

ГЛАВА 1

ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Эта книга родилась из идеи, которая возникла у Маршалла Голдсмита — одного из самых влиятельных коучей для лидеров — в 2023 году. Неожиданно он позвонил мне и сказал: «Лиза, я хочу, чтобы ты провела исследование». Оно заключалось в следующем: я должна была в течение года каждый день обзванивать группу его клиентов и задавать им некоторые вопросы. Стоит отметить, что это одни из ведущих руководителей в мире. Хотя они уже прошли основную коучинговую программу Маршалла, с практикой ежедневных вопросов, благодаря которым человек берет на себя ответственность за достижение своих самых важных целей, познакомиться пока не успели.

По образованию я экономист, а по роду деятельности — коуч, поэтому предложение меня заинтересовало.

Можно ли найти более интересный проект, чем тот, в котором нужно собрать множество данных от невероятно успешных людей, которые работают над улучшением своей жизни? Так что я записала их имена, контактные данные и отправилась в большое приключение. То, что мне удалось обнаружить, поразило до глубины души.

В течение следующего года — в круговерти праздников и отпусков, заседаний советов директоров и срочных встреч с главами государств — я бралась за телефон, набирала нужный номер и спрашивала. В процессе слушала, помечала вопросы, которые вызывали у моих собеседников особенные чувства, записывала ответы. Каждый такой звонок занимал около двух минут, за исключением тех бесед, которые требовали моего участия как коуча — они длились чуть дольше.

В число ежедневных вопросов Маршалл включил шесть обязательных.

1. Сделал(а) ли я все возможное, чтобы поставить четкие цели?
2. Сделал(а) ли я все возможное, чтобы продвинуться к достижению целей?
3. Сделал(а) ли я все возможное, чтобы найти смысл?
4. Сделал(а) ли я все возможное, чтобы быть счастливым(ой)?
5. Сделал(а) ли я все возможное, чтобы выстроить хорошие отношения?

6. Сделал(а) ли я все возможное, чтобы быть полностью вовлеченным(ой) в процесс?

Также каждый из лидеров добавлял собственные вопросы, отражавшие то, что было наиболее важным в их жизни. Среди них были, например: «Сколько минут я шел (шла) пешком?», «Сколько отжиманий выполнил(а)?», «Сделал(а) ли я или сказал(а) что-то приятное для моей жены (мужа, сына, дочери?)». Один из вопросов выглядел так: «Сделал(а) ли я сегодня все возможное, чтобы избежать гневных или деструктивных комментариев о других людях?» Подавляющее большинство участников проекта испытывали затруднения с ответами и не отвечали на вопросы утвердительно на протяжении всего года, что он длился. Это говорит о том, что, какими бы легкими ни казались вопросы, даже самые успешные люди не могут соответствовать своим ожиданиям. А ведь каждый из них находился на пике и управлял собственной жизнью.

Лидеры старательно записывали вопросы и давали ответы, а я слушала, не спрашивая, почему они так думают, и не осуждая. Они словно отчитывались перед собой, а все, что делала я, — набирала их номер каждый день.

Почему такие люди согласились участвовать в исследовании? Вот что сказал один из них: «Потому что знал: мне нужно что-то более глубокое, чем оценка

на 360 градусов*». Другие также были откровенны: «Потому что готов на все, чтобы добиться прорыва», «Я подумал, что хуже не будет», «Я доверяю Маршаллу».

Каких же прорывов удалось достигнуть за год? Один из участников поделился: «Я смог полностью погрузиться в мою цель и работу над ней». Кто-то выразил это так: «У меня получилось отпустить обиду, потребность контролировать других». Были и такие ответы: «Мне удалось вырваться из рутины повседневных мелочей», «Я вспомнил о том, что у меня есть более высокая цель», «У меня получилось увидеть картину целиком, без попытки к чему-то придаться».

В течение года менялся и вектор ответов: если в первые шесть месяцев участники не чувствовали изменений в жизни либо те оказывались нестабильными, то вторая половина показала прогресс — результаты превзошли все ожидания.

А когда их попросили поделиться тем, что, по их мнению, было бы полезно узнать другим, ответ был таким: ценность социальной связи невозможно переоценить. Один из лидеров заметил: «Просто созваниваться с тобой было одним из самых ярких моментов дня».

* Метод «360 градусов» применяется для оценки персонала на соответствие занимаемой должности. Для этого опрашивается деловое окружение сотрудника — руководители, коллеги, подчиненные, клиенты. Метод введен в 1987 году. — *Примеч. ред.*

ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

Чего же хотел добиться Маршалл с помощью своего метода? Во-первых, хотел узнать, насколько люди постоянны в желании добиться целей, насколько упорны. Во время предыдущей попытки исследовать воздействие ежедневных вопросов половина участников бросила выполнять задание уже через две недели. И не потому что оно не работает — трудно смотреть в зеркало и оценивать себя каждый день. Гораздо легче указывать другим на их недостатки, чем смотреть в лицо собственным проблемам, как бы ни было трудно это признавать.

В исследовании, которое проводила я, все дошли до конца.

Во-вторых, Маршалл хотел узнать, смогут ли люди усовершенствовать себя и *удержаться* на этом уровне. Как и следовало ожидать, со временем участники действительно добились желаемых личностных изменений. Более того, около половины продолжает использовать метод ежедневных вопросов по сей день.

Они не просто получили результат, а сделали его постоянной частью своей жизни, потому что приобрели ежедневную привычку вглядываться в себя. После завершения проекта я связалась с участниками, чтобы узнать, как у них дела, и те, кто перестал прибегать к методу Маршалла, сообщили об откате к первоначальному состоянию, который произошел в течение последующих месяцев.

Третий вывод стал для нас сюрпризом. Примерно в середине года все участники группы рассказали об одном

и том же феномене — они заметили, что меняют свое поведение в течение дня. Это происходило по двум причинам. Во-первых, как только они задумывались о моем предстоящем звонке, то сразу ловили себя на чувстве стыда. Оказалось, они не хотели краснеть за то, что недостаточно старались, и упорно брались за работу, чтобы исправиться. Во-вторых, они в реальном времени вспоминали, кем хотят стать, и соответствующим образом корректировали свое поведение.

Это потрясающе. Только задумайтесь: ведущие лидеры благодаря нескольким вопросам корректировали свои мысли и действия в настоящем моменте, чтобы стать теми, кем хотят быть. Каким бы стал наш мир, если бы все люди поступали так же! Маршалл нашел простой способ, с помощью которого люди могут меняться, и он не требует много времени.

Все обретает смысл, если обратиться к результатам исследований Маршалла, которые накопились за многие годы. Значимые изменения происходят не из-за масштабных перестроек, напротив — они строятся через маленькие последовательные действия, подкрепленные ответственностью и сотрудничеством с другими. Раз за разом это подтверждается на практике, и именно поэтому важно делиться этим открытием с другими людьми. С вами.

За десятилетия, которые Маршалл провел в коучинге, работая с ведущими лидерами, он проанализировал, что

ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА

на самом деле питает долгосрочный рост. Выявил поведенческие шаблоны, с которыми борются даже самые успешные люди, и разработал практические методы, помогающие оставаться сосредоточенными на том, что действительно важно. В основе этого исследования лежит простой факт: успех — это не фиксированный пункт назначения, а непрерывный процесс, требующий осознанности, адаптивности и развития связей с другими людьми.

Данная книга — совокупность всего, чему Маршалл научил меня о том, как и почему нужно использовать метод ежедневных вопросов. На последних страницах также есть удобный дневник, в котором вы сможете писать ответы. Таким образом, у вас есть все, чтобы вы могли начать прямо сейчас.

Как сказал бы Маршалл: «Чего же мы ждем? Давайте действовать!»

Лиза Бродерик