

Кевин Мюррей

Харизма лидера

Как мотивировать на успех свою команду



Радислав Гандапас: Под пристальным и профессиональным взглядом автора харизма обретает внятные, понятные и измеримые черты. Подход менеджера позволил Кевину подвергнуть детальному анализу харизму, свести воедино сотни результатов и вывести значения и формулы. Блестящая и познавательная книга!

Кевин Мюррей

Харизма лидера. Как

мотивировать на

успех свою команду

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55526383

Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду: Библос;

Москва; 2020

ISBN 978-5-905641-74-9

Аннотация

Многие считают, что харизма – это уникальное качество, которым с рождения обладают немногие счастливчики. Да, их магнетизм и обаяние бесспорны, они вызывают восторг и желание следовать за ними. Но достаточно ли этого для профессионального успеха? Рассматривая харизму как набор навыков, которым можно научиться, как результат выработки определенных моделей поведения, автор показывает, что представляет собой харизматичное лидерство, почему оно важно и что можно сделать, чтобы стать харизматичным и, следовательно, эффективным лидером. Вы узнаете, из каких компонентов состоит харизма, как развивать необходимые качества – аутентичность, силу личности, доброжелательность, целеустремленность, убедительность, почему харизма не имеет смысла без эмпатии, как строить отношения и оказывать влияние

на коллег и клиентов и многое другое. Харизматичное лидерство является жизненно важным активом в любой организации, особенно в наш век Четвертой промышленной революции, когда мягкие навыки востребованы едва ли не больше, чем технические. Эта книга поможет вам ставить цели и добиваться феноменальных результатов.

Содержание

Часть первая. Введение	6
Глава 1	6
Вы неверно понимаете харизму	8
Что такое харизма	10
Виды харизмы	12
Качества и навыки харизматичного лидера	13
Что вы узнаете из этой книги	16
Глава 2	19
Навыки харизматичного лидера	21
Объединяем навыки	34
Часть вторая. Аутентичность	37
Глава 3	38
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Кевин Мюррей

Харизма лидера. Как мотивировать на успех свою команду

Книга посвящается всем менеджерам, которые хотят преуспеть в нашем изменчивом мире. Всем, кто хочет влиять на обстоятельства и жизнь людей и добиться большего

Kevin Murray

CHARISMATIC LEADERSHIP:

The Skills You Can Learn to Motivate High Performance in Others

Данный перевод книги «Charismatic Lidership», печатается с разрешения Kogan Pages Limited.

© Kevin Murray, 2020

© Студия Артемия Лебедева

© ООО «Библос», 2020

Часть первая. Введение

ХАРИЗМА

Особое качество или сила личности, которая позволяет влиять на большое количество людей и вдохновлять их.

Collins English Dictionary

Глава 1

Зачем вам харизма и чему научит вас эта книга

Даже незначительное улучшение харизматичных мягких навыков лидера окажет благотворное влияние на вовлеченность сотрудников и результативность команды.

Почему вы выбрали эту книгу? Вас заинтересовала возможность стать харизматичной личностью? Скорее всего, до сегодняшнего дня вы даже не задумывались об этом. А если и задумывались, то гнали эти мысли подальше от себя, поскольку не верили, что можете обладать харизмой. Вы видели харизматичных людей и убеждены, что вам никогда не достичь их уровня. Вы считаете, что харизма – это дар, которым обладают лишь немногие избранные, и нет смысла даже

мечтать о нем.

Это не так. Каждый способен проявлять харизму, потому что она опирается на навыки, которые можно совершенствовать и применять на практике. Эти навыки позволяют вам вдохновить людей, добиться их доверия, привлечь внимание, произвести впечатление и оказать влияние. Харизме можно научиться, это не врожденная способность. Чтобы максимально раскрыть потенциал вашей команды, нужно чаще демонстрировать те типы поведения, которые делают вас харизматичным. Если хотите вдохновить людей на высокие достижения, намного превосходящие их самые смелые ожидания, вы должны знать, что харизматичные поведенческие навыки играют здесь критически важную роль. Все эти навыки – мягкие (личностные) в отличие от профессиональных, а мягкие навыки – большая редкость в бизнесе, хотя ими несложно овладеть.

Даже небольшое улучшение харизматичных мягких навыков лидера окажет колоссальное влияние на вовлеченность, мотивацию и эффективность сотрудников. Конечно, нужны и другие навыки: технические, маркетинговые, навыки стратегического планирования. Однако факты говорят о том, что самые успешные менеджеры, которые добиваются наибольшего прогресса, развивают именно мягкие навыки. К сожалению, слишком мало компаний заинтересованы в тренингах этих навыков. Поэтому, как ни печально, эта задача ложится на ваши плечи.

Вы неверно понимаете харизму

Прежде всего, нужно сосредоточиться на развитии вашей лидерской харизмы. Скорее всего, вы не согласитесь со мной, потому что не верите, что можете обладать харизмой. И не задумываетесь о бизнес-преимуществах харизматичного лидерства. Потому что вы совершенно неверно понимаете, что представляет собой харизма и как приобрести это качество. В конце концов, вы встречали или видели харизматичных людей и знаете, как они на самом деле заполняют собой всю комнату или сцену, и все вокруг загораются, буквально заражаются их энтузиазмом и доброжелательностью. Если попросить вас назвать харизматичных людей, вы наверняка вспомните прославленных политиков, актеров, певцов, спортивных тренеров и, возможно, даже всемирно известных лидеров. Участники моих семинаров часто называют таких людей, как Билл Клинтон, Уинстон Черчилль, Нельсон Мандела, Мать Тереза, Стив Джобс, Мартин Лютер Кинг, Маргарет Тэтчер и Джек Уэлч.

Эти личности обладали колоссальным присутствием в текущем моменте. Они излучали индивидуальность и силу. Они жили ради своего дела, и все чувствовали их увлеченность. Вы можете вспомнить и не таких известных людей – например, друзей и коллег, – харизматичных людей видно сразу. Они легко и непринужденно способны вдохновить вас

и внушить вам такое чувство, будто вы особенный. Они уделяют вам всё свое внимание, и вы вдруг ощущаете себя самым интересным и важным человеком в мире. Харизма зарательна, и даже после их ухода вы чувствуете их энергию и энтузиазм. И это вызывает зависть.

«Нет, я не такой, – скажете вы. – Я на это не способен». И вы даже не пытаетесь. И упускаете свой шанс. Если бы вы попробовали и стали бы чуточку харизматичнее, отношение к вам как к лидеру сразу изменилось бы. Мир нуждается в харизматичных лидерах больше чем когда-либо. Лидерство – умение позитивно влиять на эмоции и поведение людей и вести их к значимой цели. Вот чем занимаются харизматичные лидеры. Я убежден, что харизматичные лидеры способны создавать харизматичные команды. Да, даже целые команды могут обладать харизмой и, следовательно, оказывать положительное влияние на другие команды, на клиентов – на всех тех, от кого зависит их успех. Харизматичные лидеры создают феноменальные команды и добиваются удивительных результатов.

Харизма должна быть *афффективной*, чтобы быть *эфффективной*. Афффективной – значит эмоциональной. Эфффективной – значит дающей желаемый результат.

Неважно, возглавляете ли вы небольшую команду, целый отдел, внушительное подразделение или гигантскую компанию. Афффективная харизма позволяет добиться от членов вашей команды результатов, превосходящих стандартный

уровень требований, причем они сделают это добровольно, потому что им будет небезразличен процесс и результат и потому что они поверят, что их личные действия влияют на успех всего коллектива.

Что такое харизма

Что такое лидерская харизма? Это особая сила, которая позволяет позитивно воздействовать на команду и воодушевлять людей на ревностное служение общему делу. Это умение развивать лучшие качества сотрудников, потому что благодаря вам они будут чувствовать себя особенными.

Харизма полезна и лидеру, и его подчиненным, она объединяет команду с ее предводителем. Такую харизму развивать намного проще, чем полуфантастические качества, которые вызывают восхищение и поклонение (согласно общепринятому представлению о харизме), к тому же именно такая харизма востребована в современном менеджменте. Она ставит совершенно другие задачи. Для харизматичного лидера важно, как люди относятся к себе, а не к нему. Для харизматичного лидера важно достичь феноменальных результатов, а не слышать восторженные отзывы о его магнетизме и неотразимости.

Задача этой книги – убедить вас, что каждый лидер обладает харизмой и нужно научиться ее проявлять, чтобы зарядить команду мощной мотивацией и вдохновить ее на необы-

валую инициативность, гораздо большую, чем предполагают стандартные рабочие требования. Почему я говорю об инициативности? Почему она так важна? Потому что есть большая разница между тем, что люди *обязаны* делать, и тем, что они *хотят* делать по собственной инициативе (рис. 1.1).

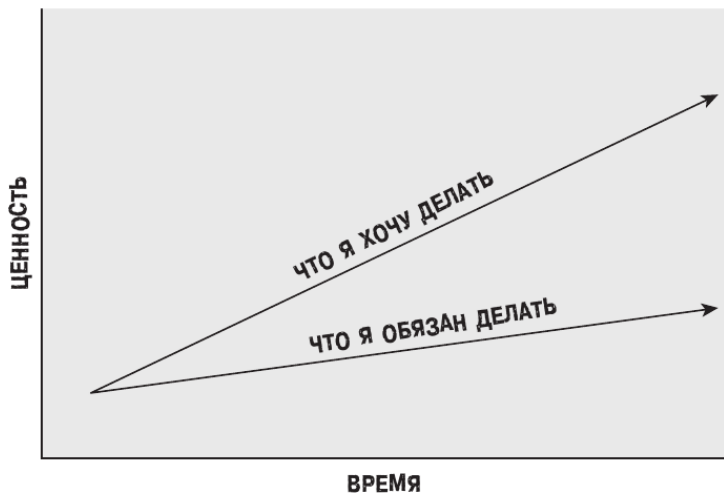


Рис. 1.1. Польза инициативности

Вас, как лидера, должна заинтересовать эта концепция, поскольку она предлагает совершенствование, продуктивность и прибыль без чудовищного роста дополнительных расходов. Организации с инициативными, увлеченными сотрудниками работают намного лучше. Это простая истина, и

мы подробно рассмотрим ее в главе 36.

Виды харизмы

Сам того не осознавая, я изучал харизматичных лидеров более тридцати лет. И я заметил, что лучшие из них зачастую обладали совершенно разной харизмой. Некоторые были настолько аутентичными, то есть вызывающими доверие, что я не мог не любить их за честность, прямоту и принципиальность. Некоторые внушали мне, что я особенный, вызывая у меня желание работать еще лучше. Некоторые были настолько увлечены целью, что я просто не мог не помочь им. А некоторые обладали таким мощным авторитетом, что просто не оставляли мне выбора – хотелось слепо следовать за ними. Другие отличались таким красноречием, эмоциональностью и убедительностью, что околдовали меня; они сумели показать, что их планы и стремления близки лично мне. Конечно, были и те, кто обладал антихаризмой. Талантливые, умные руководители, которые вызывали неприязнь подчиненных, а иногда и открытый бунт.

Последние десять лет своей жизни я помогаю лидерам вдохновлять людей. За то время, что я изучал эту тему, я написал три книги, сотрудничал с 120 генеральными директорами, провел многочисленные исследования среди 10 000 менеджеров и их подчиненных и прочитал всё, что можно было найти по харизме.

Я пришел к выводу, что существует множество видов харизмы и множество способов демонстрировать харизму. И это проблематично. Многим из нас харизма кажется недосягаемой – только везунчики обладают ею в избытке, считаем мы. Надеюсь, эта книга поможет вам понять, что представляет собой харизматичное лидерство, почему оно важно и что можно сделать, чтобы стать харизматичным и, следовательно, эффективным лидером. Мне бы также хотелось показать вам, что харизма во многом зависит от контекста. Бывают ситуации, когда лучше вести себя незаметно, и бывают ситуации, когда нужно проявить себя во всей красе. Всегда учитывайте конкретные обстоятельства.

Качества и навыки харизматичного лидера

Можно выделить пять качеств, которые демонстрируют харизматичные лидеры, а именно:

- аутентичность;
- сила личности;
- доброжелательность;
- целеустремленность;
- убедительность.

Качества – это укоренившиеся паттерны поведения, мышления и проявления эмоций. Они требуют определенных навыков, если вы хотите достичь *аффективности* и *аффек-*

тивности. Каждое качество харизмы охватывает пять ключевых навыков, которые харизматичные лидеры проявляют каждый день.

- Лидеров считают аутентичными, если они способны показать, что они собой представляют, а также если они открыты и принципиальны и тем самым добиваются доверия не только от своих подчиненных к себе, но и среди своих подчиненных друг к другу.

- Лидеры, когда они сильные личности, притягивают к себе людей и пользуются особой преданностью.

- Доброжелательные лидеры помогают людям проявить свои лучшие качества и чувствовать себя особенными.

- Целеустремленные лидеры умеют формулировать задачи так, чтобы вдохновить и сплотить команду.

- Убедительные лидеры грамотно строят общение и вдохновляют команду своим страстным стремлением к успеху. Они также поощряют дискуссии, которые стимулируют инновации и прогресс.

Каждая группа навыков позволяет выработать конкретные качества харизматичной личности. Харизматичное лидерство приносит бизнесу колоссальную выгоду. Сотрудники харизматичного лидера:

- находятся под большим впечатлением от аутентичности лидера и поэтому доверяют ему всем сердцем; они также больше склонны доверять другим членам команды; доверие – важнейший компонент успешной командной работы и со-

трудничества;

- чувствуют авторитет лидера и готовы следовать за ним куда угодно;
- ощущают собственную значимость, принадлежность группе и безопасность – в результате доброжелательности и аффективного поведения лидера;
- знают, что их внимательно слушают и показывают, что их идеи по-настоящему важны; проявляют больше рвения в поиске креативных решений и готовы приложить максимум усилий ради общей цели;
- единоклубны в стремлении к общей цели и четко понимают свою роль в ее достижении благодаря целеустремленности и убедительности своего лидера;
- открыты новым идеям и непрерывному совершенствованию, не боятся перемен на пути к идеалу;
- высоко мотивированы благодаря убедительности своего лидера и ясности, которую он вносит во все рабочие процессы; это важно для успеха команды, поскольку стимулирует плодотворный диалог, инновации и гибкость.

Даже если лидер обладает довольно скромным уровнем харизмы, его сотрудники:

- чувствуют, что их уважают (на 65 % больше);
- мотивированы (на 56 % больше);
- считают лидера своим вдохновителем (на 89 % больше);
- проявляют инициативность (на 24 % больше).

Смелые заявления, не спору, но эта статистика опирается на надежное исследование, которое мы подробнее рассмотрим в главе 36. А сейчас представьте, как выглядят 24 % продуктивности и результативности вашей команды и организации! Сколько прибыли это принесет? Сколько дополнительного дохода? Как подскочит удовлетворенность клиентов? Насколько повысятся показатели безопасности?

Таким образом, чтобы достичь подобных результатов, достаточно даже самого скромного уровня харизмы. Слишком много харизмы на работе может оказать негативное влияние на команду. Если сможете поднять харизму до среднего уровня, вы станете заметно эффективнее. К счастью, каждый может овладеть харизматичными навыками и совершенствовать их, если будет регулярно практиковаться.

Что вы узнаете из этой книги

В последующих главах мы рассмотрим, как выглядит харизма и какие нейрохимические реакции мы вызываем в головном мозге людей, когда ведем себя харизматично. Мы узнаем, почему это важно – как это повышает результативность команд и компаний. Мы познакомимся с исследованием, которое показывает, какие стили менеджмента лучше всего вовлекают сотрудников в работу и какой тип поведения гарантирует успех лидера.

Следующие пять частей книги посвящены пяти качествам

харизматичных лидеров и пяти ключевым навыкам каждого качества. Эти навыки необходимы, чтобы стать хорошим лидером и проявлять харизму. Многие из них также окажут благотворное влияние на ваше общение вне работы. Не нужно совершенствовать все 25 навыков сразу; я объясню, как их приоритизировать.

В седьмой части мы увидим, почему харизматичное лидерство так востребовано в мире, который стремительными темпами переходит на цифровой формат. Уверен, что мягкие харизматичные навыки сыграют критически важную роль в сотрудничестве, поиске креативных решений и профессиональном успехе, особенно учитывая то, что искусственный интеллект, роботизация и квантовые компьютеры постепенно захватывают мир. Конечно, невозможно игнорировать темную сторону харизмы и то, что с ней творят плохие люди, поэтому мы рассмотрим негативное воздействие извращенной харизмы. Затем мы составим чек-лист, в котором укажем, каких действий следует избегать, если вы не хотите проявлять антихаризматичное присутствие.

Наконец, в главе 37 мы рассмотрим инструменты оценки харизмы, чтобы вам было легче составить индивидуальный план обучения и расставить приоритеты, а также проводить мониторинг успеха. В Приложении вы найдете дополнительные методы, а также резюме чек-листа по харизме, который поможет вам оценить себя, проведя оценку «360 градусов», и выяснить, какие харизматичные навыки вам нужно улуч-

шать, чтобы влиять на людей.

Харизматичное лидерство – результат использования навыков определенного типа поведения. Прежде всего, вы должны изучить их и понять их значение – и пользу. Затем, следуя рекомендациям, постарайтесь развивать эти навыки. И тут уж всё зависит от практики – огромного количества практики. Одна победа ведет к другой, и вы многого достигните. Желаю вам успеха.

Глава 2

Пять качеств харизматичного лидера

Благодаря харизматичным навыкам лидеры добьются доверия и преданности команды. Они привлекут к себе больше внимания и заслужат уважение. Они научатся плодотворно общаться с людьми и раскрывать их потенциал. Они укажут направление, вдохновят на решительные действия, сокрушат апатию и безразличие, сумеют сплотить команду. Они выстроят взаимопонимание и воодушевят людей своим стремлением к победе.

Когда я спрашиваю менеджеров, обладают ли они харизмой, обычно они отвечают «нет», особенно если я спрашиваю их в присутствии других людей. Редкие смельчаки признают, что у них, возможно, и есть «немного харизмы». Согласно общепринятому мнению, харизма – это сильнейшее присутствие и мощная притягательность, то есть качества, которыми простые смертные не обладают.

Однако сильнейшее присутствие и мощная притягательность далеко не всегда полезны для бизнеса. По сути, неопровержимые факты говорят о том, что бизнес-лидеры, которые демонстрируют чрезмерную харизму, причиняют вред своей команде и организации. Самые успешные менеджеры обладают тихой харизмой, которую используют мудро

и уместно, потому что им не нужно быть в центре внимания. Они понимают, что вовсе не обязательно внушать благоговение. Для них важно вдохновлять людей.

В этом и заключается смысл лидерской харизмы. Это умение приковывать внимание и завоевывать доверие. Это когда ваши сотрудники чувствуют, что их ценят, что они важные члены команды. Харизматичные лидеры убеждают свою команду стремиться к определенной цели и показывают, каким образом и почему именно их вклад играет решающую роль в успехе компании. Они указывают команде направление, ставят задачи и сплачивают коллектив. Они поощряют людей выходить за рамки стандартных требований и раскрывать свои лучшие качества – по собственной инициативе. Именно так харизматичные лидеры добиваются феноменальных результатов.

В предыдущей главе мы отметили, что харизматичные лидеры должны обладать пятью навыками, которые позволят им добиться успеха.

1. Завоевывать доверие команды. Для этого нужны навыки, которые демонстрируют **аутентичность**.

2. Привлекать внимание и заслуживать уважение. Для этого им нужны навыки, которые помогают развивать **силу личности**.

3. Строить отношения с командой так, чтобы каждый человек чувствовал себя ценной частью коллектива. Для этого нужно развивать **доброжелательность** и аффективное

присутствие.

4. Указывать направление и вдохновлять на решительные действия. Для этого они должны сформулировать убедительное видение и цель, которая воодушевит людей на ее достижение. Их **целеустремленность** опирается на неутолимую жажду самосовершенствования.

5. Добиваться взаимопонимания и укреплять волю к успеху. Для этого они должны развивать коммуникативные навыки и учиться **убеждать**.

Навыки харизматичного лидера

Нет смысла пытаться достичь совершенства только в одной из этих областей. Важно сочетать в себе все качества. Как мы увидим, лидеры, которые сильны в одной группе навыков, но слабы в других, оказывают деструктивное воздействие на компанию. Только те лидеры, которые сравнительно хорошо владеют всеми пятью категориями, добиваются наибольшего успеха.

Далее мы подробнее рассмотрим все пять групп навыков и разъясним, что нужно делать, чтобы совершенствовать каждый из них (рис. 2.1). Я также познакомлю вас с методами самостоятельной оценки навыков, которые вы можете опробовать прямо сейчас. А главное, я покажу, как узнать мнение окружающих людей о ваших навыках. Вам не придется просить их оценить уровень вашей харизмы, это было бы

слишком самонадеянно. Есть другой, более скромный подход: вы попросите оценивать вас по навыкам, которые необходимы хорошему лидеру. Так они наверняка согласятся помочь. Предложив всем членам вашей команды простой перечень вопросов, вы получите последовательную и конструктивную обратную связь, которая поможет вам совершенствоваться, если вы решите прислушаться к мнению людей.

Вы увидите, что если оценивать себя честно, то сразу выявятся те области, над которыми нужно поработать, особенно если сравнивать свои показатели с показателями других лидеров. Однако, если вы оцениваете себя самостоятельно, тут есть один подвох: вполне возможно, что окружающие воспринимают вас совершенно иначе. Они дадут вам полезную обратную связь по вашим навыкам, потому что они наблюдают ваше поведение день за днем. Как показывает мой опыт, иногда для улучшения навыков достаточно осознать свои недостатки. Это уже половина победы.

Вкратце рассмотрим каждое **качество** и соответствующие *группы навыков*, отметим, почему они так важны для вашей команды и как они помогут вам, менеджеру, достичь высоких результатов. Это резюме даст представление о структуре книги.

1. Аутентичность

Первая группа навыков связана с умением демонстриро-

вать **аутентичную** личность. Это важная часть лидерства. Аутентичность в данном случае означает честность, прямо-ту, отстаивание своих ценностей и уважение к сотрудникам. Люди сразу замечают искренность – как и фальшь. Как ли-деру, вам пригодится умение вызывать доверие людей уже в первые несколько секунд общения, а это невозможно, ес-ли вы не обладаете аутентичностью. Харизма поощряет до-верие, которое, в свою очередь, позволяет выстроить каче-ственное общение между сотрудниками и лидером, когда ко-манде действительно хочется общаться с начальством и вы-ражать свое мнение по любым вопросам и проблемам.

Никогда не забывайте о доверии, поскольку доверие – важнейший элемент эффективной работы команды. И, как вы понимаете, построить доверительные отношения в ко-манде невозможно, если люди не доверяют *вам*. А чтобы доверять, им нужно знать, кто вы. Им нужно знать, что вы понимаете то, о чем говорите, и действуете в их интересах – и ради значимой цели. Они будут доверять вам, если бу-дут знать ваш характер, видеть вашу компетентность и чест-ность.

Они не станут вам доверять, если вы ведете себя слиш-ком сдержанно, замкнуто, скрываете свои мысли и чувства, если вы – большая тайна для команды. В таком случае лю-ди не поймут, какие цели вы преследуете и насколько вы ис-кренни. Больше, чем что-либо другое, это уничтожает жела-ние хорошо работать и стремиться к успеху, потому что ва-

ши сотрудники всегда будут смотреть на вас с подозрением и не смогут сосредоточиться на своих обязанностях. Более того, они перестанут доверять коллегам. А стоит запустить цепную реакцию недоверия, как исчезнет уважение. Отсутствие уважения в команде выльется в отсутствие уважения к клиентам. И всё это неизбежно приведет к катастрофическим результатам. Строя доверие, вы строите прочные отношения, что улучшает результаты деятельности компании. Выгода для бизнеса колоссальная.

Перечислим типы поведения, которые демонстрируют аутентичность:

- 1) быть честным и *принципиальным*, постоянно;
- 2) иметь личные *ценности* и действовать в соответствии с ними день за днем;
- 3) нести *ответственность* за свои поступки;
- 4) обладать *самосознанием*;
- 5) проявлять *смирение*.

Вы должны быть предсказуемы – настолько последовательны в своих принципах, что люди смогут принимать решения даже в ваше отсутствие, зная, что для вас важно как для лидера, и одобрите ли вы их действия.

Для этого нужна прозрачность позиции и готовность решать любые проблемы и задачи, какими бы сложными они ни были. Нужно отстаивать свои ценности – четко сформулировать их, открыто говорить о них и никогда не изменять им, – чтобы ваше слово не расходилось с делом. Нужно по-

казывать людям, насколько вам важен успех, и воодушевлять окружающих. Нужно повышать самосознание, анализируя, какие убеждения влияют на ваше поведение, какие триггеры провоцируют вашу эмоциональную реакцию и как вы действуете на окружающих. Нужно понимать свои сильные и слабые стороны и не бояться быть уязвимым и человечным.

Подробнее мы рассмотрим, как совершенствовать эти навыки, во второй части.

2. Сила личности

Важно, как вы владеете собой. Будучи лидером, вы должны производить впечатление человека, который способен повлиять на ситуацию. Если перегнуть палку, вы покажетесь самоуверенным, категоричным и даже токсичным. Если, наоборот, вы не проявите должного усердия и твердости, вас сочтут мелкой сошкой. **Сила личности** – это достаточная авторитетность, способная привлечь внимание людей и внушить им доверие. Харизматичные лидеры излучают уверенность, они энергичны и позитивны. Они понимают, что уверенность заразительна. Они готовы взять на себя инициативу и ответственность и добиться цели. В то же время они способны на адекватную самооценку. Они не теряют самообладания и следят за своим языком тела. Они понимают, какие сигналы посылают окружающим на невербальном уровне. Они всегда соблюдают дресс-код и умеют себя вести. Они

решительны (не уперты и не своевольны), и это видно. У них высокие стандарты, и они верят, что эти стандарты можно и нужно соблюдать. Они оптимисты. И готовы продемонстрировать свои знания – скромно, без бравады. Подчеркну еще раз, что всеми этими навыками может овладеть каждый.

Чтобы развивать силу личности, нужно обратить внимание на следующие типы поведения:

- 1) проявлять *лидерское мышление*;
- 2) быть *позитивным* и оптимистичным;
- 3) быть *энергичным* и увлеченным;
- 4) быть *настойчивым* и решительным;
- 5) *выглядеть* и вести себя соответственно положению.

Сила личности требует самообладания (даже если на самом деле вам тревожно) – нужно использовать язык тела, чтобы посылать определенные сигналы, подчеркивающие уверенность, и умение разговаривать правильным тоном. Нужно быть позитивным и оптимистичным, всегда видеть стакан наполовину полным, демонстрировать решительность и уверенность в том, что даже самые сложные задачи можно выполнить. Это значит решать проблемы – постоянно искать новые подходы и идеи, направленные на совершенствование и инновации. Это значит быть упорным – настойчиво выражать свое мнение и при этом всегда уважать точку зрения окружающих. Это значит быть энергичным – восстанавливать силы и излучать энергию, не перегружая людей; для этого нужно высыпаться и поддерживать

хорошую физическую форму.

Нужно также одеваться соответственно ситуации – знать, какая одежда вам подходит и как ваш внешний вид способствует хорошему впечатлению о вас даже в самых неформальных обстоятельствах. Вы должны быть хорошо информированы, интересоваться текущими событиями и основными мировыми тенденциями, деловыми и социальными, чтобы хорошо разбираться в проблемах вашей отрасли, компании, поскольку всё это влияет на вашу работу. В целом вы должны быть лидером – всегда готовым проявить инициативу и добиваться цели, даже если для этого придется самому засучить рукава и взяться за работу.

Сила личности оценивается людьми, которые воспринимают вас так или иначе. Вы не можете быть уверенным во всех ситуациях, но вы должны казаться уверенным и укреплять уверенность других людей. Даже если вы устали, все равно нужно демонстрировать бодрость духа, чтобы подать правильный пример. Даже если вы обеспокоены, нужно всегда сохранять самообладание и внушать спокойствие окружающим. Уверенность в себе – это вера в собственные силы, а не регулярное самобичевание.

Эти навыки легко понять, но сложно применять, однако, практикуя их, вы значительно улучшите впечатление, которое производите на людей. Подробнее о силе личности мы поговорим в третьей части.

3. Аффективное присутствие (доброжелательность)

Чувства, которые вы вызываете у своей команды, больше, чем какой-либо другой фактор, определяют ее результативность. Аффективное присутствие означает, что вы можете позитивно влиять на эмоции окружающих, улавливать их эмоциональное состояние и грамотно выражать свои эмоции. Нужно завоевать сердце человека и показать ему, какой он особенный.

У каждого из нас есть свой эмоциональный почерк – его характеризуют чувства, которые остаются у людей после общения с нами. Если мы хотим произвести позитивное впечатление и вдохновить людей на стремление к определенным целям, нужно выработать навыки, которые позволят нам проявлять позитивное присутствие. Это значит быть доброжелательным, внимательным, сосредоточенным, проявлять сострадание и эмпатию, ценить и хвалить людей, демонстрировать уважение, а главное, внимательно слушать. Если хотите позитивно влиять на окружающих, нужно также соблюдать принцип инклюзивности, грамотно координировать креативные дискуссии, строить отношения и искренне интересоваться людьми.

Каждый хочет чувствовать себя важной частью коллектива и каждый хочет знать, что его ценят. Хотите показать, что

потеряли интерес? Для этого достаточно включить смартфон или посмотреть в другую сторону, и человек сразу почувствует, как мало он для вас значит. Если не улыбаться человеку при встрече, он поймет, что вы демонстрируете холодность и отстраненность. Если не слушать людей, когда они рассказывают о важных для них вещах, они воспримут это как безразличие, и вряд ли вы вызовете их симпатию. Демонстрировать негативное присутствие очень просто, и многие лидеры совершенно не осознают, какой негатив они оставляют после такого неудачного общения.

Внушать людям позитивные эмоции не так уж и сложно, если потренироваться. Если вы доброжелательны и общительны, люди с большей вероятностью примут ваши идеи и предложения. Иногда для этого достаточно поддерживать зрительный контакт и улыбаться. Иногда приходится приложить намного больше усилий: уделить человеку сто процентов внимания, поставить себя на его место и по-настоящему понять его точку зрения.

Чтобы демонстрировать дружелюбие и аффективное присутствие, лидеры должны:

- 1) быть обаятельными и *притягательными*;
- 2) научиться слушать внимательно, *с эмпатией*;
- 3) проявлять *уважение*;
- 4) *ценить* людей;
- 5) соблюдать принцип *инклюзивности*.

Как ни странно, большинство считают, что харизмой об-

ладают только экстраверты. Это далеко не так. Харизма – это в том числе умение вызывать у людей позитивные эмоции после общения с вами. Для этого нужно уделить им нераздельное внимание и не притворяться, что вам интересно. С опытом вам будет намного проще демонстрировать эти навыки. Аффективное присутствие приносит существенную пользу. К сожалению, большинство из нас даже не задумываются, какое впечатление мы производим на окружающих. Достаточно проявить чуть больше осознанности, и вы сразу увидите положительные результаты.

Пора забыть о гордости и подготовиться к тому, что многое в вашем поведении придется изменить. К примеру, начиная с 2014 года я анализировал работу 4000 лидеров, и подавляющее их большинство считают, что прекрасно умеют слушать. В среднем они оценили этот навык на 7 баллов из 10. По мнению сотрудников, умение слушать входит в восьмерку основных навыков лидера, и в целом они дают своим руководителям низкую оценку. Проблема не в том, что начальство не понимает их; важно, какие чувства остаются у сотрудников после общения с начальством, и могут ли они сказать, что их действительно выслушали.

На вопрос, считают ли они, что их менеджеры интересуются ими, почти 50 % из 2000 сотрудников ответили отрицательно. Если говорить об эмпатии, больше половины считают, что менеджеры не понимают их потребностей, и более 40 % жалуются, что менеджеры не ценят их вклад и мнение.

Эти негативные отзывы легко изменить, а вместе с ними — вовлеченность и результативность работы команды.

Если хотите прямо сейчас развивать навыки, необходимые для аффективного присутствия, можете перейти к четвертой части.

4. Целеустремленность и увлеченность

У харизматичных лидеров есть цель. Вас тянет к ним, потому что они увлечены значимым, важным делом. Они четко представляют себе успех и работают не покладая рук, чтобы добиться его. Их целеустремленность вдохновляет людей. Они ставят четкие задачи, постоянно оценивают прогресс и открыты для любых методов совершенствования, чтобы достичь цели быстрее и эффективнее. Увлеченность своей работой делает их харизматичными.

Они умеют рассказывать о своей цели так, чтобы убеждать людей. И неважно, какое место в организационной иерархии они занимают, их цели всегда перекликаются с целями компании. Как и работа их сотрудников, которые точно знают, какой важный вклад они вносят в успех общего дела. Харизматичные лидеры никогда не забывают о клиентах, и именно для их блага принимаются все решения. Они знают о нуждах и потребностях клиентов, как и вся их команда.

Они не боятся ставить сложные задачи и внушают сотрудникам уверенность в том, что это им под силу. Они дают лю-

дям возможность принимать решения, и каждый член команды точно знает, какие решения он может или не может принимать. И они оставляют на усмотрение команды всё, что можно, не сомневаясь, что все сотрудники понимают общую цель компании. Подобная уверенность и вера в людей вдохновляют, особенно когда лидер создает культуру, где каждый имеет возможность проявить свои таланты и способности и сотрудничать с остальными.

Чтобы люди понимали общую цель компании и трудились для ее достижения, лидер должен:

- 1) формулировать *воодушевляющие цели* и стимулировать действия, необходимые для их достижения;
- 2) учитывать нужды *клиентов* на всех собраниях команды и во всех решениях;
- 3) согласовывать *задачи* каждого члена команды с общим видением компании;
- 4) создавать условия для *автономной работы*;
- 5) выстраивать культуру *непрерывного совершенствования*.

Как мы увидим в седьмой части, нейрочеловек и психологи считают, что если человек четко осознает свою цель, развивает свои умения, а также соблюдает конкретные принципы поведения, он достигает большего. Когда есть задача, в головном мозге происходит выброс нейробиохимических веществ, которые способствуют успеху, стимулируют позитивное поведение и развитие.

Подробнее о том, как сформулировать цель и вдохновить людей, мы поговорим в пятой части.

5. Убедительность

Чтобы быть убедительным, нужно добиться взаимопонимания с людьми и грамотно строить общение. Грамотное общение – это не просто умение блестяще формулировать свои мысли. Быть хорошим спикером и выступать на сцене не так важно, если ваши слова не перекликаются с интересами и нуждами людей, не убеждают и не вдохновляют их на новые мысли и поведение. Убедительность – умение формулировать свои мысли так, чтобы они находили отклик, мотивировали и привлекали. Это умение менять поведение людей и направлять их в нужное русло.

Когда вы показываете людям, что понимаете их заботы и проблемы, когда четко и ясно объясняете общую цель, когда поощряете людей на дискуссию, когда знаете, как изменить поведение, только тогда вы сумеете повлиять на их умы и сердца.

Для того чтобы быть убедительными, лидеры должны овладеть следующими навыками:

- 1) *понимать* свою аудиторию;
- 2) координировать *обсуждения* и поощрять дискуссии на сложные темы;
- 3) занимать четкую позицию и *отстаивать* свою точку

зрения;

4) рассказывать *интересные истории*;

5) быть *хорошим спикером*.

Когда лидеры правильно строят общение и поощряют команду плодотворно общаться друг с другом, они стимулируют инновационный процесс, обмен информацией, достижениями и анализ неудач, а также сотрудничество, а не соперничество. Эффективное общение – одно из тех качеств, которое сотрудники ценят больше всего. Если лидеры умеют общаться, их сотрудники чувствуют, что их уважают, они мотивированы и чаще проявляют инициативу. При этом большинство сотрудников говорят, что их менеджеры недоступны и не общаются с ними достаточно часто.

Подробнее об умении убеждать мы поговорим в шестой части.

Объединяем навыки

Напомню, что не имеет смысла развиваться только в одной из пяти областей и игнорировать все остальные. Даже если вы незначительно повысите результаты по всем областям, вы добьетесь большего успеха, чем если достигнете совершенства только в одной сфере. Именно сочетание этих навыков стимулирует инициативность команды. Если вы научитесь формулировать убедительную, привлекательную цель; если у ваших сотрудников будут оставаться позитивные эмо-

ции после общения с вами; если вы объясните, что их работа важна для успеха; если вы будете грамотно строить общение с ними и покажете, как вы цените их вклад и мнение; и если вы обладаете хорошими ораторскими навыками, – при всех этих «если» даже скромные улучшения в каждой области принесут феноменальные результаты.

АУТЕНТИЧНОСТЬ



Принципиальность
Ценности
Ответственность
Самосознание
Смирение

СИЛА ЛИЧНОСТИ



Лидерское мышление
Позитивность
Энергичность
Настойчивость
Подобающий внешний вид

ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ



Притягательность
Умение слушать
Уважение
Умение ценить людей
Инклюзивность

ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ



Воодушевляющая цель
Забота о клиентах
Согласованность с общей целью
Полномочия и возможности
Непрерывное совершенствование

УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ



Понимание аудитории
Общение
Убедительная точка зрения
Умение рассказывать истории
Спикерские навыки

Рис. 2.1. Качества и навыки харизматичного лидера

Часть вторая. Аутентичность



Глава 3

Как стать хорошим менеджером, управляя собой

Харизматичные лидеры имеют свои ценности, убеждения и нравственные принципы и демонстрируют их каждый день, преодолевая трудности и решая проблемы.

Один из лучших лидеров, с которым мне довелось работать, был инженер родом из Северной Англии, и он всегда говорил то, что думает, – без прикрас. Он умел быть настойчивым и при этом всегда относился с колоссальным уважением к собеседнику. Он четко и ясно формулировал свои убеждения, и все видели, как эти убеждения отражаются в его повседневном поведении.

К примеру, он считал, что плодотворные собрания требуют тщательной подготовки, и сурово отчитывал людей, которые не проявляли должного усердия. Уже в первые минуты собрания все видели, что он изучил массу материала, и у него уже есть пара идей о том, как решить проблему, – по каждому пункту обсуждения. Он ждал того же самого от своих сотрудников и признавал их старания, даже если не соглашался с их мнением. Если по какой-то причине он не успевал ознакомиться с информацией перед собранием, он призна-

вал это, объяснял причину – и молчал на протяжении всего собрания.

Он верил в непрерывное совершенствование и был убежден, что совершенствоваться можно, только если вы признаете ошибки и не боитесь услышать плохие отзывы. Я часто слушал его выступления в городских ратушах по всей стране, где он признавался в ошибках управления (и своих тоже) и обещал сделать всё возможное, чтобы исправить ситуацию, какой бы ни была причина. Затем он следил за тем, чтобы были приняты необходимые меры, и отчитывался перед людьми, которые подняли этот вопрос. И он на дух не переносил менеджеров, которые перебивали людей и проявляли узость мышления.

Он часто рассказывал о своих убеждениях и ценностях, рожденных из личного опыта, и четко обозначал свою позицию по любому вопросу. Он был всем сердцем предан своему делу, даже под давлением резкой оппозиции. Он никогда не боялся критики и не пытался спрятаться от нее. Его готовность признавать ошибки демонстрировала скромность и смирение, которые все высоко ценили. Ничто его так не радовало, как удачные идеи, которые предлагали другие люди, и он часто говорил, что ни за что бы не додумался до этого сам. Он никогда не предавал свои ценности и не боялся, что кто-то может не согласиться с ним. Даже если люди возражали, они точно знали, чем продиктовано его мнение. Коллегам не всегда нравилось, что он говорил, но они верили

в его честность и искренность. И никогда не сомневались в том, что он готов взять на себя ответственность.

Он знал, что быть хорошим менеджером – значит не только управлять людьми. Это значит управлять, прежде всего, собой и своими поступками. Он знал, что если люди перестанут доверять ему, они воспротивятся масштабной программе изменений, которую он хотел реализовать.

Он знал, что доверие – катализатор блестящих результатов, и часто говорил: «Доверие – деньги». Он считал, что когда команды или организации пользуются доверием, всё становится проще. Можно быстрее вводить инновации. Клиенты не прочь протестировать ваши новые идеи. Намного быстрее и проще наладить отношения с поставщиками и партнерами. Издержки падают, а доходы растут.

А если вам не доверяют, расходы взлетают до небес. Всё усложняется, поставщики и партнеры требуют более подробных соглашений. Правительство контролирует каждый ваш шаг и налагает невыгодные ограничения. Клиенты не спешат покупать новые продукты и услуги, и приходится выбиваться из сил, чтобы убедить их.

Без доверия команда просто не способна функционировать должным образом. На всё нужно больше времени, общение превращается в бесконечную головную боль, а инновации так и остаются на бумаге. Доверие и лидерство идут рука об руку, потому что мало кому захочется подчиняться человеку, которому они не доверяют. Если лидеру не верят,

то отсутствие доверия заразительно, и вскоре члены команды перестают доверять друг другу. Это вирус, который быстро охватывает компанию, а затем заражает клиентов и других участников процесса, уничтожая результативность и потенциал бизнеса.

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.