдосконалення організації занепадають і помирають. Те саме стосується особистостей. Особисте

лідерство, досягання мети й дотримання цінностей випитовує нас зі звичної колії, дає змогу зростати й удосконалюватися з часом.

Лідерство й прогрес потребують часу, енергії та відповідальності. Проте час минає, незалежно від того, чи намагаєтеся ви досягти того, що дає результат. Якщо ваші рішення щодо життя й того, як ви використовуєте свій час, не спрямовані на вдосконалення майбутнього, тоді воно й не стане ліпшим. Досягнення мети, прийняття рішень і зважання на вплив вашої діяльності або бездіяльності на ваших підлеглих, сім'ю, колег, друзів та дітей визначають вас як лідера, тому що ви вдосконалюєте речі й визначаєте, яким буде майбутнє, а не покладаєтеся на долю.

Моя пристрасть до виховання лідерства на всіх етапах спонукала до написання цього матеріалу та його презентації тисячам людей щороку. Вислухавши історії людей з усього світу про їхній досвід як лідерів, я можу сказати вам, що лідери мають неабияке значення. Отож маю надію, що ви вирішите стати лідером і матимете визнання, а також сподіваюся, що ця книжка допоможе вам у цьому.

Якщо після прочитання цієї книжки ви вирішите вдосконалювати своє життя, триматиметеся правильного курсу й рухатиметеся до захопливого майбутнього, тоді книжка досягла поставленої мети.

Вступ

16 вересня завжди було чудовим днем, коли я був маленький. Щороку цього й лише цього дня щонайменше протягом 18 років я міг вирішувати, що їсти на вечерю. Мій день народження.

Якби моя мама із 12 дітьми, чоловіком і гостями в домі щовечора приймала замовлення та намагалася всім догодити, вона б збожеволіла. Тому мама щодня оглядала комору й сама вирішувала, що вся сім'я їсти на вечерю. Єдиним винятком був чийсь день народження. Тоді влаштовували королівський прийом, і всі повинні були їсти *твою* улюблену їжу. Я пам'ятаю улюблену страву кожного й почуття гордості та задоволення, якими світилися очі винуватця свята. Також пам'ятаю перемовини зі своїми братами й сестрами, які рідко були успішні, але під час яких ми намагалися вплинути на вибір іменинника або іменинниці. Адже кожен розумів, яка цінна йому або їй випала нагода. Ніхто не був таким наївним, щоб ще на рік втратити це відчуття влади й свободи.

Нам щастило, вони завжди смакували, хоча й під час вибору страв нашу думку не враховували. Ми тішилися так, ніби нам нічого не потрібно було робити для цього. Хоча насправді в такій великій сім'ї нам багато чого доводилося робити змалку. Варто сказати, що мама була справедливою людиною та вірила у свободу волі, тому в решту — 364 дні року, коли їжу подавали не на твоє бажання, ти міг вибрати альтернативну страву,

зокрема пластівці з молоком. Ти й тоді повинен був сидіти разом з усіма за столом, але тарілка з пластівцями була виявом індивідуальності, а це могло задовольнити навіть найпримхливішу дитину з-поміж нас.

Мама не давала нам вибору, щоб зайвий раз нагадати, хто головний у домі. У неї були обмеження: час, бюджет, лише дві руки й одна кухня. На її щастя, ні в кого з нас не було харчової алергії, але власних твердих переконань бракувало. Майже щовечора знаходився той, хто вибирав пластівці.

Коли я очікував на від'їзд до коледжу, у мене з'явилося власне захопливе бачення незалежності, яка повинна була з'явитися під час життя в гуртожитку. Я знав, що мені доведеться часто робити вибір — щодо факультету, основних предметів, проведення часу тощо. Але перший же візит до університетської їдальні розсмішив мене, адже на кожен день там було обмежене попередньо визначене меню, а в кінці конвеєра для підносів стояв дозатор із пластівцями — раптом страви дня були комусь не до смаку.

Відчуття гордості, яке спричиняє свобода вибору, прийняття рішень, є досить потужним, і його варто відчутти. Навіть у дитинстві ми відчували владу, яку дарувала нагода зробити вибір. Очевидно, що коли ми дорослішаємо, то сприймаємо процес прийняття рішень не як важливий привілей, а як велику відповідальність. Зазвичай подібне відбувається, коли наслідки наших рішень стають серйознішими й тривалішими. Що важливіші рішення ми приймаємо, то більше їх результат впливає на інших людей, зокрема на членів наших сімей та колег. Рано чи пізно процес прийняття рішень може здатися вам тягарем. Інколи може захотітися, щоб хтось інший сказав вам, що робити або в якому напрямку рухатися та як туди

дістатися... або просто вирішити, що приготувати на вечерю.

Попри те що результатом більшості наших рішень є вибір хорошої страви або вплив на такі само неважливі питання, деякі з них дуже впливають на наше життя. Чи варті ці речі однакових витрат часу й уваги? Чи знаєте ви, з чого розпочати, коли настав час прийняти ключове рішення?

Дозвольте поставити вам іще кілька важливих запитань. Як ви ставитеся до важливих рішень, які приймали досі? А як стосовно щоденного вибору, який впливає на ваше буденне життя? Чи вважаєте ви своє життя збалансованим? Чи вдосталь у вас часу на важливі справи, чи ви тупцюєте на місці, а потім не встигаєте? Чи вмієте ви визначати пріоритети й ефективно планувати, щоб виконати більше завдань за короткий термін? Чи може прийняття ліпших рішень забезпечити кращі результати? Чи знаєте ви, як перейти від керування до лідерства? Чи цілком ви поглинуті своєю кар'єрою та цілями? Чи знаходите способи вдосконалення бізнесу й життя, управляючи бізнесом щодня й підтримуючи його, *і бути просто собою*? Із книжки ви дізнаєтеся, що ці речі не просто можливі, а й справді *потрібні* для запобігання вигоранню, віднайдіння щастя й перетворення на ефективного лідера в бізнесі й житті.

Розділ перший. Дві форми людської мотивації

ДОСЯГАТИ Й ЗАПОБІГАТИ БОЛЮ

Через двадцять років ви більше жалкуватимете через речі, яких не зробили, ніж через ті, які зробили. Тож полиште зону комфорту. Пливіть подалі з безпечної гавані. Ловіть попутний вітер. Вивчайте. Мрійте. Досліджуйте.

Марк Твен

Які рішення і прагнення допомагають досягти вагомих результатів у нашому житті та чи приділяємо ми їм достатньо часу й уваги?

Які з багатьох речей, що їх ми робимо щодня, дають нам змогу рухатися вперед, а які змушують тупцювати на місці?

Згідно з популярними психологічними дослідженнями, у кожного з нас є свої причини виконання сотень завдань, з якими ми маємо справу.

Чимало авторів праць із психології погоджуються, що ми можемо об'єднати всі джерела людської мотивації у дві категорії: для досягнень і для запобігання болю. Щоразу, коли ви відчували, що змушені *щось* зробити — потелефонувати, підвестися з ліжка, витратити гроші, піти на роботу, подорожувати — ви були вмотивовані досягати чогось бажаного (досяга-

ти) або запобігати втраті того, що вже маєте (запобігати болю).

Ми можемо продемонструвати цю концепцію майже в усіх сферах нашого життя: здоров'ї, фінансах, харчуванні, кар'єрі, навіть сім'ї та хобі. Розпочнімо зі здоров'я. Чи регулярно ви займаєтеся спортом, п'єте вітаміни й ліки або ж відвідуєте лікаря для планових перевірок — чи лише коли хворієте? Щоразу, коли ви відчуваєте мотивацію зробити щось заради здоров'я, хочете досягти чогось у цій категорії (стати здоровішим, схуднути, зменшити рівень холестерину, підкачати м'язи, вилікувати травми) або запобігти болю (хворобі, збільшенню ваги, захворюванню, пошкодженню м'язів тощо). Інколи у вас може виникнути два типи мотивації для виконання певних дій — наприклад, ви можете тренуватися, щоб схуднути *та* запобігти серцевому нападу.

А як щодо ваших фінансів? Гроші мотивували всіх нас на певному етапі життя. Що є для вас досягненням у цій сфері — підвищення посади або зарплатні, змога зробити вигідну інвестицію або збільшити заощадження? Або ж ви намагаєтеся запобігти болю, тобто не втратити ті гроші, які у вас є, — придбати полюс страхування, скористатися знижкою, виграти стипендію або грант, дістати рефінансування кредиту або знайти дешевше місце проживання?

Далі, звісно, ми розглянемо категорію «Їжа». Інколи ви хочете смачно по вечеряти або спробувати нову для вас кухню. Іноді ви надто голодні або зайняті для цього, і вам просто потрібно щось з'їсти, щоб запобігти болю в шлунку або головного болю, утамувати голод і повернутися до роботи.

Протистояння досягнень і болю є також і в бізнесі. Запитайте в себе: чи мета ваших щотижневих зустрічей у пошуку нових клієнтів чи в удосконаленні процесу

приймання нових замовлень? Чи проводите ви їх за протоколом зібрань, а чи обговорюєте запізнення підлеглих або стан інвентарю? Це зустріч для досягнення, яке просуватиме ваш бізнес уперед? Чи це зустріч для уникнення болю, яка дасть вам змогу розвиватися?

Згадайте будь-яку мотивацію, яка нещодавно виникла у вас щодо кар'єри. Чи спрямована вона на досягнення, які будуть корисними вашій кар'єрі у тривалій перспективі, — наприклад, здобуття вченого ступеня, атестування або укладання важливої угоди, яка забезпечить вам підвищення? Чи ви більше думали про те, як уникнути наступного етапу можливого скорочення штату або що потрібно зробити, щоб відповідати очікуванням наступного оцінювання вашої діяльності?

Як досягнення успіху, так і розв'язання проблем сприяє прийняттю рішень і виконанню нагальних завдань. І хоча ви можете поєднувати два типи мотивації, один з них усе одно переважатиме. Ви маєте 51% або навіть більше одного з цих типів мотивації, які спонукають вас виконувати це конкретне завдання. Найсуттєвіша різниця між ними — це результат, який вони забезпечують.

Завдання, до виконання яких вас підштовхує мотивація «досягнення», забезпечують важливіші позитивні результати у вашому житті та бізнесі, ніж завдання, до яких вас підштовхує мотивація «розв'язати проблему».

У вас відразу може виникнути запитання: «Чому так сталося?» Коли думаєте про досягнення, вас мотивують досягнення, ви зосереджуєтеся на тому, чого *хочете*. Думаєте, як дістати *бажаний* результат. Ви не думаєте про втрату чогось або збереження сталого стану речей. Ви працюєте над тим, щоб рухатися вперед, поліпшувати своє життя, обмірковуєте, яким ви *хочете*, щоб