

Джо Оуэн

Справочник лидера

90 навыков для роста и развития



Джо Оуэн

Справочник лидера

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43199775

Справочник лидера. 90 навыков для роста и развития: Библос; Москва;

2020

ISBN 978-5-905641-63-3, 978-0-7494-8033-2

Аннотация

Этот справочник, составленный автором бестселлеров Джо Оуэном, – незаменимое пособие, рассказывающее про главные навыки успешного лидера. В его основу лег опыт более тысячи лидеров публичных, частных и волонтерских организаций со всего мира. Автор объясняет, что эффективно на практике, а не в теории, в таких важных сферах, как общение и работа с людьми, карьера, мышление, личностные ценности и поведение. Каждый навык представлен коротко и ясно и сопровождается полезными советами для применения в жизни. Эти навыки помогают преодолевать реальные трудности реальным лидерам, и любой читатель сможет создать свою уникальную формулу успеха, опираясь на свой собственный контекст. Четвертое издание дополнено совершенно новыми материалами, которые необходимы успешным лидерам: включены три раздела по финансам (бюджетирование, расходы, ценообразование и инвестиционные проекты), политике (влияние, переговоры,

нетворкинг и партнерство) и стратегии (стратегические модели, потребности клиентов, маркетинг, цены и реклама). Знания, полученные благодаря этому справочнику, укрепят уверенность и техническую подготовку руководителей и помогут им стать на голову выше своих коллег. Издание стало лауреатом премии «Книга года в области менеджмента 2012–2013» института СМІ (Великобритания) в категории «Новый менеджер».

Содержание

Благодарности	6
Введение	8
Часть первая	12
01. Позитивное лидерство	12
02. Ответственность	15
03. Высокие устремления	18
04. Смелость	21
05. Умение приспосабливаться	23
06. Удача в ваших руках	26
Нацельтесь на удачу	27
07. Как справиться со стрессом	28
08. Честность	31
Кто хочет работать с вами?	31
Быть честным нелегко	32
09. Самосознание	33
Как развивать самосознание	35
10. Стремление к победе	36
Как научиться стремлению к победе	37
Часть вторая	38
01. Путь лидера: основные принципы	38
02. Навигация в пути: карта	43
03. Ваши правила успеха	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Джо Оуэн
Справочник лидера.
90 навыков для
роста и развития

© Jo Owen, 2017

© Студия Артемия Лебедева, иллюстрация и верстка обложки, 2019

© ООО «Библос», 2020

* * *

Благодарности

Перед вами свод знаний, мудрости и опыта тысячи лидеров, каждый из которых внес свой неоценимый вклад. Особую благодарность мне хотелось бы выразить невероятным лидерам будущего из Teach First, которые проверили и скорректировали многие идеи из этой книги. Наше будущее в надежных руках, если лидерами будут такие люди, как они.

Я не смог бы написать эту книгу без поддержки Хелен Коган из Kogan Page. Профессор Найджел Николсон из Лондонской школы бизнеса щедро одарил меня своим вниманием, поделился советами и проявил удивительное гостеприимство, а доктор Ник Бейлис из Кэмбриджского университета открыл мне новый взгляд на лидерство в своих трудах по позитивной психологии.

Если в этой книге и есть недостатки, то это моя ответственность. Я и мечтать не мог о поддержке и помощи таких потрясающих людей.

Мне бы хотелось поблагодарить все организации, с которыми я сотрудничал в разных странах. Ничто не заменит наблюдений и опыта: это только в книгах все просто. Так что позвольте выразить благодарность следующим предприятиям:

ABN Amro	Центральный Банк
Accenture	Индонезии
Achievement for All	Chase Group
AEGON	Citigroup
Airbus	Королевская прокурорская служба
ALICO	Edexcel
American Express	EDS
Apple Computers	Future Leaders
Armstrong Industries	Gemini
Aviva	Google
Barclays Bank	Hallmark Cards
BT	HBOS
Cap Gemini	HCA
ItoChu	IBM
Lloyds Bank	RHM
Merrill Lynch	Royal Sun Alliance
MetLife	SABIC
Mitsubishi Chemicals	San Miguel
Monsanto	SDP
Национальная служба воздушного движения	Skype
NCB	Symantec
NHS	Start Up
Nordea Bank	STIR
Норвежская ассоциация производи- телей молочных продуктов	SWIFT
Philips	Teach First
Procter&Gamble	Teaching Leaders
Qualcomm	Thorn Rental
RBS	UBS
Rentokil	Unilever
	Union Carbide
	Zurich Financial Services

Введение

Как правило, авторы книг по лидерству ставят один и тот же вопрос: «Что значит быть лидером?» С тем же успехом можно спросить: «Что значит быть человеком?» Спор будет жарким, а толку никакого, потому что лидеры бывают разные. Эта книга совсем другая. Она начинается с вопроса: «Как научиться быть лидером?» Наше исследование, охватившее более 1000 лидеров всех уровней общественных, частных и волонтерских организаций, дает однозначный ответ: лидеры учатся не на курсах, а на опыте, у начальства, коллег и кумиров. Некоторые уроки можно назвать полезными: мы стараемся копировать эффективное поведение. Некоторые уроки никак нельзя назвать полезными: мы видим позорное падение босса или коллеги и втайне стараемся ни в коем случае не повторять их ошибки.

Учиться на опыте – замечательно, но есть одна проблема: слишком много случайностей. Если вам повезет и, познакомившись с достойными людьми, вы получите ценный опыт, то вы многому научитесь. Если вам встретятся не самые выдающиеся люди, то хорошему это вряд ли научит. Мало кто становится лидером благодаря слепому случаю. Это руководство поможет исключить все случайное. У вас будет план для наблюдения и обучения. Четкая структура сводит к минимуму элемент случайности и помогает учиться зна-

чительно эффективнее: это ваш гид на пути к блестящему лидерству.

Наше исследование позволило сформулировать основные навыки, которыми должны обладать лидеры. Ни один лидер не соответствует всем «требованиям». Однако есть навыки, которые необходимо развивать, – вряд ли вам хочется выставить себя на посмешище.

Эта книга не навязывает формулу успеха. Я не предлагаю вам стать Нельсоном Манделой, Чингисханом или матерью Терезой, чтобы преуспеть в жизни. Я предлагаю вам вывести собственную формулу успеха. Она отразит то, что эффективно в вашей отрасли, организации и профессии, а также то, что эффективно лично для вас.

Загадка лидерства

Есть два тупиковых пути. Один – пытаться быть кем-то другим. Нельзя стать Черчиллем, Ганди и Александром Великим в одном лице (хотя некоторые считают, что достигли такого мастерства). Нужно быть верным самому себе. Другой путь – просто оставаться самим собой, надеясь, что мир разглядит наше внутреннее величие и лидерский талант. Ждать придется долго.

Итак, возникает проблема: невозможно стать лидером, изображая кого-то другого, и невозможно преуспеть, стоя на месте. Как решить эту загадку?

Нужно совершенствоваться. Эта книга поможет вам добиться цели. Вы изучите свои сильные стороны, научитесь развивать их и радоваться своим победам. Вам не придется жертвовать своей личностью: вы можете быть лидером на своих условиях, вместо того чтобы слепо верить блестящей теории очередного гуру.

Этот справочник устранил с вашего пути влияние слепого случая. Здесь перечислены ключевые навыки, которые должен развивать лидер. К каждому навыку прилагается план и структура его применения. Важно, чтобы вы учились на своем опыте, а также на удачных и неудачных примерах. Наблюдая и практикуясь, вы разработаете собственную уникальную формулу успеха, работающую только в вашем контексте. Теоретические представления об идеальном лидере не так важны, как то, что на практике эффективно для вас и вашей ситуации. Этот справочник полезен, только если использовать его в качестве активного инструмента. Столкнувшись с очередной проблемой, обратитесь к справочнику и своим заметкам. Используйте книгу правильно, и она станет вашим личным руководством и коучем на пути к лидерству.

В 2013 г. Институт менеджмента СМІ оказал мне огромную честь, назвав эту книгу «Книгой года» для молодых менеджеров. Только благодаря этому знаку доверия я решил продолжить этот проект, чтобы помочь молодым менеджерам стать лучше. Это издание расширено и дополнено абсо-

лютно новыми разделами о политическом искусстве и науке влияния, а также об основах финансирования и построения стратегии. Теперь это полный справочник по навыкам, необходимым успешным лидерам.

У лучших спортсменов мира можно многому научиться. Все золотые медалисты добились высшего мастерства в одной дисциплине: то есть упорно совершенствовались в одном направлении. Они не заикливались на своих слабостях. Никто не просит штангистов оттачивать навыки синхронного плавания. Лидеры, как спортсмены, не могут преуспеть во всем. Нужно сосредоточиться на своих сильных сторонах, неутомимо практиковаться и найти позицию или отрасль, в которой можно добиться блестящих результатов. Как менеджер, вы обладаете уникальными талантами. Займитесь тем, что у вас действительно получается, и найдите контекст, в котором ваши таланты расцветут пышным цветом.

Часть первая

Навыки мышления

01. Позитивное лидерство

В нижних эшелонах многих организаций нет недостатка в цинизме. Тут вы найдете немало циничных младших и средних менеджеров, которые такими и останутся: циничными и младшими. Наше исследование не выявило ни одного эффективного лидера, который цинично относился бы к своей работе, организации, себе и своей жизни. Все они позитивно относятся ко всему, что их окружает.

Позитив не имеет ничего общего с лозунгом хиппи «не парься, будь счастлив». Позитивное лидерство – образ мыслей, при котором:

- смотришь в будущее, а не в прошлое;
- нацелен на действие, а не только на анализ;
- видишь возможности, а не только проблемы;
- контролируешь ситуацию, а не она тебя;
- ищешь решения и пути развития, а не мирись с текущим положением дел.

Для некоторых людей такое поведение естественно. Остальным же не стоит сокрушаться: этому можно научиться-

ся. Подумайте, какие вопросы из табл. 1 принесут пользу в тяжелой ситуации. Задавайте эти вопросы чаще, и вы станете позитивным и успешным лидером.

Таблица 1. Правильные вопросы

Мышление лидера	Мышление ведомого
Какие решения/возможности/пути можно найти?	Что не получилось?
Что я могу сделать прямо сейчас, чтобы контролировать ситуацию и не стоять на месте?	Почему я попал в такое положение?
Чья поддержка мне нужна и как ее добиться?	Кто заварил эту кашу? И кто будет ее расхлебывать?
Чему я могу научиться?	Как мне избежать обвинений?

В ходе исследования мы нашли множество выдающихся лидеров, обладающих позитивным мышлением. Приведем несколько примеров.

- Поджигатель спалил одно крыло школы. Директор увидела в этом прекрасную возможность провести ремонт и перестроить здание так, как она планировала, а страховая компания все оплатит. Насколько мы знаем, поджог устроила не она.

- Японский филиал транснациональной корпорации терял по \$2 млн в год, и люди боялись лишиться работы. Лидер филиала убедил главный офис вкладывать по \$2 млн еже-

годно в развитие этого филиала. Главный офис был в восторге от идеи. Убытки (это всегда плохо) волшебным образом превратились в инвестиции (а это хорошо), и все были счастливы.

- Политик ездил на встречи с избирателями и каждый раз старался сказать людям что-то приятное. Один человек представился как ростовщик; что на это сказать? «Замечательно... именно с ростовщичества началась банковская система сотни лет назад... и до сих пор вы единственные, кто предоставляет банковские услуги беднякам. На ваших плечах лежит очень важная, историческая функция». Одним голосом больше от довольного ростовщика.

Циничные менеджеры младшего и среднего звена такими и останутся: циничными и младшими.

02. Ответственность

Менеджеры чудовищно злоупотребляют этим понятием. Когда речь заходит об ответственности, мы падаем духом – это не самая приятная тема для разговора. Легко навязать чувство вины своей команде: «Помните, вы ответственны за результаты проекта». Ответственность используют политики, чтобы очертить и защитить территорию: «Это моя ответственность; если понадобится ваша помощь, я сам скажу», и бюрократы, чтобы избежать ответственности: «Я не могу это сделать: не моя ответственность. Мне за это не платят».

Забудьте, как корпоративный мир издевается над чувством ответственности, и подумайте, что оно значит для вас, как для лидера. Перечислим три сферы, за которые каждый лидер несет ответственность, хотя многие с этим явно не справляются.

1. Вы ответственны за свою карьеру. Если у вас паршивая работа, паршивый босс и паршивая компания, чья это вина? Только тогда, когда вы будете сами нести ответственность за свою судьбу, вы сможете контролировать ее. Выбор есть всегда, даже если он не приносит облегчения.

2. Вы ответственны за то, что происходит с вами, даже за плохое. «Сначала меня обчистили на £500 000, затем на £5 млн и, наконец, на £50 млн, и все это за пять лет. Так

что прогресс на лицо: по крайней мере, бедствия в моей жизни становятся масштабнее и интереснее. Сперва я винил людей, которые меня обобрали. А потом понял, что, если я и стал жертвой, то лишь жертвой собственной глупости – ведь именно я позволил себя обокрасть». Как только вы берете на себя ответственность, вы начинаете контролировать ситуацию и расти. До этого момента вы жертва жестокого мира. Лидеры никогда не позволяют себе быть жертвой – они берут на себя ответственность.

3. Вы ответственны за свои чувства. Это самое убийственное утверждение. Исследование показывает, что пессимисты живут меньше и качество их жизни намного ниже, чем у оптимистов. И если вы хотите злиться, раздражаться и обижаться на коллег, это ваш личный выбор: ни один закон не предписывает вам подобное поведение. Но помните, что, скорее всего, ваши чувства повлияют на коллег, и ситуация лишь ухудшится. Или вы успокоитесь, настроите себя на позитив, и тогда отношения с коллегами заметно улучшатся. Для изменения инстинктивных реакций и чувств, нужно время. Но осуществить это вполне реально. Для начала осознайте, что ваши чувства целиком и полностью зависят от вас: выбирайте разумно.

Все это настолько очевидно, что едва удастся разглядеть, особенно в гуще битвы или в трясине уныния, когда эмоции преобладают над разумом. Как писал Джордж Оруэлл:

«Чтобы увидеть то, что находится прямо перед вашим носом, необходимо отчаянно бороться».

Если вы понимаете что к чему и можете повлиять на ситуацию, то вы не только станете блестящим лидером: вы будете жить лучше и дольше.

03. Высокие устремления

Заниженные устремления имеют привычку сбываться. Кто-то верит, что может, кто-то верит, что не может; как правило, и те и другие правы.

Допустим, вам кажется, что начальство не блещет талантом и компетентностью. Если у вас заниженные ожидания, вы будете сидеть и жаловаться. Если вы ожидаете большего, то вы знаете, что можете работать лучше, чем многие, и по праву займете достойное место среди лидеров. Не узкое мышление и чрезвычайная скромность привели величайших предпринимателей к успеху, а смелость поставить перед собой грандиозные цели.

Сами по себе высокие устремления – всего лишь пустые мечты. Любой может мечтать о том, чтобы стать великим музыкантом, или спортсменом, или миллиардером – почему бы и нет. Но этого не достаточно. Каждый выдающийся спортсмен с удовольствием расскажет о многолетних изнурительных тренировках. Высокие устремления требуют упорного труда. За «неожиданным» успехом иногда стоят 20 лет фанатичной работы.

Высокие устремления должны касаться всего, чем вы занимаетесь. «Достаточно хорошо» – это девиз серой посредственности, особенно в современном мире, где работа потеряла всякую стабильность и ограничения. Высокие стрем-

ления означают постоянный рост: быть лучше, продолжать учиться и совершенствоваться.

Если вам нужна результативная команда, не бойтесь ожидать большего. Обычно люди поднимаются или опускаются до предела, которого от них ожидают. Ожидая большего, вы поможете команде достичь большего и быстрее развиваться. Если вы окажете им поддержку и помощь, они будут рады работать в мегауспешной команде, а не в группе «хорошистов».

Самодовольство и самонадеянность – враги высоких стремлений и результатов. Во многих организациях уровень квалификации более 90 % персонала оценивается выше среднего. Это статистически невозможно, но неизбежно с эмоциональной точки зрения: кому захочется услышать, что он ниже среднего уровня? Проведем эксперимент: на ваш взгляд, вы выше или ниже среднего уровня в честности, трудолюбии, компетентности на работе, умении водить машину, в любви? Мало кто даст себе низкую оценку. Но если мы уже считаем себя выше среднего, то зачем совершенствоваться? Нам не хватает объективных данных, как у спринтеров и других спортсменов, которые точно знают, что и где нужно улучшить.

Чтобы воплотить свои стремления в жизнь, нужно обдумать несколько простых вопросов:

- Где я хочу быть через пять (или десять) лет?
- Где я буду через пять (или десять) лет, если продолжу

заниматься тем, чем занимаюсь сейчас?

- Что мне нужно изменить (новые навыки, должность и опыт), чтобы добиться цели?
- Я готов сделать это (время, силы, риск)?
- Что нужно изменить прямо сейчас?

Если вы довольны своими результатами, ваши стремления недостаточно высоки. Каждый из нас способен на большее, если нам хватит отваги бросить себе вызов, испытать себя, учиться и развиваться.

Кто-то верит, что может, кто-то верит, что не может; как правило, и те и другие правы.

04. Смелость

Вы никогда не вырвитесь вперед, если будете идти за толпой. У вас будет скромная, относительно безопасная карьера. Но если вы хотите вести людей за собой, придется рискнуть.

В любой организации есть моменты истины, когда люди могут показать себя с лучшей стороны или навсегда затеряться в толпе. Есть кризисы, когда никто не знает, что делать; есть новые идеи и проекты, которым нужен лидер; и есть период неопределенности, когда нужно выбрать направление. В такие моменты лидеры выходят на первый план, а ведомые отступают в тень.

К счастью, смелости можно научиться. Однажды шефу пожарной службы сказали, что его пожарные – очень смелые люди, раз заходят в горящие здания. Он возмутился: «Мне не нужны смелые пожарные. Смелые пожарные быстро становятся мертвыми пожарными!» Как же он готовит новобранцев, чтобы они отважились на такие опасные действия? Сначала он учит их ставить лестницу. Затем учит подниматься на небольшую высоту. Затем устраивает учения с настоящим, но мелким огнем. И постепенно высота и огонь становятся больше. Со временем желторотые юнцы превращаются в блестяще подготовленных пожарных. Они делают то, что нам кажется верхом отваги, а для них это рутина.

Менеджеры похожи на пожарных. Начните с малого. Кстати, вне работы мы обычно проявляем больше смелости: на семейных или волонтерских мероприятиях старайтесь отстаивать свою точку зрения, предлагать новые идеи и проявлять инициативу. На работе берите проекты – это прекрасная возможность учиться и развиваться. Научитесь защищать свои интересы; укажите на глупость и неграмотность, когда видите ее, вместо того чтобы жаловаться коллегам в столовой.

Отвага вырабатывается шаг за шагом, то есть в начале допускается лишь незначительный риск. Очень смелые менеджеры похожи на очень смелых пожарных: есть риск преждевременной кончины. Совладав с мелким риском, сможете легче выполнять более рискованные задачи. Если вы знаете, как справиться с риском, это уже не риск.

- Где и когда вы выходили из зоны комфорта за последние три месяца?
- Чему вы научились и как вы можете совершенствоваться?
- В следующие три месяца какие навыки вы хотите развивать?

Если идти за толпой, вы никогда не вырвитесь вперед.

05. Умение приспособливаться

Радиоуглеродный анализ – прекрасный способ определить возраст окаменевшей органики. Для определения возраста менеджера лучше подойдут музыкальные пристрастия. Спросите людей, какую музыку они слушают и какие фильмы смотрят, и большинство довольно точно укажет свой возраст: те, кто любит The Doors и Dire Straits, старше, чем поклонники Coldplay и The Smiths, а те, в свою очередь, старше фанатов Рианны. А если вы до сих пор балдеете от Spice Girls, лучше промолчите.

То же самое касается фильмов, книг и менеджмента. Есть определенный период, когда мы учимся, впитываем, меняемся, а затем... а затем окостеневаем и превращаемся в ископаемое, прозябающее в собственном искаженном мире, где время будто остановилось. Все мы встречались с такими «умудренными опытом» менеджерами, которые утверждают, что уже все повидали на своем веку: не сработало тогда, не сработает и сейчас. Однако стоять на месте в стремительно меняющемся мире – опасно для карьеры.

Обычно, менеджеры узнают формулу успеха еще в начале пути. Они видят, как их коллеги и боссы добиваются успеха или терпят поражение, и копируют их поведение или стараются избежать их ошибок. Но проблема в том, что формула успеха постоянно меняется. К примеру, по мере вашего про-

фессионального роста и развития меняются цели и задачи.

- Начальный уровень: много работать, заслужить доверие, совершенствовать мастерство.

- Линейный менеджер: делегировать, мотивировать, контролировать и развивать персонал.

- Менеджер среднего звена: поручать задачи команде, выстраивать связи, составлять план работы, влиять на его выполнение, справляться с неопределенностью и конфликтующими целями.

- Топ-менеджеры: стратегическое видение, блестящие навыки общения, умение строить отношения с высокопоставленными заинтересованными лицами, финансовое чутье.

Вы растете, и нужны новые функциональные навыки: маркетологам придется изучить финансы и HR; IT-специалистам – многое узнать о клиентах и рынках, и т. д. Для успеха нужно постоянно учиться, расти и развиваться. Если в возрасте 50 лет вы все еще занимаетесь инвентаризацией для ежегодного аудита, у вас нет необходимых навыков, для того чтобы стать партнером фирмы, даже если в инвентаризации вы непревзойденный мастер. Музыкальные пристрастия можно не менять; а вот навыки менять, развивать и применять новые – необходимо.

Проверьте себя

- Какие новые навыки вы получили за последние три

года?

- Какие новые навыки понадобятся вам на новом этапе карьеры?

- Вы развиваете навыки, которые понадобятся в будущем?

06. Удача в ваших руках

Все успешные лидеры считают себя удачливыми: ведь они сами создают свою удачу. Вопрос в том, как это сделать. Предлагаю безотказную тактику.

1. Практика. Чем больше практики, тем больше удачи. Сначала ситуация кажется безвыходной, потом вероятность победы возрастает до 50/50; а потом 50/50 – это уже раз плюнуть. Практика превращает удачу в навык.

2. Упорство. Сдавшись на пути к успеху, вы терпите поражение. Неудачи – крайне познавательный опыт: у большинства лидеров и предпринимателей их предостаточно.

3. Подготовка. Не зная, что ищешь, никогда его не найдешь. Вы должны точно знать, чего хотите. И ищите, не покладая рук.

4. Позитивный настрой. Ищите решения, а не проблемы. Стремитесь к действиям, а не анализу. Поверьте в себя: если вы не проявляете энтузиазм, то кто это сделает вместо вас? Не позволяйте себе увязнуть в болоте негатива. Это значит, что удаче можно научиться.

5. Перспектива. Наша удача соответствует нашим чувствам. Заиклившись на всем плохом, что произошло за день, вы будете уверены, что вам не везет. Но только лишь вспомнив все, что есть хорошего, вы почувствуете себя

настоящим везунчиком. Везение – ваш выбор. Выбирайте с умом.

Нацельтесь на удачу

Вспомните все свои поражения. Можно назвать вас везунчиком? Теперь вспомните все победы и ситуации, когда вы выходили сухим из воды. Неужели вы правда неудачник? Удача – по большей части вопрос восприятия.

Вспомните все свои проблемы. Ужасно, правда? Теперь взгляните на все лежащие перед вами возможности и подумайте, как их использовать. Уже получше? Теперь обдумайте первый шаг и действуйте.

Вспомните успешных предпринимателей. Разве их идеи не очевидны? Мы с вами тоже могли такое придумать. Они даже не блещут интеллектом и социальными навыками. Наверняка, вы справились бы лучше, чем они. Прямо сейчас кто-то превращает очередную очевидную идею в колоссальный успех. Почему бы вам не стать таким человеком?

Лидеры сами создают удачу.

07. Как справиться со стрессом

Если вас мучает бессонница, то вы не одиноки. Среди менеджеров и лидеров настоящая эпидемия стресса, и вызвана она тем, что изменилась сама суть работы. Раньше работа и отдых четко разграничивались. Если бизнесмен нес портфель, то в нем лежали его сэндвичи и газета, ничего другого. Оков электронной почты и Интернета не существовало. А теперь работа и отдых переплетены: мы занимаемся личными делами на работе и работаем дома.

Более того, работа стала непредсказуемой. Сложно понять, когда ваша работа (лидера) окончена. Всегда можно сделать больше. Можно составить отчет на двух страницах, а можно на 200. И если это 200 страниц, всегда найдется еще один факт или мнение, которое можно добавить, еще один анализ, который можно провести. И даже если мы покидаем офис, офис никогда не покидает нас. Целые армии лидеров сидят по ночам и думают, вместо того чтобы спать.

Для того чтобы справиться со стрессом, есть несколько радикальных средств.

- Уволиться и открыть собственную вегетарианскую ферму.
- Стать буддистским монахом.
- Обратиться к психологу – или стать им.

Большинство не может позволить себе этого, нужно что-то более практичное. Итак, есть пять способов борьбы со стрессом.

1. Взять ситуацию в свои руки. Разница между давлением и стрессом – в контроле. Если вы работаете по 24 часа, но полностью контролируете ситуацию, вы устанете, но никакого стресса не будет. А теперь уберем контроль: вы уже не контролируете события, от которых зависит ваше будущее. И тут-то уровень стресса взлетит до небес. Важно сосредоточиться на том, что вы можете контролировать и на что можете влиять: если можете что-то сделать, делайте. Если ничего не можете сделать, какой смысл волноваться? Даже если это что-то незначительное, действуйте – чтобы почувствовать, что вы контролируете ситуацию и есть надежда. Не переживайте из-за того, что не можете контролировать.

2. Отдых и работа – разные вещи. Вы не обязаны отвечать на электронные письма посреди ночи или по праздникам. Установите для себя правила и объясните их коллегам. Даже крестный отец организации труда Фредерик Тейлор считал, что регулярные перерывы не вредят производительности, а улучшают ее, так как люди берутся за работу со свежей головой. Разделить отдых и работу – несложная задача: если на каждую неделю и каждый день у вас есть четкие цели, то вы поймете, что сделали достаточно, и можете отдохнуть. Если четких целей нет, то ваша работа определенно никогда не закончится, потому что вы никогда не достигнете

цели.

3. Обратитесь за помощью. Простейший способ выполнить задачу – поручить ее кому-то другому, то есть делегировать. Делегирование – прекрасный способ проявить доверие к команде, помочь ей расти и развиваться. Не пытайтесь сделать все самостоятельно: ваша команда не поблагодарит вас, если вы заберете себе всю интересную работу. Найдите коуча; найдите друзей или родственников, с которыми можно это обсудить. Если разделить с кем-то задачу, она уменьшится вдвое. Для того чтобы найти решение, зачастую достаточно поговорить о задаче.

4. Найдите подходящую роль. Некоторые роли сами по себе более напряженные, и многим людям нравится такая энергичная работа. Если вы не любитель стресса, но стресс входит в ваши должностные обязанности, то стоит задуматься о том, подходит ли вам эта работа.

5. Трезвый взгляд. Я часто жертвовал важными семейными мероприятиями из-за неожиданных катастрофических кризисов на работе. Теперь я даже не помню, с чем они были связаны. Но я до сих пор помню, как мне было больно пропускать важные семейные события. Мир не рухнет, если вы не будете держать его на своих могучих плечах ради блага человечества. Объективно расставляйте приоритеты и действуйте соответственно.

08. Честность

Для лидера честность – не только соблюдение нравственных и этических норм – это условие выживания.

Кто хочет работать с вами?

Вспомните лидеров, с которыми вы мечтали работать, и тех, с кем вы были вынуждены работать. Из тех, с кем мечтали работать, скольким вы не доверяли? Скорее всего, вы доверяете тем, с кем хотите работать. И наверняка, вы доверяете только тем, кто честен с вами.

Если люди обязаны подчиняться вам из-за вашей власти или положения, они будут подчиняться. Но не думайте, что они *захотят* подчиняться вам, если нет доверия. Чтобы добиться доверия, нужно быть честным. Крайняя форма честности – говорить всю правду без обиняков, даже если это тяжело. Эту проверку на честность не сможет пройти большинство политиков; при этом они искренне удивляются, почему им никто не доверяет.

Авторитет и популярность – слабая валюта для лидеров. Авторитета можно лишиться во время реорганизации. А популярность – это слабость и уязвимость: вы избегаете непростых разговоров; вы не хотите ставить слишком сложные задачи перед командой; вы принимаете оправдания сотрудни-

ков. Честность и доверие – истинная опора лидерства. Их никто у вас не отнимет, они лежат в основе уважения, а оно намного долговечнее популярности.

Быть честным нелегко

Допустим, кто-то не оправдал ваших ожиданий. Вы скажете ему об этом незамедлительно или закроете глаза в надежде, что ситуация разрешится сама собой?

Или представьте, что ваша компания переживает непродолжительный период. Вы скажете об этом персоналу или будете молчать, чтобы они не нервничали?

В каждом случае неспособность действовать быстро, не откладывая в долгий ящик, лишь усугубляет проблемы и разрушает доверие, которое вам нужно построить.

Честность – не только соблюдение нравственных и этических норм.

Честность – это условие выживания.

09. Самосознание

Ни один лидер не обладает всеми перечисленными в этой книге качествами. И это радует: не нужно быть идеальным человеком, чтобы стать лидером. Оглянитесь вокруг и вы увидите, что у всех лидеров есть какие-то недостатки. Наличие слабостей, или «возможностей для развития», как теперь принято говорить, – не препятствие для лидерства, если вы знаете, как исправить ситуацию.

Эффективные лидеры точно знают, что у них получается, а что нет. Нужны уверенность в себе, самосознание и смирение, чтобы признать, что кое в чем вы не блещете. Это важный шаг к успеху.

У всех лидеров есть слабости, но, к счастью, лидерство – командный вид спорта. Основная задача хорошего лидера – собрать хорошую команду. В неэффективной команде будут сплошные клоны лидера; в эффективной – игроки, чьи технические навыки и личные характеристики дополняют навыки и характеристики лидера. Ваша задача – не в том, чтобы быть лучшим в команде. Как лидер, вы должны собрать команду лучших специалистов.

Высокое самосознание позволяет сосредоточиться на своих уникальных преимуществах. У всех нас есть недостатки, но есть и таланты. Хитрость в том, чтобы зная свои уникальные навыки и умения, развиваться в этом направлении. Для

того чтобы справиться со своими недостатками, соберите команду и делегируйте им соответствующие задачи. Если вы не разбираетесь в налогах, найдите бухгалтера, который возьмет это на себя.

Самосознание важно также в повседневной жизни. Всем нам доводилось бывать на собраниях, где один из присутствующих монотонно бубнит нечто невразумительное, не понимая, насколько он раздражает остальных; все мы видели, как одни теряют связь с реальностью, а другие теряют терпение. Лучшие лидеры не делают этого. Они умеют смотреть на себя со стороны, как мухи на стене. Они наблюдают за собственным поведением и задают простые вопросы.

- Если бы я слушал это, как бы я отреагировал?
- Как реагируют другие?
- Что эти люди хотят услышать? Что им нужно услышать?

Это отличается от внутреннего диалога неопытного менеджера:

- Как сформулировать мою мысль?
- Когда же они замолчат, чтобы я смог высказаться?
- Почему эти идиоты никак не поймут, что я прав?

Менеджеры с высоким самосознанием чувствуют других людей и видят себя их глазами. Менеджеры с низким самосознанием смотрят на мир сквозь шторы.

Нужны уверенность в себе, самосознание

и смирение, чтобы признать, что кое в чем вы не блещете.

Как развивать самосознание

Составьте честный (и скромный) список того, что у вас получается и что не получается:

- технические навыки;
- межличностные навыки и лидерские способности;
- личные характеристики.

Теперь попросите того, кого вы знаете и кому доверяете, взглянуть на этот список вместе с вами. Можно составить такой же список для него и превратить это в двойное упражнение. Наконец, обдумайте сильные и слабые стороны вашей команды: есть ли в ней нужный баланс?

Ни один лидер не обладает всеми качествами, перечисленными в этой книге.

10. Стремление к победе

Спортсмены, как лидеры, побеждают не потому, что закидываются на своих недостатках и день за днем представляют поражение. Они побеждают, опираясь на свои сильные стороны и мысленно визуализируя успех. По сравнению со спортсменами у лидеров есть одно важное преимущество: они могут делегировать задачи другим людям, чтобы компенсировать свои недостатки. Отсюда четыре простых принципа стремления к победе.

1. Опирайтесь на сильные стороны. Вы должны знать, в чем вы мастер и в каком контексте (занятие, компания, проект).

2. Визуализируйте успех. Это важно перед серьезными, напряженными событиями. Пройдитесь по каждому этапу работы и представьте себе, как выглядит успешный результат – вплоть до физических ощущений, запахов и звуков. Прорабатывайте мысленный образ, сделайте его максимально реалистичным. А потом воплотите в жизнь.

3. Думайте как победитель. Поражение всегда оправдывает ожидания. Если у вас нет ни капли энтузиазма и уверенности, ничто не поможет. Вспомните все случаи, когда вы добивались колоссального результата. Вернитесь к этому настрою. Если верить в успех, он непременно придет.

4. Соберите команду, которая компенсирует ваши

слабые стороны. Если вы ничего не смыслите в бухгалтерии, к примеру, тысячи специалистов к вашим услугам.

Как научиться стремлению к победе

Составьте список своих сильных и слабых сторон. Подумайте, что позволит вам проявить себя с лучшей стороны, и начните искать людей, которые будут рады с вами сотрудничать и компенсировать ваши недостатки. Попробуйте визуализировать успех максимально реалистично – внешний вид, звуки, запахи, ощущения и действия. Как можно ярче представьте свои самые грандиозные успехи. Вы победитель, так что продолжайте побеждать.

Поражение всегда оправдывает ожидания. Если у вас нет ни капли энтузиазма и уверенности, ничто не поможет.

Часть вторая

Профессиональные навыки

01. Путь лидера: основные принципы

Ваш потенциал ограничен лишь вашими амбициями и способностями (см. рис. 1).

На минутку представим, что, раз уж вы купили эту книгу и дочитали до этих слов, вы действительно обладаете амбициями, необходимыми лидеру. Неамбициозные люди вряд ли станут читать эту книгу. Так что вы находитесь примерно в верхней половине матрицы. Можно также предположить, что вы талантливы. Остался только один вопрос: развиваете ли вы нужные таланты для эффективного лидерства?

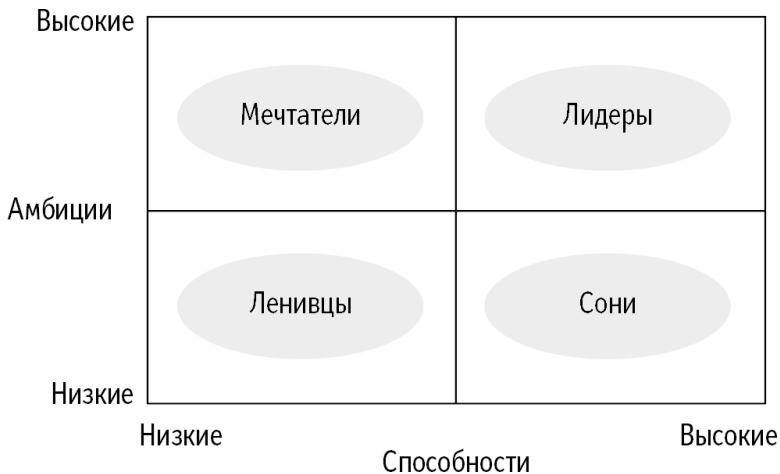


Рис. 1. Матрица успешного лидерства

Школа совершенно не учит тем навыкам, которые нужны лидеру. В школе вы самостоятельно решаете навязанные вам задачи, как правило, с одним правильным, логически обоснованным ответом. Но в лидерской практике, если вы ждете, что вам поставят цели, а все решения будут рациональны, и найти их можно одному, вы вряд ли добьетесь успеха. Лидерство – это умение составлять план (формулировать задачи, а не принимать чужие цели), работать в мире, где процветает хитрость и расчет, и тесно сотрудничать с людьми. Школа не учит этому. Школы бизнеса пребывают в удручающем состоянии, так что тоже не справляются. А корпоративные тренинги представляют собой причудливое сочетани-

ние технического обучения, командообразующих мероприятий, выездов на природу и защиты окружающей среды.

На самом деле лидерству невозможно научиться. Прийти к нему помогут собственный опыт и наблюдения. Структурированный путь к лидерству представлен на рис. 2.

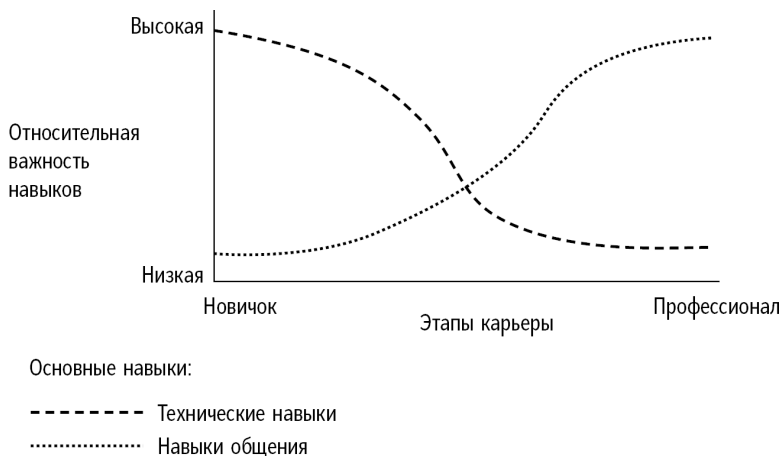


Рис. 2. Навыки и карьера лидера

Большинство начинает карьеру с изучения базовых технических навыков. В каждой профессии есть свои умения: бухгалтерия, право, IT, финансовый анализ, психология, операции на рынке трехстороннего РЕПО и т. д. Технические навыки позволяют заработать приличные деньги: футболисты премьер-лиги — высокооплачиваемые профессионалы,

но они не лидеры.

Технические навыки – это ловушка. Многие воспринимают повышение как возможность взяться за более сложные технические проблемы, решить их и обойти конкурентов. Это не лидерство: лидерство требует умения организовать работу других людей, а не делать ее самому. Генеральный директор не может решать все проблемы компании – от зависшего компьютера до налоговой проверки.

Все лидеры развивают навыки межличностного общения: делегирование, мотивирование, влияние, решение конфликтов, тимбилдинг, постановка задач и управление изменениями. Любому будущему лидеру нужно стараться экспериментировать, учиться ошибаться и совершенствоваться на раннем этапе карьеры, а не когда ему доверят компанию из 1000 человек. Работа в некоторых организациях помогает быстро развить навыки межличностного общения: армия, школа и многие предприятия сферы услуг, например, гостиницы, рестораны и клубы – уникальная тренировочная база для умения общаться с людьми.

УПРАЖНЕНИЕ 1. Вы на верном пути?

Вы развиваете необходимые технические навыки (сделки с облигациями, бухгалтерия, право), чтобы стать специалистом или менеджером среднего звена?

Помимо этого вы учитесь организовывать работу

людей: делегировать, обучать, решать конфликты, мотивировать, убеждать, продвигать свое видение, направлять и вести?

Это путь к лидерству.

Школа совершенно не учит навыкам, которые нужны лидеру.

02. Навигация в пути: карта

Думаю, вы уже знаете, что люди в разных организациях по-разному воспринимают лидерство. Добавьте к этому еще и разные уровни организации. Ситуация довольно запутанная, но выход есть. Как показывают исследования, на каждом уровне организации есть конкретные требования к лидеру – как он должен выглядеть и что он должен делать. Причем требования эти примерно одинаковые во всех отраслях и странах, с небольшими исключениями: в Японии умение говорить на английском языке считается ключевым требованием к лидеру. Если бы англичане тоже научились грамотно говорить по-английски, чепухи и ахиinei было бы намного меньше.

Взгляните на табл. 2. Она опирается на исследование, в ходе которого респондентам задали вопросы: «Какими качествами должны обладать лидеры?» и «Довольны ли они своими лидерами?» Здесь перечислены пять основных требований к хорошему лидеру на каждом уровне организации (процент удовлетворенности указан в скобках).

- Респонденты уверены, что лидером можно быть на любых должностях в организации: лидерство не прерогатива гендиректора. Для успеха нужно развивать и практиковать лидерские навыки уже на ранних этапах работы.
- Требования к лидерам меняются на каждом уровне.

Это объясняет, почему некоторые люди показывают высокие результаты на одном уровне, но поднявшись чуть выше, они становятся жертвой высотной болезни. Нужно адаптироваться к новым правилам успеха на каждом уровне.

- Люди недовольны умением лидеров мотивировать: всего 37 % выражают удовлетворение по этому показателю.

- Требования относительно результативности лидеров-новичков низкие и в основном касаются поведения: трудолюбие, инициативность, надежность. Многие спотыкаются даже о такие незначительные препятствия.

- Больше всего разногласий наблюдается по таким критериям, как честность и последовательность. Лидер, получивший высокую оценку по этим пунктам и, следовательно, пользующийся доверием, получил высокий балл и по остальным критериям. И наоборот, если по этим критериям у него низкая оценка, то по остальным он тоже провалился.

Таблица 2. Основные требования к лидерам на всех уровнях

Лучшие лидеры	Средний результат	Выпускники вузов/ новички
Видение (61%)	Умение мотивировать (43%)	Трудолюбие (64%)
Умение мотивировать (37%)	Решительность (54%)	Инициативность (57%)
Решительность (47%)	Отраслевой опыт (70%)	Интеллект (63%)

Лучшие лидеры	Средний результат	Выпускники вузов/ новички
Умение находить выход из кризисных ситуаций (56%)	Нетворкинг (57%)	Надежность (61%)
Честность и последовательность (48%)	Делегирование (43%)	Амбициозность (64%)

К счастью, не нужно быть сверхчеловеком, для того чтобы стать лидером. Требования довольно просты, хотя мало кто соответствует им. Ориентируйтесь на стандартные критерии, развивайтесь в этом направлении, и вы выделитесь на фоне своих коллег.

Не нужно быть сверхчеловеком, для того чтобы стать лидером.

03. Ваши правила успеха

Правила успеха и выживания варьируются в зависимости от организации и обстоятельств. Возьмем, к примеру, риск: это «хлеб насущный» для инвестирования и криптонит для госслужбы. В одном контексте невозможно выжить без риска, а в другом – риск смертельно опасен.

Предлагаю крайне важное и обманчиво сложное упражнение.

УПРАЖНЕНИЕ 2.

Как определить правила успеха?

Каковы правила успеха в вашей организации?

Подсказка 1. Посмотрите на людей, которые получают повышение и большие бонусы. Что они делают? Формальные критерии оценки неважны, это всего лишь игрушки для развлечения HR.

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.