



команда роста на аутсорсе
для системного улучшения ключевых метрик

Карта развития 'Достаточно хорошего лидера': от тревоги к осознанности

Визуальный фреймворк для перехода от реактивного к уязвимому лидерству

Зона 'Автомат' (Неосознанная реакция)

В этой зоне лидеры действуют реактивно, под влиянием внутренних триггеров. Поведение продиктовано страхом, желанием защититься или избежать неудачи. Это состояние, когда разум отвлекается на срочное в ущерб важному, и лидеры становятся настолько озабоченными вчерашним и завтрашним днем, что не могут преуспеть в управлении настоящим (Дженис Мартурано, Институт осознанного лидерства).

Примеры поведения в 'Автомате'

□ Защита и обвинение

Перекалывание ответственности, поиск виноватых вместо решения проблемы.

□ Избегание и сокрытие ошибок

Если руководитель не признает ошибок, сотрудники тоже будут их скрывать до последнего. Мелкие недочеты превращаются в серьезные сбои.

□ Микроменеджмент

Попытка контролировать все процессы из-за страха потери контроля.

□ Игнорирование проблем

90% потенциально решаемых задач превращаются в серьезные кризисы из-за страха 'потерять лицо'.

Внутренние установки в 'Автомате'

'Я должен быть идеальным'

Синдром 'всегда недостаточно хорошо', который мешает принимать решения и рисковать.

'Я не могу ошибаться'

Страх ошибки парализует, блокирует инновации и развитие команды.

'Я должен быть самым умным в комнате'

Мешает просить о помощи и использовать коллективный разум команды.

'Просьба о помощи — признак некомпетентности'

Руководитель боится потерять авторитет, что ведет к изоляции и упущенным возможностям.

Типичные триггеры

☐ **Несправедливая критика или замечания**

Вызывают желание защититься или ответить агрессией.

☐ **Некомпетентность или низкая производительность других**

Может привести к раздражению, микроменеджменту или попыткам сделать все самому.

☐ **Собственный провал или ошибка**

Вызывает страх осуждения, желание скрыть или переложить вину.

☐ **Неопределенность или неожиданные изменения**

Могут спровоцировать панику, ригидность или избегание.

☐ **Место для ваших личных триггеров:**

Мост к осознанности

Переход от автоматических реакций к осознанному выбору. Осознанность — это понимание, которое возникает при внимательном отношении к происходящему, в настоящем моменте, без суждений (Джон Кабат-Зинн). Это способность настроиться на то, что происходит вокруг, и выбрать решение, а не просто реагировать на события.

Шаг 1: Распознавание триггера

Упражнение 'Стоп, заметь, назови'

Остановитесь. Заметьте, что происходит внутри: какие эмоции вы испытываете (гнев, страх, тревога), какие телесные ощущения (напряжение, учащенное сердцебиение). Назовите их про себя. Это помогает создать дистанцию между вами и реакцией.

Вопрос для самоанализа

Что именно меня сейчас задело? Какая моя внутренняя установка активировалась?

Шаг 2: Пауза и выбор

Техника 'Дыхание 4-7-8'

Вдох на 4 счета, задержка дыхания на 7 счетов, выдох на 8 счетов. Повторите 3-5 раз. Это помогает успокоить нервную систему и вернуть ясность мышления.

Сместите фокус

От 'to-do list' (Что я должен сделать?) к 'to-be list' (Каким я хочу быть в этой ситуации?). Хочу ли я быть агрессивным, защищающимся, или спокойным, внимательным, открытым к критике? (Mindful Leadership: How to be a mindful leader, Тьяго Брант)

Шаг 3: Рефлексия и действие

Вопросы для самоанализа

Что я чувствую на самом деле? Чего я боюсь? Какова моя истинная цель сейчас? Какое действие будет соответствовать моим ценностям и принесет лучший результат для команды?

Принятие решения

Осознанное лидерство проявляется, когда вы повышаете свою способность настроиться на то, что происходит вокруг в данный момент, и выбрать решение, а не просто реагировать на события (scrum.ru).

Зона 'Осознанность' (Уязвимое лидерство)

Проактивное, конструктивное поведение, основанное на ценностях. Здесь лидеры не тратят энергию на поддержание имиджа, а направляют ее на поиск реальных решений. Это состояние, когда лидер говорит: 'Если я в осознанности, я создаю'.

Примеры поведения в 'Осознанности'

- ☐ Признание ошибок
«Я допустил ошибку в расчетах, давайте вместе исправим». (Вместо 'Это не я, это аналитики виноваты').
- ☐ Просьба о помощи
«Этот проект для меня новый, мне нужна ваша экспертиза в [область]». (Вместо 'Я в этом ничего не понимаю, поэтому не буду этим заниматься').
- ☐ Открытый диалог и эмпатия
Активное слушание, попытка понять точку зрения других, создание безопасной среды для общения.
- ☐ Делегирование и доверие
Передача ответственности и полномочий, вера в компетенции команды.
- ☐ Использование тревоги как ресурса
Вместо подавления, признание тревоги как сигнала для более глубокого анализа рисков.

Внутренние установки в 'Осознанности'

- 'Я учусь и развиваюсь'**
Принятие того, что ошибки — это часть процесса обучения и роста.
- 'Моя команда — моя сила'**
Вера в коллективный интеллект и ценность каждого члена команды.
- 'Я могу быть уязвимым и оставаться сильным'**
Осознание, что уязвимость — это смелость, а не слабость, и она строит доверие.
- 'Я фокусируюсь на решении, а не на проблеме'**
Проактивный подход к вызовам, поиск конструктивных путей.

Инструменты для развития осознанного и уязвимого лидерства

Инструмент	Описание	Практическая польза
Практики осознанности (Mindfulness)	Ежедневная медитация (даже 5-10 минут), ведение дневника эмоций и мыслей.	Повышает самосознание, способность к присутствию в моменте, улучшает концентрацию внимания. Люди, практикующие осознанность, лучше осознают свое внутреннее 'я' (scrum.ru).

Инструмент	Описание	Практическая польза
Запрос обратной связи	Активный запрос мнений от команды, коллег и наставников. Формула: 'Я знаю, что мне нужно лучше давать обратную связь. Я буду работать над этим и прошу вас тоже помогать мне, если заметите, что я могу что-то улучшить'.	Повышает доверие, помогает выявить 'слепые зоны', мотивирует команду к развитию. Компании с высокой вовлеченностью сотрудников на 23% прибыльнее (Gallup).
Упражнения на эмпатию	Активное слушание, попытка поставить себя на место другого, регулярные 1-на-1 встречи с сотрудниками.	Улучшает эмоциональный интеллект, укрепляет связи в команде, помогает принимать более взвешенные решения.
Коучинг/Наставничество	Работа с внешним коучем или опытным наставником, участие в групповом коучинге для руководителей.	Помогает преодолеть внутренние барьеры, освоить новые модели поведения, получить объективную оценку и поддержку. Является признаком зрелого лидера.
Формула безопасной просьбы о помощи	1. Контекст и проделанная работа. 2. Конкретный запрос и обоснование выбора. 3. Польза для общего дела. 4. Благодарность и право на отказ.	Позволяет просить о помощи, не теряя авторитет, и укрепляет командное взаимодействие. Активирует центр вознаграждения у того, кто помогает.
Формула признания ошибки	1. Констатация факта. 2. Признание последствий. 3. План действий. 4. Извлеченный урок.	Минимизирует репутационный ущерб, превращает ошибку в ценный урок для команды, способствует культуре обучения.

Ваш путь к осознанному лидерству



Отметьте, где вы находитесь сейчас на пути от тревоги к осознанности:

Больше интересного в нашем блоге



развивайте бизнес-мышление с нашими исследованиями

Получить пользу



 rocketlab.bz

 [@rocketlab](https://t.me/rocketlab)