

Вступ: Підіймаючись із темряви



Язовсім не збирався писати книгу про дорослішання. Але, як знають ті, хто намагався викладати свої думки на папері, справжня природа книги проявилася після того, як я заглибився у вивчення доволі простого питання: що я насправді думаю про роботу, лідерство та про те, як ми можемо проживати свої життя?

Простота відповіді мене вразила: я вважаю, що кращі люди створюють кращих лідерів. Також я вважаю, що процес навчання лідерству може допомогти нам стати кращими людьми. Розвиваючись, щоби стати гідними лідерами, ми отримуємо шанс нарешті повністю подорослішати.

Така виявлена мудрість частіше є кращою від мудрості набуті. Кращою тому, як я підозрюю, що початок вона бере в отриманому нами досвіді та внутрішній невід'ємній глибини нашого буття.

Більше того, таке одкровення кращі, тому що вони нас змінюють; це процес, який може розпочатися лише тоді, коли ми вчимося непорушності, вчимося слухати.

Коли ми завмираємо на місці та вимикаємося, це дозволяє нам почати заново і, якщо бажаєте, перезавантажити ключові операційні системи та системи переконань. Завмерти на місці

та уважно послухати своє серце, а також серця тих, хто довкола нас, — це необхідні перші кроки до того, щоби вирватися із обмеженого, занімілого існування. Як радить поет Террі Темпест Вільямс, ми вчимося говорити та «розуміти болючі слова, не перетворюючи цих слів на свій дім». Осягнувши це розуміння, ми розганяємо темінь у своєму житті, підіймаємося до зірок і продовжуємо розвиватися.

Я переконався у правдивості цих слів ще на першій зустрічі з приводу книги. Ми сиділи з моєю редакторкою (а також подругою та наставницею) Голліс Гаймбук та моїм агентом (так само другом та наставником) Джимом Левіном за столом у Джимовому офісі й розмовляли про задум книги. Перед тим Джим влаштував мені невеличку екскурсію його офісом, показавши, зокрема, і маленьку кімнату, в якій було повно ляльок, схожих на ляльок із Маппет-шоу. Я окинув поглядом усю колекцію, і мою увагу привернула одна з них.

— Це що — ти? — спитав я Джима.

Джим розсміявся і відповів сором'язливо, але і з гордістю:

— Так, це я.

Отже, ми сиділи за столом утрюх. Серце моє шалено калатало. Я пітнів, незручно скоцюрбившись у кріслі. Ми обговорювали книжки про лідерство, якими ми захоплювалися. Ми говорили про авторів, яким вдалося нас зворушити і вразити. Джим ділився враженнями від написаного мною та від питань, які я ставив людям.

— Мені подобаються твої прості потужні запитання, наприклад: «Що таке робота?» — сказав він.

Мені було приємно, але все одно я нервував. Дивився то на Голліс, то на Джима.

Голліс тримала в руках стос паперів; мою роботу, роздруковані старі пости у блозі та кілька інтерв'ю.

Мені подобається, як ти провокуєш людей. Ти змушуєш їх варити головою та думати інакше.

Я дивився то на неї, то на нього, і раптом мене пройняла думка:

— Стривайте. Ви не хочете, щоб я писав книгу порад про п'ять речей, які повинна знати про лідерство кожна ділова людина?

І, сказавши це, я раптом розридався — що, зрештою, не дивно для людей, які мене знають по-справжньому.

— О, ні, — здивовано сказала Голліс, дивлячись на Джима. — Аж ніяк. Ми хочемо, щоби ти робив свою книгу.

Вони хотіли, щоб я написав книгу, яку збирався писати, — мою книгу.

На зміну моєму початковому полегшенню швидко прийшов жах: я ментально зрозумів, що копання в собі, необхідне для осмислення цих перепланих та взаємозалежних істин — що лідерство вимагає справжнього та болючого занурення в розвалини наших життів — змусить мене розвиватися у спосіб, в який я розвиватися не збирався. Коли я вже почав писати й переживати всілякі незручні спогади та одкровення, один близький друг мене попередив, мовляв, ця книжка додасть мені сивого волосся. Так воно і було, і так воно є і досі.

Особистий виклик полягав не в тому, що мені було важко писати про те, як стати лідером. Викликом була та вимога, яку я сам поставив перед собою — розкритися сміливо й повністю, зазирнути всередину, не відводячи погляду. Це правда, що для того аби стати глибоким, відповідним та стійким лідером, ви повинні вміти безстрашно зазирнути всередину, і так само вірно те, що говорити про такі речі, не бажаючи говорити про свій власний розвиток і свій шлях до зростання, — це пустий звук. А пустого звуку явно недостатньо.

Перетворення мети, місії та лідерства на інструменти виявлення дорослих рис, що ховаються в нас, вимагає абсолютної справжності. І це «ми» мене стосується так само. Аби жити відповідно до переконання, що прагнення до лідерства потребує прагнення до дорослішання, ми повинні бути готові зіткнутися

з тим, що виникає в процесі. Це стосується і того, що виникає, коли ви обіймаєте посаду генерального директора, коли ви є автором книги або просто самим собою. Я би не просив вас робити щось таке, чого б я не прагнув сам.

Можливо, я підійшов до цієї справи без тієї легкості, спритності та вправності, на які розраховував. Можливо, через те що я поспішав ділитися та рости, мої слова несвідомо набули більшої ваги. Можливо, ви б воліли, щоб я просто розповідав вам, як усе зробити, а не розпитував, чому вам подобається виконувати цю роботу. Що ж, тоді я вас засмучу. Звиняйте, якщо це так. Іноді, як колись зауважила моя дочка Емма, я ставлю питання, на які ви воліли би не відповідати. Однак іноді моє бажання піднятися з темряви до царства зірок виявляє у мені найкращі риси.

ФОРМУЛА

Як це часто буває, осяяння, яке мені було конче потрібно, прийшло тоді, коли я його не чекав. Кілька років тому я ходив кімнатою, розмірковуючи над промовою, яку я збирався виголосити. У жорстких незручних кріслах сиділо зо три десятки людей. Моя футболка, як завжди, була трохи мокра від поту. Як завжди, я виступав без взуття — босоніж. Я намагався пояснити основи коучингу намагався пояснити, чому все склалося саме так, щоб люди стали добрими лідерами, я підштовхував їх до глибшого пізнання самих себе.

Кожен з них був лідером. Хтось прибув із солідних організацій і переживав саме зеніт своєї кар'єри. Інші вперше зіткнулися з вимогами організаційного лідерства. Усім їм було важко. І всі вони зібралися задля того, аби навчитися коучингу.

Підкорившись захопленому збудженню та ледве помітному відчуттю розчарування, я схопив кілька маркерів та витягнув на середину кімнати дошку.

— Ось на що це схоже, — промовив я, малюючи на дошці незрозумілу закарлючку, — коли кожен з людей шукає, «як» робити справи.

І тоді я написав два слова: «Практичні навички».

— Але насправді потрібно збагнути, «чому» вони це роблять і, зрештою, ким вони є, — продовжував я, прогулюючись біля дошки та пишучи такі слова: «Радикальне самопізнання». — Але коли люди це роблять, коли вони зазирають у глибини, яких досі уникали, то часто в них застрягають, — вів далі я. — Вони лякаються. Вони губляться у своїх страхах та старій, закоцюрбленій ненависті до себе. І тоді, занурившись у ці безодні самокритики, вони гадають, що є єдиними в цьому світі, хто й гадки не має про те, що вони роблять або як жити далі.

— Гірше того, — продовжував я, — вони занадто бояться визнати, що дали маху. І вони так і застрягають навічно у цих самотніх лідерських бульбашках. Перелякані. Одинокі. У страхах, що колись їх виведуть на чисту воду.

Мої слова повисли в повітрі. Я відчував, як їхні тіла напружуються від страху. Я знав, що вони затамували подих.

Але тоді знаходиться хтось достатньо сміливий, аби піти першим. Якась відважна душа зізнається, що потрапила у халепу. А плем'я довкола неї зітхає з полегшенням.

Люди в кімнаті — ті, хто вперше в житті опинився на посаді генерального директора, — всі разом хором зітхнули.

Я написав на дошці: «Ділитися досвідом з друзями та однолітками», і, пишучи це, сказав:

— І раптом люди розуміють, що вони не одні. І навіть більше — якщо ми всі так відчуваємося, то може статися, що це наші відчуття правдиві, а факти — ні.

Я обернувся до слухачів і зробив паузу, аби вони краще відчували щойно сказане: «Ви не самотні». У деякого із присутніх з'явилися на очах сльози. Я повернувся до дошки та проставив плюси між усіма висловлюваннями та намалював під ними знак

рівності, так, щоб це нагадувало на вигляд математичну формулу. Нижче я написав: «Зміцнення лідерства плюс посилення стійкості».

Практичні навички + Радикальне самопізнання + Ділитися досвідом із друзями та однолітками

Зміцнення лідерства + Посилення стійкості

Потім я підкреслив слово «стійкість» жирними червоними лініями.

— Хоча передусім я дбаю про те, аби ви стали кращими лідерами, — сказав я, — ще більше я дбаю про те, щоби ви могли вижити. Я хочу, щоб ви не захворіли. Я хочу, щоб ви були щасливі, бачилися з родиною, навіть мали родини, ночами лягали головою на подушку й відпочивали, знаючи, що у вас все добре, що зі світом все в порядку, що всі, кого ви любите і про кого дбаєте, також в порядку, і навіть якщо все не піде так, як планувалося, ви все одно будете в порядку. Я хочу, щоб ви після всього не доходили до питання, чи не буде світові краще без вас. Я хочу, щоб вам було спокійно.

— Стійкість, — підкреслював я, — передує відчуттю рівноваги.

— Практичні навички, — пояснив я, — це те, що всі вважають за необхідне опанувати, будучи лідерами.

Це навички, що стосуються усіх, як робота, — неймовірно важливі, необхідні для створення та розвитку організацій: Як ви когось наймаєте на роботу? Як ви звільняєте? Як ви формуєте команду? Як ви знаходите капітал для започаткування бізнесу?

Обговорення та заохочення людей ділитися тим, що вони переживають, часто потребує певної практики. Я отримав

заслужену репутацію людини, що може довести інших до сліз, і, в певному сенсі, допоміг створити коучинг-компанію під назвою «Reboot», яка, власне, тільки тим і займається, що вчить людей ділитися справжніми відчуттями. Чи то індивідуальні заняття, чи участь в одному з наших «таборових зльотів» — багатоденного повного занурення у тематику, яке люди почали називати «Перезавантажинками», — ми з моїми колегами пояснюємо, що змусити людей плакати дуже просто, треба всього лише попросити їх відчутти. Або, точніше, попросити їх уповільнитися настільки, щоб вони могли помітити, як вони почуваються. Мое радикальне, несподіване, безпрецедентне запитання, яке завжди змушує людей плакати, звучить так: «Як ти?». Але потім, коли людина починає відповідати, я питаю: «Ні. Справді... як ти?». Наголошую, це немає нічого спільного з автоматичною відповіддю «Я в порядку, а ти?», яку ми повторюємо раз за разом, геть не замислюючись. Я питаю зі справжньою цікавістю: «Як ти?». І питаю це у такий спосіб, що люди відкриваються й чесно все розповідають тим, хто спромігся на таку ж відкритість.

— Почніть зі щирого: «Як ти?» — кажу я людям, — а потім вже переходьте до опису конкретних реальних проблем, які вас турбують.

Діліться з людьми і, що не менш важливо, залишайтеся відкритими й уважно слухайте також їхні відповіді. І тоді ви невдовзі помітите, як відчуття ізольованості та перенасичення зникають, бодай трохи.

Але найскладніший фрагмент формули — і, насправді, найважливіший — це концепція абсолютного саморозкриття. Я визначаю це як процес, коли самообман розкривається настільки вправно й *спочутливо*, що більше його не може приховати жодна маска. Концепція та полягає ось у чому: ви маєте визнати, що якщо все не в порядку, якщо ви в халепі, то потрібно припинити вдавати, що у вас усе гаразд, і дозволити людям вам допомогти. Більше того, це процес інтенсивного самопізнання — пізнання

ваших сильних сторін, справжньої вашої мотивації та намірів, знайомство з рисами того персонажа, якого усі знають, як «вас». Знайомство з тією особистістю, що ховається за маскою, історіями, надійними, але вже марними системами переконань, які ви так довго виставляли всім напоказ, як справжніх «вас».

Такі самокопання неодмінно знайомлять нас із «не історією катастрофи, а власне — катастрофою», як влучно зазначила поетка Адрієн Річ. Спершись на дружнє плече, ми досліджуємо уламки цієї катастрофи за допомогою терпіння, мужності й настанов і витягуємо з-під них справжній скарб. Здатність виживати і розуміння того, що потрібно для процвітання, — це навички, які ми починаємо набувати ще в дитинстві. Візьміть, наприклад, будь-яку випадкову групу підприємців і проведіть швидке ненаукове опитування, попросивши їх підняти руки, якщо вони вросли в умовах, коли хоча б один з батьків або пішов з родини, або залишився сам, або його ніколи й не було. Більшість піднімуть руки. Раннє входження у доросле життя часто є болючим досвідом, але так само часто воно є ознакою раннього знайомства з тим, що таке бути лідером. Попитайте ще — і виявите, що лідери, які заснували свою компанію, несвідомо підібрали собі в команду людей зі схожим досвідом раннього дорослішання.

Радикальне саморозкриття дозволяє нам відступити на крок і побачити закономірності наших життів не як випадкові дії впертого або навіть мстивого бога, а як сили, які формують особистість, якою ми є. Саме це розуміння робить нас не тільки кращими лідерами, але й кращими, щасливішими, стійкішими людьми.

НЕ ПРАКТИЧНО, АЛЕ КОРИСНО

Пишучи цю книгу, я поставив собі мету: поділитися досвідом, який дозволяє виконувати свою роботу. Я хочу, щоб ви відчули,

що таке дорослішати, що таке думати про устрій свого життя. Читання книги повинно сприйматися як сесія коучингу або відвідини нашого табору; час відійти від звичних та заїжджених моделей, використовуючи інструменти пізнання, що проникають просто до вашого несвідомого, розкривають вас, і в такий спосіб зміцнюють ваше відчуття спільноти, що є неймовірно важливим для зцілення. Добре поставлене запитання створює відчуття добробуту, навіть якщо воно руйнує історію, за якою ви так довго ховалися.

Я хотів би, щоб ви, читаючи цю книгу, тримали в голові такі питання:

1. Як вперше сформувалося моє ставлення до грошей і яким чином воно впливає на те, як я працюю, будучи дорослим? В якій системі переконань відносно грошей та роботи я виріс? (Розділ 1.)
2. Як я можу бути лідером із гідністю, сміливістю та благородством, що є моїми первородними правами? Яким чином я можу використати навіть втрату статусу та виклик моїй лідерській самооцінці, аби вирости у дорослу людину, якою я хочу бути? (Розділ 2.)
3. Як сталося так, що я себе вимотав і загнав у землю? Звідки і куди я біжу? Чому я дозволив собі стати таким виснаженим? (Розділ 3.)
4. Хто та людина, якою я був усе життя? Чому може навчити мене ця людина стосовно того, аби стати лідером, яким я хочу бути? Що говорили в моїй родині про те, що означає бути справжнім та вразливим? (Розділ 4.)

5. Чому мені так важко з людьми в моєму житті? Чому так важко складаються стосунки? Чого я не кажу своєму компаньйонові, колегам, членам моєї родини, своїй другій половинці, що варто було би сказати? (Розділ 5.)
6. Яка моя мета? Чому я почуваюся так, ніби загубився, коли намагався рухатися вперед? Як я дорослішаю, міняюся та шукаю сенс? (Розділ 6.)
7. Яким чином особа, якою я є, визначає спосіб, в який вона веде інших та себе? Які несвідомі риси мого характеру проявляються в очолюваних мною організаціях? (Розділ 7.)
8. Як мені уникнути розбитого серця? Як мені прожити життя у спокої? (Розділ 8.)
9. Який я лідер, який дорослий? Чого в мені достатньо? Як я вирішую, що мою роботу виконано? (Розділ 9.)

Продовжуючи читати, розгляньте отримані вами уроки, що стосуються ризиків та можливостей бути відкритими, вразливими та справжніми. Чого ви навчилися про те, як бути собою? Яка користь від цього навчання? Чого це вартувало?

Робота дає нам засоби для створення фізичної безпеки, від якої залежить наше життя. Робота годує та захищає нас і тих, кого ми любимо. Робота може дати нам сенс. Але робота також може приносити страждання. Розуміючи, що насправді відбувається навколо нас, розуміючи те, як наші системи переконань впливають на наше повсякденне життя, ми можемо зробити з цих страждань висновки, витягнути з бруду квітку лотосу, як навчають буддисти. Але це станеться лише в тому разі, якщо ми використовуємо виклики, які постають перед нами, коли ми

прагнемо лідерства, для того, щоб не лише вирости, але й розкрити свою сутність.

Є гідні, корисні та прагматичні книги, які допоможуть вам зосередитись на тому, «як». Зрештою, я гадаю, я завжди знаходив більше корисних ресурсів, які допомогли мені розкрити питання «чому» наших життів. Розбиравшись у цих «чому», люди отримують відповіді на усі «як», яких вимагає робота. А ці питання «як» у житті та лідерстві — безкінечні. Якщо ви розширите своє розуміння «чому», то будете готові зіткнутися з нескінченною невизначеністю в гонитві за ідеальним втіленням ваших «як». Більше того, якщо це все буде виконано відповідним чином, з добре поставленими питаннями та глибоко правдивими відповідями, ви нарешті отримаєте свої власні «як». Така робота спочатку може видатися не надто практичним заняттям, але вона, без жодних сумнівів, є дуже корисною.

Це — мета цієї книги. Прислужитися у розумінні «чому» вашого лідерства. Це я і намагаюся втілювати з лідерами, з якими я працюю щодня. Цього я бажаю і для вас.

СПРИЯТЛИВИЙ ДЛЯ ДОРΟΣЛІШАННЯ ГРУНТ

Ми проживаємо наші життя у просторі між нашими спогадами та історіями, які ми про себе створюємо. Ми створюємо наші компанії. Ми створюємо свої бажання і мрії та збираємо їх у тих, хто нас оточує — у родинах та спільнотах.

Дослідження того простору між спогадами та історіями, які ми створюємо, дозволяє нам стати лідерами, якими ми мали би бути. Моя подорож у лідерство навчила мене, що дитинство вимагало надмірної настороженості, і для того, аби бути в безпеці, я навчився постійно працювати, намагаючись осмислити світ (навіть коли стикався з незначними діями або фактами).

У рамках цих зусиль я уважно слухав — і збирав розповіді оточуючих, використовуючи їх як підказки до вирішення загадок цього складного життя.

Результатом є те, що я навчився бачити, чути, відчувати речі, які пропускають інші. Це може бути джерелом великої мудрості. Але це відчуття може бути і перешкодою для мого спокою, бо я можу зібрати собі цілий уявний корабель із уламків і сміття, що трапляються мені на шляху. І все-таки коли мені спокійно і ніщо не заважає, я легко можу побачити вихід із проблеми, особливо коли інші виходи заблоковано. Я сміюся, згадуючи, що одним з моїх улюблених занять у дитинстві було заповнення книжок з лабіринтами. Я люблю виходити з лабіринтів; це я вмю.

Серед багатьох речей, які я бачив і переживав, — мудрість старших, тих, хто прийшов до мене; таких старших, як мій давній психоаналітик доктор Авіва Сайрес, моя провідниця у світ буддизму Шерон та мій дорогий друг і названий брат Паркер Палмер. Спостерігаючи за ними, я осягнув мудрість не лише дорослішання, але й витонченого старіння, а з одним з них — навіть подорожі у смерть — чого я боюся найбільше у світі — з відвагою та гумором.

Підозрюю, що така мудрість бере свій початок у дослідженні природи страждань та формування вашої особистості. Це проявляється в більш повному розумінні вашого життя і того, що вашу роботу зроблено. «Досить, — як пише Паркер у прекрасному вірші під назвою «Боронування», — роботу зроблено».

Така мудрість старійшин просочується у мої кістки та зміцнює їх. Мудрість полягає в тому, щоби вміти точно визначати, коли роботу зроблено. А для того, щоб роботу було зроблено, ми повинні зрозуміти, що настав час відпустити прагнення «стати» і дозволити собі спокійну благодать просто «бути». Намагаючись просто бути, я навчився врівноважувати тривожність минулого із життєдайним збудженням майбутнього, тим самим готуючи ґрунт для дорослішання.