

ЗЕРКАЛО

ДЛЯ

**АНАСТАСИЯ
МОЗЕР**

ЛИДЕРА

**МЕНЯЙ СЕБЯ,
ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ
ДРУГИМИ**

альпина **PRO**

Анастасия Мозер

Зеркало для лидера. Меняй себя, чтобы управлять другими

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69490570

Зеркало для лидера: Меняй себя, чтобы управлять другими: Альпина

ПРО; Москва; 2023

ISBN 9785206002492

Аннотация

Практическое руководство по тому, как менять себя и достигать поставленных целей, как видеть свое отражение в других и других – в себе. Анастасия Мозер пишет, что, в соответствии с древним китайским учением, нас повсюду окружают зеркала. Система, в которую попадает новый руководитель, отражает прежде всего его предшественников, это зеркало прошлого. Те, кто окружают его сейчас, – это зеркало настоящего, а те, на кого лидер хочет быть похожим, – зеркало будущего. Вглядываться в зеркала просто необходимо, чтобы управлять собой и другими.

Через людей, которые вызывают у нас сильные эмоции, можно наблюдать собственные искажения поведения, выявлять и исправлять их. Нет смысла «лечить» других – гораздо

интереснее меняться самому и видеть, как меняется и становится сильнее команда.

Книга позволяет каждому самоидентифицироваться, найти свои сильные стороны и признать (а значит, и научиться побеждать) свои слабости. Она помогает определить, какой талант развит и чем в жизни стоит заниматься, дает понять, в какой сфере кроется потенциал личности. Здесь много упражнений, при помощи которых можно познать себя и двигаться дальше, совершенствуясь и развивая лидерские качества. А еще тут есть своеобразный дневник с практикумом и важными вопросами к себе.

Конфликт – это когда я думаю про другого и за другого. Конфликт рождается внутри нас.

Книга будет полезна всем, кто интересуется вопросами саморазвития и лидерства. Ее стоит читать руководителям высшего и среднего звена, предпринимателям, студентам факультетов менеджмента и их преподавателям.

Чтобы развиваться, нужно совсем немного ингредиентов: осознанность, любопытство, общение, щедрость, цель.

Особенности

Металлизированная обложка, имитирующая зеркало.

Для кого

Для тех, кого интересует тема саморазвития и лидерства.

Для руководителей высшего и среднего звена, предпринимателей.

Для студентов факультетов менеджмента.

Содержание

Благодарности	9
Об авторе	10
Вместо предисловия	12
Глава 1	14
Глава 2	22
Глава 3	34
Зеркало первое. Прошлое	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Анастасия Мозер

Зеркало для лидера: Меняй себя, чтобы управлять другими

Руководитель проекта *А. Давыдова*

Корректоры *Е. Сербина, Н. Казакова*

Дизайн *Т. Саркисян*

Компьютерная верстка *Б. Руссо*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование элек-

тронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Мозер А., 2023

© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2023

* * *

Зеркало для лидера

Анастасия Мозер

Меняй себя,
чтобы управлять
другими



МОСКВА
2023

*С любовью моим
самым точным зеркалам –
мужу, маме и сестре*

Благодарности

Это книга рождалась долго – почти три года ушло на ее написание. Она небольшая и концентрированная, собрала все знания, нужные для того, чтобы идти по управленческому пути. Они позволяют мне, и уверена, что помогут вам, дорогие читатели, сохранять интерес к своему делу и трезвость духа на дороге к целям.

Я благодарю своего мужа за его терпение и веру. Мою маму и сестру – за поддержку и сохранение надежды.

Благодарю моего стратегического наставника Бронислава Брониславовича Виногородского и моего бизнес-наставника Александра Андреевича Лиманского за мягкое воспитание и большую помощь в бизнес-мышлении и за передачу опыта.

И, конечно, я говорю спасибо своей команде, в которой я отражаюсь каждый день и без которой эта книга просто не родилась бы, потому что на то не было бы причин:-).

Об авторе



Анастасия Мозер – эксперт по развитию коммерческого

мышления и лидерства в крупных компаниях. Бизнес-консультант, ментор, коуч. Занимается развитием осознанного потребления обучающего контента. Работает в России и странах СНГ. Построила удаленную карьеру от менеджера по продажам до директора по стратегическому развитию и коммерческой деятельности IT-компании. Управляет удаленной командой.

Личная миссия Анастасии – помогать разным компаниям улучшать коммерческие результаты (рост оборота, рост прибыли, охват рынка, развитие активной клиентской базы) за счет развития лидерского потенциала и коммерческого мышления.

Вместо предисловия

Как-то я услышала, что у каждого руководителя бывают галлюцинации трех видов:

1. Галлюцинация, в которой кажется, что где-то работают более профессиональные и результативные сотрудники. Но не у него.

2. Галлюцинация, которая говорит о том, что возможностей всегда больше, чем видят его сотрудники.

3. Галлюцинация, в которой видится, что кто-то обязательно совершит прорыв и выведет его компанию или команду на новый уровень прибыли и известности.

Во всех трех видах галлюцинаций ярко проявляется одно – это должен быть кто-то, но только не сам руководитель...

За двадцать лет в бизнесе (из них 12 лет я работаю удаленно и управляю удаленной коммерческой командой) я поняла одну важную вещь, о которой, к сожалению, почти не пишут в бизнес-книгах. И только редкие древние тексты сообщают нам, что же на самом деле важно для руководителя любого уровня. Оказывается, все просто... Это умение смотреться в зеркало.

Зеркало – это проекция нашего внутреннего мира на мир внешний. Многие об этом говорят сегодня. Психологи и коучи считают, что это важно при проживании каждой мину-

ты нашей жизни. Но ведь мало кому такое удается. Увидеть зеркало мира, да еще и признать, что все проявленное в твоём окружающем пространстве и есть ты. Суэта захватывает, бизнес заставляет обособливаться от окружающей среды и решать сложные задачи каждый день. Почти не остается времени рефлексировать о том, что мой мир создан мной самим, я сам могу на него влиять, делать выбор или менять что-то к лучшему.

Мне удалось поймать состояние «увидеть зеркало» после кризисного периода в жизни. Но я уверена, что делать это можно легче и проще. Например, ежедневное чтение Конфуция или Лао-цзы помогает сохранять ясность взгляда, возвращаться к себе, улавливать и удерживать это тонкое состояние зеркал окружающего мира.

В этой книге я постаралась максимально четко описать, что делает нас сильными управленцами, с какими зеркалами мы сталкиваемся, как в них смотреть и что делать с увиденным. Желаю вам, чтобы отражения в зеркалах помогли познать себя, совершенствовать себя и чтобы они вас чаще радовали. Начнем...

Глава 1

Ищите смыслы



Мир изменился. Наступление цифровой эпохи заставляет нас искать новые способы управления собой и другими, исследовать и использовать в жизни и работе новые инструменты влияния. Работая удаленно, я часто пребываю в одиночестве, далеко от своей команды. Мой рабочий мир ограничен монитором компьютера, и это только усиливает столкновение с различными сложностями.

Я начала разбираться: как справляться с этими сложностями? Как удаленно строить отношения с коллегами, партнерами? Как влиять, передавать свое состояние, эмоции, ставить цели? И столкнулась с одним простым правилом и базовой настройкой: нам всем нужны смыслы; нам необходимо понимание, что и для чего мы делаем. Не важно, удаленно мы работаем или в одном кабинете.

Простое правило: нам всем нужны смыслы. Нам необходимо понимание, что и для чего мы делаем.

Осознанность начинается с вопроса: «Зачем?» Например, водитель автобуса не просто доставляет людей из точки А в точку Б, а выступает важным звеном поддержания доступности инфраструктуры города. Риелтор не просто участвует в покупке и продаже квартир, а помогает людям обрести домашний очаг и уют. Руководитель команды не просто водит руками, указывая, что делать, а продает цели бизнеса и создает смыслы для их достижения.

Сложности удаленного управления

- Неведение
- Зыбкость
- Потеря доверия
- Потеря мотивации
- Потеря фокуса на результате
- Доступ «не здесь и не сейчас»

Рис. 1. Сложности удаленного управления

Руководитель продает цели бизнеса и смыслы для их достижения.

Какой бы ни была ваша профессия, поищите более глобальный смысл в вашей работе. Тогда вы сможете увидеть в ней нечто большее, чем механическое выполнение обязанностей. Осознание глубинных смыслов нашей деятельности помогает находиться в состоянии постоянного потока энергии. Когда наша деятельность связана с чем-то большим, с самим мирозданием (если хотите), то поток энергии и заряд для достижения целей растут. Просто потому, что мы совершаем что-то не только для себя – мы творим для большего. Для большой системы под названием «Жизнь».

Влияние лидера удаленно или очно всегда связано с пониманием собственных смыслов: зачем я это в данный мо-

мент делаю, зачем я ставлю такую задачу перед собой, зачем ставлю ее другому, зачем выбираю эту цель, именно такой вектор развития?

Я часто видела руководителей, которые не могут объяснить, почему они ставят те или иные задачи сотруднику, так как сами не видят глубинного смысла в этих действиях. На моих коуч-сессиях участники говорят: «в компании так принято», «мой руководитель требует этого от меня», «это сработало в прошлый раз». И бывает так, что мой собеседник сталкивается с внутренним ступором, задавая вопрос «Зачем?».

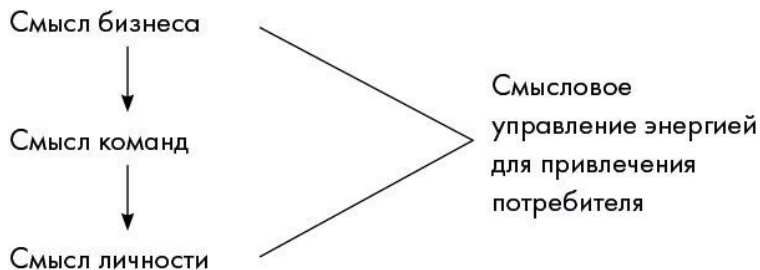


Рис. 2. Смысловое управление

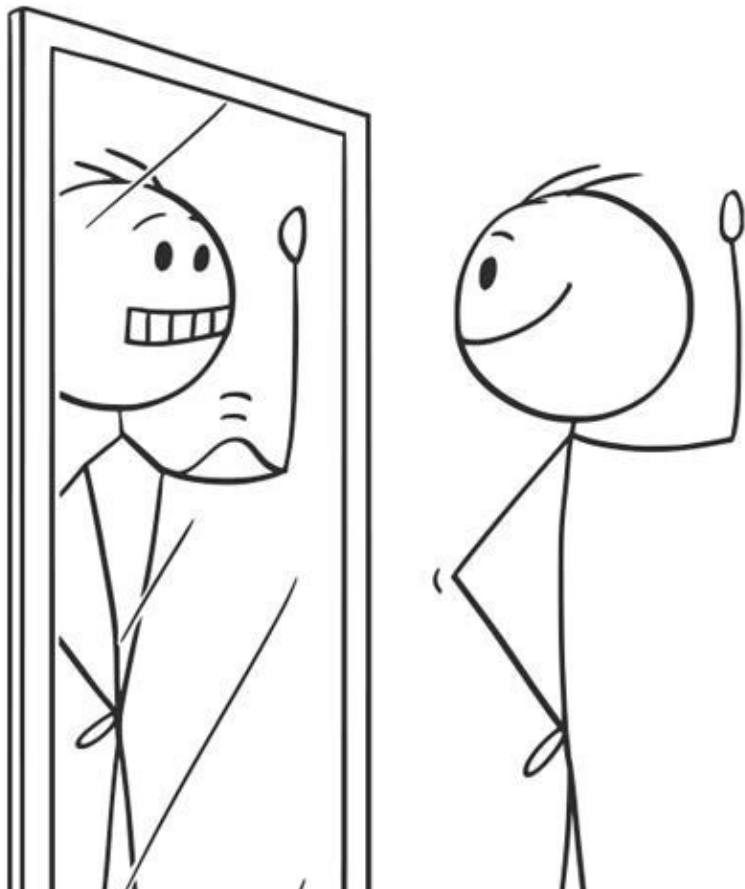
Избегать пустых действий помогают смыслы. Они создают канву и структуру нашей деятельности. Вот идеальная картина смыслового управления:

Когда основатель компании понимает и передает смысл созданной им системы, команда понимает, зачем она стремится к цели, а каждый сотрудник видит и осознает свой вклад в развитие бизнеса через личные действия и выполнение своего функционала, тогда компания наполняется энергией смысла и способна создавать для потребителя необходимое эмоциональное переживание при взаимодействии с ней.

Конечно, процесс смыслового управления начинается с лидера. Люди всегда тянутся к тем, кто знает, что, как и зачем делать. Ключевое слово – «зачем». Именно оно несет в себе базовое чувство устойчивости и безопасности рядом с нами. Особенно это важно в кризисные периоды, которые может проживать рынок, компания и даже продукт.

Глава 2

Сила лидера



Лидер – человек достигающий, а лидерство – это умение брать ответственность за свои слова, поступки, за то, что человек делает или не делает в своей жизни. Мы определяем результат, можем его гарантировать, делаем все, чтобы его реализовать. Ставим цели и учимся их достигать. Иногда легко и удачно, иногда преодолевая препятствия и трудности, оставаясь упорным на пути к заданной вершине.

Когда мы говорим о лидерстве как о проявлении себя в бизнесе, командах, сообществах людей и различных системах, мы говорим и об ответственности за результат других людей, а также за результат больших систем и малых подсистем. Под системой мы понимаем как компанию целиком, так и отдельные команды, и функции бизнеса, которые служат целой системе.

Сколько ответственности может взять на себя главный человек в коллективе? Диапазон кроется в масштабе личности, который включает следующие качества:

1. Личные смыслы, которые управляют лидером. Обратите внимание, что именно смыслы управляют лидером, после того как он сделал их значимыми для себя. Его смыслы отражаются на процессах всего бизнеса.

2. Готовность ставить большие цели. Маленькие цели – для маленьких людей. Надо по чуть-чуть выходить за границы своих прежних достижений. Это будет вести к постоянному росту.

3. Ответственность за достижение целей. Кто ответственен за результат? Из-за рутины мы часто теряем связь с главной целью. Ответственность за достижение целей задает направление нашей деятельности.

4. Навыки решения задач любой сложности. Хорошо сразу понимать про себя, какие задачи даются легко, какие требуют усилий, а какие нужно делегировать. При этом делегируется не то, в чем мы не разбираемся, а то, что гораздо больше отнимает энергию у нас, чем у людей, чьи таланты подходят под решение задач.

5. Умение меняться. Постоянны только перемены. А вы с ними в унисон? «Лидерская растяжка» заключается в том, чтобы каждый раз брать новый рубеж в смыслах, целях и развитии навыков, чтобы масштабировать личность через масштабирование целей. И здесь большую роль играют наши амбиции. Умение их распаковывать, распознавать внутри себя и предъявлять миру – это путь личностного роста, который является неотъемлемой частью становления руководителя.

6. Умение создавать пространство, где следуют за тобой. Это еще одно качество человека достигающего.

7. И, конечно, для лидера важны харизма, сила воли, умение выражать и доносить свои мысли, слышать и слушать себя и других, личная энергия, понимание своей аутентичности. Эти качества влияют на создаваемое пространство, в котором оказывается команда.

Представьте, что команда наполняется энергией лидера

и существует в тех смысловых условиях, которые он создает. Становится ясно, что осознание влияния руководителя на создаваемое пространство – базовая необходимость.

Давайте рассмотрим для примера умение слышать себя как необходимый элемент воздействия на команду и ее действия. В психологии выявлена закономерность: когда человек слушает и лучше понимает самого себя, он с гораздо большим интересом и вниманием слушает других людей. Тогда сходство или, наоборот, различие с другими становятся более заметными.

Что же нужно слушать в себе? Наша внутренняя коммуникация, внутренние диалоги напрямую влияют на наше проявление в мире и общение с окружающими. Способность отслеживать это позволяет нам понимать, куда направлено наше внимание, на что мы тратим драгоценное время. А когда что-то становится понятным и проявленным, оно легче поддается управлению. Поэтому умение отслеживать свои внутренние диалоги и направление энергии в них так важно для лидера. Именно эта способность дает возможность перенаправлять свое внимание на нужные цели и задачи.

Внутренние игры с нафантазированными призраками и придумывание ребусов могут отбирать огромное количество жизненной энергии лично у нас и у нашего будущего бизнес-результата.

Лидер – фигура силы, которой важно сознавать, куда направлен внутренний поток энергии. Если что-то постоянно

но крутится в голове, если внутренне мы с кем-то спорим, ссоримся, кого-то обыгрываем или побеждаем, мы теряем силу. Внутренние игры с нафантазированными призраками и придумывание ребусов могут отбирать огромное количество жизненной энергии лично у нас и у нашего будущего бизнес-результата. Если такие внутренние диалоги возникают, они требуют незамедлительных решений, закрытия гештальтов¹ и переключения внимания с того, что забирает силу, на то, что ее дает, – туда, где у нас наибольший потенциал.

Например, переключение внимания с внутренних трудных диалогов на внешние цели бывает очень воодушевляющим. Если вы ловите себя на мысли-мешалке о каком-то событии, человеке или задаче, попробуйте переключить внимание с внутреннего мира на внешний. Ответьте себе на вопрос: какая у меня сейчас истинная цель? Если спрогнозировать состояние победы, каким оно будет? То, что отвлекает меня сейчас, значимо для большого результата или я просто застрял в неподходящем состоянии? Застревание в каких-то процессах – это нормально. Вопрос в том, как быстро мы способны это менять.

Внутренние состояния, как и наше внимание, поддаются управлению. Порой мы теряем связь с самими собой, мо-

¹ Гештальт (нем. gestalt) – форма, фигура, образ. Понятие ввел австрийский философ и психолог Христиан Фон Эренфельс (1859–1932) в 1890 г. Основной принцип гештальтпсихологии – целостность восприятия. Под закрытым гештальтом подразумевается законченное дело, вопрос, на который найден ответ, и т. д.

жем проживать трудные эмоции: грусть, боль, отчаяние, горечь поражений, досаду от ошибок. И, как учит нас популярная психология, – это тоже ОК. Вопрос в том, как долго мы в этом остаемся. Успеваем ли мы эти состояния отслеживать, называть и проживать?

Настоящий лидер – всегда творец.

Настоящий лидер – всегда творец. Когда потенциал главного человека в команде раскрывается полностью, он понимает, что его основная задача – созидание или помощь в созидании для больших систем. Внутренние состояния лидера влияют на объединение людей, проводимость энергии к группе, проводимость смыслов к людям, что позволяет достигать заданных целей. Важно, чтобы вы были во время этих процессов в ресурсном состоянии. Ресурсное состояние – это не обязательно радость, подъем, веселье, однако у вас должна быть энергия и жизненные силы.

Я видела руководителей, которые зависли «между мирами». Они ходят на работу, выполняют свои обязанности, говорят на совещаниях правильные слова, а еще их отличает отсутствующий взгляд и «обесчеченность». Единственное, что их оживляет, – это угроза потери теплого места. Я называю таких людей «паразитами высшего разряда». Они часто остаются в системах на долгие годы, пока изменение самой системы под влиянием внешних факторов не избавит от мертвых элементов. Кстати, «паразитами высшего разряда» могут быть не только наемные сотрудники. Зависнуть

могут и собственники компаний. Поэтому нужно проводить регулярный чекап не только тела, но и команды, а также, если хватит духу, своих внутренних состояний.

Побыв с нами полчаса, любой человек начинает чувствовать, что происходит с нами на самом деле.

Люди всегда считывают нас бессознательно. Как говорят нейрофизиологи, побыв с нами полчаса, любой человек начинает соединяться с нами, чувствовать, что происходит с нами на самом деле. Поэтому если мы думаем, что можем скрыть свое состояние, то сильно ошибаемся. Уверена, вы замечали, как длительное стояние в очереди меняет ваше настроение, даже если вы были готовы к долгому ожиданию. Соединения невозможно избежать. Через 30 минут наше состояние начинает подстраиваться к общему состоянию людей вокруг.

Внутренние состояния лидера, в которых ему тяжело, в какой-то момент нарушают эффективность работы всей команды. Просто потому, что они вылезают наружу и скрыть это невозможно. Только менять. Повторю: лидер проводит энергию в команду.

Плохо, если вы и ваш способ общения из-за неосознаваемых состояний станут страшным сном для всей команды. Наверняка вы понимаете, какие могут быть последствия.

Осознанность – инструмент для работы с разными потоками информации.

Кроме того, чтобы слышать себя, определять вектор внимания и распознавать свои состояния, нужно научиться слышать свою внутреннюю реакцию на других людей. Например, когда у меня проходит совещание с коллегами, мне важно понимать, что происходит внутри меня при взаимодействии и что я чувствую, когда коммуникация заканчивается. Эти наблюдения дают много информации, на которую мы в потоке будней не обращаем внимания. Есть мнение, что осознанность – инструмент для работы с разными потоками информации.

Если прислушаться к себе после коммуникации с коллегами, можно получить больше информации, чем на самой встрече. Осознанное погружение в себя позволяет определять своих и чужих людей, понимать, кто находится в ресурсном состоянии или замечать едва уловимое новое в себе и других. Через управление своими реакциями мы учимся расширять картину мира – свою и собеседника. Любое чувство, появившееся в коммуникации: удивление, сопротивление, облегчение от решения какой-то важной задачи – показывает нам наши грани и грани других. Иногда человек выражает совершенно иное, альтернативное мнение, а мы чувствуем на это непривычный отклик, возможно, тихую радость, и после короткого анализа понимаем, что это именно то, что нужно сейчас в бизнесе или в нашей жизни.

МЕСТО ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ



Подумайте о своей команде и запишите, какое состояние (послевкусие) остается у вас после встречи с каждым участником. Что это может говорить о вас?

Hand-drawn ruled lines for writing.

Соппротивление также интересный показатель. По мнению Карла Густава Юнга², когда мы сопротивляемся какому-то человеку или его поведению, черте характера, не принимаем его, закрываемся от него, пытаемся избежать общения или даже случайной встречи с ним, скорее всего, мы при этом неосознанно хотим избавиться от теневой части своей личности.

Все, что я вижу в другом, есть во мне. Потому что невозможно увидеть то, с чем незнаком.

«Тень» – это часть нашей личности, которой мы не разрешаем проявляться из-за выученных или навязанных нравственных правил окружения, в котором мы формировались или находимся сейчас. Если есть что-то, что мы в себе не признаем, куда мы не хотим смотреть, от чего закрываемся, то с человеком с похожими качествами мы не сможем эффективно работать. Это порождает внутренний конфликт, который может перерасти во внешний. При этом любые подобные триггеры³ способны нас развивать, они наращивают диапазон наших эмоций и помогают лучше понять и себя,

² Карл Густав Юнг (1875–1961) – швейцарский психолог и психиатр, основоположник аналитической психологии, задачей которой он считал толкование архетипических образов, возникающих у пациентов.

³ Триггер (англ. trigger) – спусковой крючок, импульс, побуждение. Это событие-сигнал, которое вызывает какие-то эмоции, переживания, желание действовать.

и других. Все, что я вижу в другом, есть во мне. Потому что невозможно увидеть то, с чем незнаком.

Наша реакция срабатывает не только на людей, но и на информацию извне. Умение отслеживать, какие эмоции у нас вызывает та или иная полученная информация, помогает ловить инсайты⁴ для жизни и бизнеса. Чтобы выхватить нужное и важное как из коллективного информационного поля, так и из своего бессознательного⁵, надо слушать свой отклик. Мы часто забываем, что информация, кроме новых фактов и данных, несет новые ощущения, скрытые в нашей реакции.

Иногда мы чувствуем, как что-то говорится или делается как будто специально для нас, – когда мы, например, выхватываем из информационного потока цитату или фразу, которая отвечает на какой-то наш внутренний вопрос. Такие подсказки порой помогают решать сложнейшие задачи. Это встроенная функция человека.

А еще надо научиться слышать и слушать внутреннюю тишину. Научитесь находить время, чтобы побыть в одиночестве и спокойствии, помедитировать, подышать, погулять без гаджетов, без музыки. Тишина – это огромный ресурс, который соединяет нас с нашей силой. Она нужна, чтобы чувствовать собственные желания, мотивацию, смыслы. Ти-

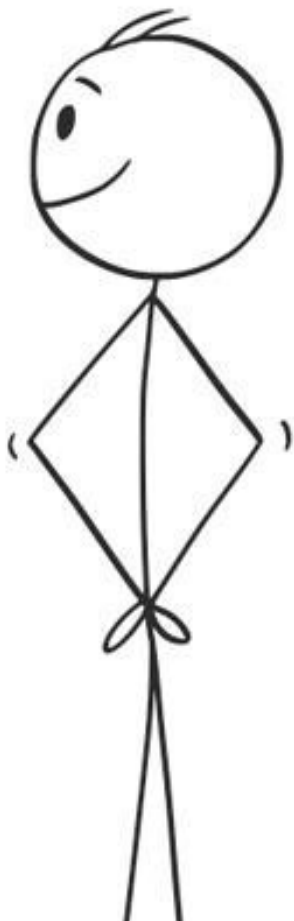
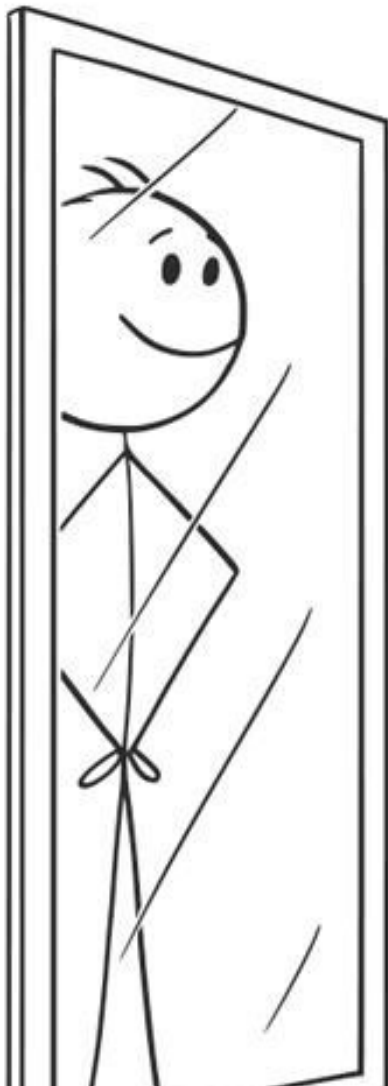
⁴ Инсайт (англ. insight) – озарение, внезапное решение задачи или проблемы.

⁵ Бессознательное – это совокупность психических процессов и явлений, в отношении которых отсутствует контроль сознания. Например, бессознательным может быть процесс вождения автомобиля опытным водителем. Кроме того, бессознательное – характеристика психических представлений.

шина помогает нам быть в контакте со своей профессиональной интуицией и жизненной мудростью. Хороший руководитель опирается на них при принятии сложных решений.

Глава 3

Зеркало для лидера



Слышать себя, пространство, других людей и свои отклики важно не только для того, чтобы усилить нашу эффективность, но и чтобы смотреть в зеркала, которые позволяют нам увидеть себя и окружающий мир. А это делает нас открытыми для перемен. Перемены оживляют жизнь, системы, нас самих. Они заставляют отказаться от иллюзорной стабильности, начать действовать, брать новые вершины, но главное – видеть «зеркала лидера».

Во что же нужно вглядываться лидеру, чтобы сохранять силу своего влияния и актуальность своей власти? В Древнем Китае философии лидерства обучали будущих императоров – основой для мышления, необходимого для правильного управления страной, служили три зеркала: прошлое, настоящее и будущее. В их отражении завтрашние правители учились искать, находить и исправлять свои искажения. Ведь только через исправление себя мы можем исправить внешний мир.

Любой руководитель наделен огромным влиянием, поэтому даже простое управление своим вниманием способно менять ход событий.

Итак, давайте разбираться в зеркалах и их особенностях.

Зеркало первое. Прошлое

Когда лидер оказывается в новой для себя системе, он сталкивается с той историей, которую ему оставили предшественники.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.