



как
быть
тем, кто,
а не тем,
кого

АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

А Л Е К С А Н Д Р Г Л О К

Психология влияния

Александр Глок

**Авторитет руководителя. Как
быть тем, кто, а не тем, кого**

«ЭКСМО»

2024

УДК 005.3
ББК 88.4

Глок А. Л.

Авторитет руководителя. Как быть тем, кто, а не тем, кого /
А. Л. Глок — «Эксмо», 2024 — (Психология влияния)

ISBN 978-5-04-198119-8

Быть руководителем и пользоваться авторитетом у сотрудников – не одно и то же. Говорить так, чтобы вас слушали, давать распоряжения, которые не встречают сопротивления, вызывать острое желание всегда делиться с вами информацией, – все это тренируемые навыки, считает Александр Глок. Автор книги – управленец с 25-летним опытом и профессиональный бизнес-тренер, он обучил более 7000 руководителей всех уровней быть настоящими лидерами. Его подход не подразумевает врожденной харизмы. Чтобы окружающие видели в вас авторитетного руководителя, нужно говорить и действовать как авторитетный руководитель. Книга Александра Глока дает подробную инструкцию, которая поможет этого добиться. Бонусные материалы: – чек-лист по оценке коммуникативных навыков руководителя; – QR-коды, ведущие на полезные вебинары и трансформационные видео; – инструкция по борьбе с сибурдой – симуляцией бурной деятельности. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005.3

ББК 88.4

ISBN 978-5-04-198119-8

© Глок А. Л., 2024

© Эксмо, 2024

Содержание

Введение	6
Глава 0	8
0.1. Дорога в тысячу ли...	9
0.2. Как получить максимум пользы от прочтения	11
0.3. И еще кое-что важное	13
Глава 1	14
1.1. Есть только два типа людей...	14
1.2. Кто такие лидеры и что такое лидерство?	16
1.3. Лидерами не рождаются?	18
1.4. Лидер VS обычный человек: в чем отличие?	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21



Александр Глок
Авторитет руководителя. Как
быть тем, кто, а не тем, кого

Моему сыну Артемию посвящаю...

© Глок А.Л., текст, 2024

© ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Введение

– Повтори еще раз, – я смотрю в упор на застывшего передо мной парня. Его относительно молодая физиономия легко краснеющего блондина расцветает алыми пятнами.

– Я. Не обязан. Тут. Оставаться, – упрямо проговаривает он, делая паузу после каждого слова.

Формально парень прав. На часах почти восемь вечера – рабочий день давно окончен. Ничего не мешает ему уйти домой.

А не формально – у недавно вверенного мне коммерческого отдела крупного промышленного предприятия осталось меньше суток до защиты годового бюджета. По-хорошему, готовиться к ней нужно было минимум месяц, а то и полтора. Однако бывший руководитель в ожидании скорого увольнения решил не напрягаться – пустил все на самотек. Поэтому мне с пока еще малознакомой командой пришлось укладываться в неделю: собирать несобранные данные, анализировать непроанализированную статистику, придумывать непродуманные инициативы. В условиях тотального дефицита средств и подмоченной репутации предприятия в глазах поставщиков сырья. Не помню, чтобы я вообще спал или ел в те дни.

И вот остался последний рывок – нужно превратить все, что было накопано, в стройную презентацию. А единственный штатный дизайнер, кстати, ближайший приятель уволенного руководителя, стоит с сумкой на плече и готовится то ли закатить скандал, то ли рвануть наутек.

Интересная штука – авторитет руководителя. Он не идет в комплекте с должностью, не выдается вместе с новым кабинетом и креслом, не наследуется от предшественников. Он приобретает шаг за шагом, завоевывается поступок за поступком. Порой в этот процесс вклиниваются ситуации, когда кто-нибудь из сотрудников решает организовать вам проверку на прочность: сказать «нет» на прямое распоряжение, устроить итальянскую забастовку или просто ретироваться в самый неподходящий момент.

Авторитет завоевывается годами. А уронить его можно за пять минут, просто совершив необдуманное действие.

– И что с этим делать? – нередко слышу я вопрос на тренингах и консультациях по управленческому мастерству.

– Держать удар, быть профессионалом, – отвечаю, уже почти не задумываясь.

Прошло больше двадцати лет с тех пор, как я работал коммерческим директором большого промышленного предприятия. За это время были другие должности – гораздо выше, и другие проверки – куда серьезнее. Мне приходилось разговаривать с разъяренным коллективом, объявившим забастовку, выводить в плюс убыточный завод по производству молочных продуктов, увольнять родственников своих нанимателей. Держать удары и наносить ответные. Совершать ошибки и делать выводы. Но именно тогда, много лет назад, стоя перед краснеющим сотрудником, я вдруг понял простую вещь: хочешь, чтобы тебя уважали и слушались – стань тем, кого стоит уважать и слушаться. Даже так – стань руководителем, которого невозможно не уважать и не слушаться.

Обретение авторитета – это процесс болезненной переплавки собственной личности. Преодоление страхов, признание слабостей, выстраивание системы внутренних опор и принципов жизни. Это длинный и сложный путь, который начинается с одного принятого удара.

– Хорошо, иди. Никаких проблем, – я сделал шаг в сторону, пропуская парня. Чутье подсказывало – вести разговоры не имеет смысла. Торговаться, угрожать, упрашивать – все это перечеркнуло бы возможность выстроить здоровые отношения с остальным коллективом. Оставалось одно – отпустить с богом и найти альтернативное решение.

К слову сказать, бюджет мы тогда с честью защитили. Презентацию за ночь собрал знакомый дизайнер, которому, разумеется, пришлось заплатить из собственного кармана. Впрочем, оно того стоило. Принятый и отбитый удар обернулся ростками уважения потихоньку прикипавшей ко мне команды. И поводом для честного разговора со штатным дизайнером. Разговором, который привел к тому, что парень приложил максимум усилий, чтобы реабилитировать себя в моих глазах. Доказать свою полезность отделу.

Я же тогда сформулировал одно из первых правил авторитетного руководителя: никогда не иди на полумеры. Не оставляй в штате плохого сотрудника, пока не найдешь получше. Не уговаривай человека доработать еще месяц-два в ожидании замены. Не избегай неприятного разговора, потому что он может повлечь неудобное решение. Рубишь – руби. Расстаешься – расставайся. Полумеры – удел трусов и слабаков. А они, как известно, авторитетом не пользуются.

Это правило впоследствии обросло десятками других, не менее важных, которые с годами сложились в восьмиступенчатую систему становления авторитетного лидера. Поначалу я обучал с ее помощью собственных замов и помощников. Потом, когда почувствовал желание поменять род деятельности, разработал на основе своей системы управленческий тренинг. Недавно решил посчитать, сколько руководителей разных уровней прошло через него за пять лет, и удивился получившемуся числу – более 3000 человек.

Эта книга – логичное продолжение моего тренинга. Или точнее – его текстовое воплощение. Она будет полезна и тем, кто уже прошел у меня обучение, для закрепления знаний, и тем, кто никогда о нем не слышал. На ее страницах я делюсь накопленным за четверть столетия и систематизированным управленческим опытом, даю стратегии поведения в острых ситуациях, объясняю, как стать тем, кого будут слушать, любить, уважать.

По сути, это максимально практичный учебник начинающего и продолжающего руководителя. Я бы искренне хотел прочитать его в те времена, когда делал первые шаги в управлении людьми. Думаю, он уберег бы меня от многих ошибок. Как, надеюсь, теперь убережет вас. Да, вы не перестанете ошибаться, это неизбежный процесс. Без провалов не бывает побед. Но в наших силах уменьшить количество этих ошибок и сократить путь к вашим целям.

А еще он поддержит, направит, вдохновит и подскажет простые решения непростых задач. Готовы подняться на первую из восьми ступеней?

Тогда в путь!

Глава 0

Пристегните ремни. Прежде чем перевернуть страницу

Несколько важных моментов перед тем, как вы погрузитесь в увлекательное чтение.

0.1. Дорога в тысячу ли...

...начинается с первого шага.

«Ну вот, только начал, а уже скатился до банальностей!» – слышу чье-то недовольное ворчание.

Что ж, вполне справедливо. Фраза растиражированная и избитая до неприличия. А вы замечали, что мы не всегда следуем мудрым советам? Почему? Я когда-то задумался над причиной, и в результате появилась эта книга.

Были еще причины. Изложу по порядку.

1. Поделиться своими мыслями и опытом

За 25 лет управления разными компаниями, командами, проектами я повидал многое. Набивал шишки, наступал на грабли, на практике постигал науку управления собой и сотрудниками. Тогда, в «лихие» 90-е, не существовало тренингов и вебинаров для руководителей. Даже книг хороших не было. Все приходилось постигать самостоятельно.

Конечно, когда появилась возможность, начал учиться системно и в процессе обучения стал замечать, сколько на нас вываливают инструментов, работающих только в теории. Да что там говорить, если в университетах предпринимательские дисциплины до сих пор преподают люди, бизнесом никогда не занимавшиеся. И рассказывают они о технологиях, давно неактуальных, но зато их изучение входит в утвержденную учебную программу.

Вот выходят в профессию выпускники, вот они сталкиваются с суровой реальностью. Кто-то начинает собственное дело, опираясь на полученные в университете познания, а дальше – все стадии принятия неизбежного, как по нотам: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие. Кто-то ломается в середине пути. У кого нервы покрепче и «чуйка» предпринимательская имеется – выживает и розовые очки с себя быстро скидывает.

С бизнес-образованием ситуация, конечно, получше. Среди «пены», взбиваемой псевдокоучами и псевдоэкспертами, заполонившими в последние годы образовательное пространство (инфобизнесмены, если вам так привычнее), есть настоящие опытные предприниматели и специалисты в разных сферах. Они понятно, структурно, а главное, очень глубоко и на экспертном уровне раскрывают разные аспекты развития бизнеса. Они достойны уважения.

Читая их книги, понимаешь: эти люди прошли большой профессиональный путь. Каждый – носитель какой-то части знаний и опыта, важной для тех, кто только начинает путь предпринимателя, руководителя, специалиста. Из отдельных частей, как из кусочков мозаики, можно сложить цельную картину, взяв на вооружение лучшие инструменты, чтобы не погибнуть в штормовых волнах, накрывающих бизнес.

Так почему бы мне тоже не внести скромный вклад в большую копилку?

2. Многие руководители сталкиваются с одними и теми же трудностями

На моих тренингах и консультациях многие участники говорят примерно одно и то же: «Вот я внимательно изучил спиральную динамику лидерства. Определил, на каком уровне нахожусь, начал применять инструменты управления. Не работает. Осилит теорию ситуационного лидерства. Начал использовать. Не получается. Вроде не глупый, и опыт руководства приличный. Что я делаю неправильно?»

Да все вы делаете правильно. Только зря. Все эти инструменты, теории работают, проверено. Но есть один нюанс. Давайте разберем на понятном примере.

Допустим, вы виртуозно водите автомобиль. У вас большой опыт вождения, ни одной аварии, в любой ситуации четко понимаете, что необходимо делать, чтобы обеспечить безопасность на дороге. Для вас здесь нет неразрешимых ситуаций.

И вот вам предлагают (причину опустим) заменить пилота команды, участвующей в гонках «Формула-1». В ваших руках один из самых совершенных гоночных автомобилей на планете. Над его созданием трудились сотни инженеров, конструкторов, специалистов. Шедевр инженерной мысли в ваших руках. Короткий инструктаж – и вот вы на гоночном треке. Квалификационная гонка начинается.

Ставлю сто к одному, что гоночный болид под вашим управлением даже не тронется с места. Почему? Все просто. Это совсем другой автомобиль. Нет, не так... СОВСЕМ! ДРУГОЙ! АВТОМОБИЛЬ! Совершенный инструмент, послушный и управляемый только в подготовленных руках. Вашего многолетнего опыта вождения недостаточно. Здесь нужна подготовка на качественно другом уровне.

Вот так же и с лидерством/управлением. Чтобы эффективно управлять компанией, командой, проектом (читай – болидом Формулы-1), необходимо сначала научиться управлять собой (читай – пройти специальную подготовку пилота). Срезать углы здесь не получится. Купить лицензию – тоже (как у нас покупаются водительские удостоверения – всем известно). И гарантий вам никто не даст.

Научиться управлять собой – первая ступень подготовки. Вторая – научиться управлять другими людьми, стать для них настоящим лидером, за которым они пойдут в огонь и в воду и на Васюганские болота. Освойте первую ступень – есть шанс, что получится и со второй. Не освоите – без шансов. Точка.

3. Когда-нибудь эту книгу прочитают мои дети

Причина? Веская. Наверное, самая важная, хотя и указана третьим пунктом. Я хочу оставить после себя след на земле.

Вот опять банальная фраза. Хорошо, пусть будет так: «Я хочу, чтобы у моих детей осталось что-то такое, что поможет им понять, каким был их отец». Не слишком пафосно? Тогда оставляем.

Открою вам страшную тайну. Я сентиментален во всем, что касается связки «отец-сын». И в отношении своего отца, и в отношении своего сына. Если у кого-то ком подкатывает к горлу при просмотре таких фильмов, как «Папа» с Владимиром Машковым или «Нелюбовь» режиссера Андрея Звягинцева, – вы меня поймете.

Искренне верю: наступит день, когда мой сын откроет и прочитает эту книгу. Очень хочу, чтобы в процессе чтения у нас получился диалог. Он будет задавать себе вопросы и находить ответы на этих страницах. И мы будем разговаривать. Долго, неторопливо...

Так, возьми себя в руки, Александр. Рассказываешь здесь про лидерство, а сам в эмоции ушел.

Не ушел. Лидерство – проявление чувств в том числе, а не профиль, высеченный из камня. А наши дети – один из важнейших мотиваторов и смыслов жизни.

О причинах все.

0.2. Как получить максимум пользы от прочтения

Есть несколько вариантов.

1. «Не верю!» (по примеру К. С. Станиславского)

Читаем предложение (или абзац) и сразу включаем критическое мышление. Уж что-что, а это мы умеем!

«Так не работает!»

«У них там в крупных корпорациях такие порядки, здесь все по-другому!»

«Я пробовал, не получилось!»

«Теория!»

Не засоряем мозг ненужной информацией, трезво оцениваем каждое слово, сразу отвергаем все, что вызывает малейшее сомнение.

2. «На одном дыхании»

Читаем до конца. Часть информации осядет в мозгу и, возможно, когда-то пригодится.

3. «Пришел, увидел, применил»

Читаем внимательно. Берем предложенные инструменты и начинаем применять. Все и сразу.

Знаете как сотрудники компании в понедельник утром, на планерке, узнают, что директор провел выходные на тренинге? Он всех собирает и говорит примерно следующее: «У меня для вас две новости: хорошая и плохая. Начну с плохой. Мы все время работали неправильно. Да, у нас есть результаты, но они могли быть гораздо лучше. Хорошая новость – я два дня учился, как делать правильно, заплатил за тренинг много денег. Вот вам технологии и приемы, внедряйте! Через месяц все должно быть исправлено!»

Знакомая ситуация? Думаю, многие проходили и уже знают, чем все заканчивается.

Заканчивается, как правило, грустно. Сотрудники, ошалевшие от количества предложенных изменений, занимаются не прямыми обязанностями, а внедрением новшеств. «Ой, нам не до вас сейчас! Мы повышаем уровень клиентоориентированности. Приходите через месяц, и все будет в лучшем виде!» – вот что слышат клиенты. Конечно, никто не будет столько ждать, и клиенты уходят к конкурентам.

Итог: через месяц выручка рухнула, клиенты разбежались, изменения так и не внедрены. Директор делает вполне справедливый, с его точки зрения, вывод: «Все тренинги – развод на деньги, тренеры – шарлатаны, их инструменты не работают. Сам больше не пойду учиться и вас не отправлю!»

Утрирую? Возможно, но лишь отчасти.

Любые изменения, даже положительные, сначала вызывают у сотрудников настороженность.

Попробуйте провести эксперимент. Соберите всех сотрудников и сообщите, что с завтрашнего дня зарплата повышается на 30 %. А потом посмотрите на реакцию. Вместо радости на лицах, скорее всего, будет недоумение. «А что, работать тоже придется на 30 % больше? Или кого-то уволят и его зарплату распределят между остальными? То есть все равно придется больше работать?»

Вот. Новость хорошая, а вместо радости – настороженность.

Если руководитель проводит изменения в компании «жесткой рукой», то настороженность переходит в непонимание, затем в страх, отторжение и саботаж. С виду все заняты делом,

но фактически занимаются «сибурде», то есть симуляцией бурной деятельности. «Сибурдируют».

Чтобы этого не происходило ни с вами, ни с вашими сотрудниками, предлагаю еще один вариант.

4. «Все правильно сделал!»

Внимательно читаем. Причем в любом порядке. Хоть с последней главы. После прочтения действуем по простой схеме.

1. Выбираем 1 (один!) инструмент (технология, прием). Либо самый простой, либо самый важный для вас в данный момент.

2. Адаптируем выбранный инструмент под себя. Под свой характер, стиль управления, жизненные принципы и т. д. Думаем, как именно в вашем случае он будет работать максимально эффективно.

3. Пробуем применить в «пилотном режиме» – на небольшом участке.

Например, вы решили всерьез заняться тайм-менеджментом. Система сложная, делать все и сразу – значит, тратить гораздо больше времени, чем раньше. Что можно сделать в первую очередь:

- навести порядок на рабочем столе;
- структурировать информацию в компьютере;
- разобрать почту по папкам;
- начать планировать следующий день вечером предыдущего.

Это сэкономит несколько минут в день. Поняв, что метод работает, можете добавлять инструменты и приемы, а затем приступать к разработке системы корпоративного тайм-менеджмента.

4. Анализируем полученный результат. Что получилось хорошо, что не получилось, почему, что нужно изменить.

5. Корректируем и применяем. Вводим в привычку.

Кстати, о привычках. Сколько нужно времени, чтобы какое-то действие стало привычкой? Двадцать один день! Поздравляю тех, у кого так! Но ведь на самом деле не менее 90 (девяноста!) дней нужно. Как появилось распространенное заблуждение, расскажу дальше.

0.3. И еще кое-что важное

1. Никого не собираюсь здесь учить. Взрослого человека против воли научить вообще ничему не получится. А уж лидерству тем более. Только НАУЧИТЬСЯ! Воля, желание и ежедневные шаги – вот что поможет.

2. Не утверждаю, будто мой рассказ сделает из вас сильных руководителей и лидеров. Инструменты и принципы, представленные в книге, работают, и претотлично. При одном маленьком условии: если их применять, а не просто прочитать и забыть.

Человек – существо ленивое. Нас так и тянет в теплое уютное кресло, чтобы сидеть и мечтать о великих свершениях. Или представлять, как ты внезапно разбогател (тетя в Канаде оставила наследство, выиграл в лотерею, нашел на дороге чемодан с деньгами и т. д.). Тоже вариант. Попробуйте, может, что и получится. Но работа над собой – самая трудная в мире. Поэтому многие просто «сдуваются», сделав несколько шагов к вершине и не получив быстрого результата.

3. Если вы ждете от меня каких-то «тайных знаний», которые помогут быстро стать сверхчеловеком, – закрывайте книгу и идите на какой-нибудь «Марафон желаний». Настраивайте там свои вибрации на частоту потока. Здесь такой «волшебной таблетки» не будет. Просто потому, что ее нет. Чуть «срезать углы» – да, об этом расскажу. Предстоит долгая дорога. Мы пойдем маленькими ежедневными шагами по пути к настоящему лидерству. Конечно, если вам это нужно.

4. Здесь не будет слов «легко», «быстро» или превосходной степени, вроде «лучший», «суперсильный» и т. д. Большинство так называемых «мотивационных» тренингов построены как раз на таких вещах. «Ты уникальный! Ты суперчеловек! Тебе все подвластно! Все ограничения только у тебя в голове!» – думаю, знакомые фразы. Уникальность – не залог успеха. Ты не киборг. Не все тебе подвластно. Не все ограничения в голове, есть и объективные препятствия.

Лучше не очень красивая правда, чем ложь в яркой упаковке.

5. Возможно, какие-то мои мысли вам не понравятся. Более того, вы будете с ними категорически не согласны. Хорошо. Значит, вы умеете думать и анализировать, обладаете критическим мышлением. Я лишь предлагаю свою, очень субъективную, точку зрения на тему лидерства и управления. И отчетливо понимаю, что она понравится не всем. Что ж, готов дискутировать. В рамках уважительного отношения к иному мнению.

Ах да, чуть не забыл!

В книге вы найдете некоторое количество QR-кодов. Все они ведут к потайным закладкам с полезными и интересными материалами. Вы сможете найти видеоролики, таблички, чек-листы и другие полезные и интересные дополнительные материалы. Так что запаситесь смартфоном со сканером QR-кодов и наушниками.

Пристегните ремни, мы готовы к взлету!

Глава 1

Не может быть! О том, что вам не говорили про лидерство и управление

1.1. Есть только два типа людей...

Все люди на Земле делятся на два типа – мужчин и женщин. Мы очень разные. Да-да, вот эта история про «мужчины с Марса, женщины с Венеры». Читали? Даже если нет, жизненный опыт подсказывает, что к одним и тем же вещам мы относимся по-разному.

У каждого типа свои преимущества и недостатки.

Имеются и другие критерии человеческих различий.

Есть те, кто пьет кофе без сахара, и те, кто не представляет себе, как такое возможно. Есть очкарики и те, кто разглядит самый мелкий шрифт на расстоянии 100 метров (я сам очкарик, если что, без обид).

Список можно продолжать очень долго. Но если подойти ближе к сути, то всех людей можно поделить на две категории: лидеры и аутсайдеры. Я раньше использовал более мягкие формулировки вроде «ведомые», «вечно вторые» и т. д. А потом решил быть максимально честным, прежде всего перед самим собой. Мой жизненный опыт позволил мне вывести именно такое определение – аутсайдеры. Не «лузеры», прошу заметить: это принципиально.

Причем лидеров в сотни тысяч (если не в миллионы) раз меньше, чем аутсайдеров. Почему так, будем разбираться.

Начнем со вторых. В переводе с английского *outsider* означает «посторонний». А вот какое толкование дает всезнающая «Википедия»:

- в социологии – человек, отставший в социализации;
- в спорте – участник, занявший последнее место либо находящийся в числе последних;
- член социальной группы, занимающий в ней малозначимое место. Самый важный пункт.

Малозначимое место. В русском языке есть понятие «пустое место». Очень похоже. Думаю, мало кто из нас хотел бы стать «пустым местом». Тем не менее, у многих получается прожить так, что и вспомнить особо нечего. Каждый новый день похож на предыдущий. Дни сливаются в одну сплошную ленту оттенка серого цвета.

Я провел немало беседований с кандидатами на должности в компаниях. Задавал им много вопросов. Один из любимых: «Чем вы гордитесь в профессиональной деятельности? А в жизни?» С грустью наблюдал, как многие кандидаты впадали в ступор: вспомнить нечего.

Хочу быть правильно понятым. «Ежедневный праздник жизни» – явление из соцсетей. Есть там такие персонажи: что ни пост – то головокружительное приключение. Море, путешествия, закаты на яхте, полеты на бизнес-джете, дорогие рестораны и экзотические блюда, люксовые автомобили и шопинг в Милане. Видели? «Как интересно живут люди!» – думают многие, глядя на это великолепие.

Но на самом деле – мишура. Показуха.

Почему они так активно выкладывают свои приключения на всеобщее обозрение? «Смотрите, завидуйте, у меня жизнь удалась!» – жажда славы и признания движет этими людьми. Хотя, если копнуть поглубже, у многих «состоявшихся» сто-о-олько трудностей и неудач, что не позавидуешь. Но пусть это останется их тайной.

Здесь, на этих страницах, вы будете часто встречать слово «осознанность».

Так вот, осознанно быть аутсайдером в жизни – какая-то мазохистская стратегия.

Нужно упомянуть о четырех уровнях компетентности человека, чтобы было понятно, что я имею в виду.

Первый уровень. Неосознанная некомпетентность

Не разбираюсь в каком-то вопросе или теме, но уверен, что разбираюсь. Такие «специалисты» встречались, думаю, вам тоже.

Второй уровень. Осознанная некомпетентность

Отчетливо понимаю, что здесь я «чайник». Как использовать это знание – другой вопрос. Могу начать изучение темы, а могу и не начинать. Главное, что я понимаю, осознаю свою некомпетентность.

Третий уровень. Осознанная компетентность

Поняв, что вопрос требует изучения, я прошел путь, набрался опыта, почитал, поучился и теперь могу утверждать, что разбираюсь в теме.

Четвертый уровень. Неосознанная компетентность

Я гений, вот и все. Как у меня получится – я не знаю. Но получится великолепно.

Сможете ли вы дойти до четвертого уровня – большой вопрос. Путь гения повторить нельзя, стать гением можно. Но давайте хотя бы до третьего уровня доберемся. Хотя о четвертом скоро еще поговорим.

Догадались, к чему я веду?

Добровольно оставаться на втором уровне применительно к тому, как мы живем, чем занимаемся, как используем свой потенциал, и ничего не предпринимать для изменения ситуации – мазохизм. То есть я отдаю себе отчет, что жизнь «пишу на черновик», но ничего не меняю. Если вас устраивает – закрывайте книгу и продолжайте привычную жизнь. Уважаю ваш выбор.

Пожалуй, достаточно об аутсайдерах, жаль тратить на них время. Лучше поговорим о лидерах.

1.2. Кто такие лидеры и что такое лидерство?

В Сети вы найдете более 500 определений слов «лидер» и «лидерство». Они часто повторяют друг друга, обрастают мелкими незначительными деталями. Среди моих коллег гуляет шутка, что каждый уважающий себя бизнес-тренер в сфере лидерства просто обязан придумать свое определение. Я пока не придумал.

Главная характеристика всех определений понятия «лидерство» неразрывно связана с какой-то группой людей. Например, лидерство – это:

- «общественное влияние, объединяющее и мотивирующее других прикладывать максимальные усилия для достижения цели»;
- «процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели»;
- «процесс организации работы в группе, где лидером выступает человек, к которому прислушиваются, которому доверяют».

Заметили сходство? «Другие», «группа», «члены сообщества» – всегда рядом с лидером есть кто-то, какая-то группа тех, кто ему что-то доверяет. Даже в том определении, которое я чаще всего транслирую на тренингах по лидерству:

- «договор между группой и ее отдельным представителем, согласно которому группа делегирует представителю право принимать за всех решения и нести за эти решения ответственность».

Опять группа. Выбрали лидера, доверили принимать решения от имени всех. Если что вдруг не так – отвечать тебе. Справедливо. Согласны?

Вот на этом и строится вся теория лидерства. В обществе, в семье, в бизнесе, в политике. Если сейчас задать вам вопрос: «Кто, по-вашему, известный и сильный лидер?» – скорее всего, на ум придет кто-то из политиков, живых или уже почивших. Многие назовут имя руководителя. Или учителя, наставника. Такие примеры есть почти у каждого. Все названные люди управляли кем-то, вели кого-то куда-то, что-то проповедовали и в чем-то убеждали.

А если я попрошу вас конкретизировать, почему вы считаете человека лидером, то, возможно, услышу в ответ такие характеристики, как «харизматичный», «умеет убеждать», «настойчивый», «с ним не страшно» и прочие лестные эпитеты.

И здесь мы вплотную подходим к основной мысли книги. Но сначала попрошу вас выполнить простую задачку.



ЗАДАЧКА ПЕРВАЯ. УСТАНОВОЧНАЯ

Возьмите чистый лист бумаги (лучше экологичной, цвета слоновой кости). Вспомните сильного, с вашей точки зрения, лидера и ответьте на четыре вопроса.

1. *Что или кто сделали человека сильным лидером?*
2. *Можете ли вы стать таким же или даже еще сильнее?*
3. *Что нужно сделать, чтобы это произошло?*
4. *И самое главное – а нужно ли вам лидерство и зачем?*

Не торопитесь отвечать. Подумайте. Возможно, придется сделать несколько подходов, не сразу получится. Здесь главное не скорость, а содержание – ваши мысли. Даже если не все сразу получилось, чтение можно

продолжить. А к этим вопросам возвращаться тогда, когда появляются новые идеи.

Очень надеюсь, что, отвечая, вы будете думать не о внешних обстоятельствах, а о себе и своих качествах, способностях, желаниях и принципах. Потому что следующий вопрос будет очень важным: «А может ли быть лидер один, без группы?» Когда я задаю его на тренингах, аудитория делится в соотношении примерно 70 на 30. Большинство считает, что лидерства «в одиночку» быть не может.

Утверждал и буду утверждать обратное:

**ЛИДЕРСТВО – СПОСОБНОСТЬ, ГОТОВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА
К ОСОЗНАННОМУ УПРАВЛЕНИЮ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ И ДЕЙСТВИЯ
ДЛЯ МАКСИМАЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
И ЖЕЛАНИЙ.**

Где здесь группа? Нет ее, потому что лидерство начинается с каждого из нас. Есть даже такой термин «самолидерство». Суть в том, что происходящее в нашей жизни зависит от нашего восприятия, реакций и поведения. Далее об этих вещах поговорим более подробно. А пока остановимся на том, что лидер – тот, кто берет на себя ответственность за все, что происходит в его жизни. Несет ее и не перекладывает на других. Ответственность за свои слова, мысли, действия и поступки. За свою работу, семью. За последствия своей деятельности.

Мы вообще чемпионы мира по «переводу стрелок». Все кругом виноваты, кроме меня. Обстоятельства так сложились, люди себя так безобразно повели, будильник не сработал вовремя, пробки на дорогах были... Я иногда интересуюсь у «опоздунов», в чем причина. И слышу примерно такие варианты ответов. Если сложить всю цепочку обстоятельств, приведших к опозданию на встречу, то в ней не найдется ни одного, которым нельзя было бы управлять. Все можно было контролировать! Но ведь проще не делать, правда? Сослаться на обстоятельства и снять с себя ответственность.

[Фразеологизм «найти стрелочника» появился в СССР в 30-е годы прошлого века. В 1936 году наркомом путей сообщения (нынешние РЖД) стал Лазарь Каганович. Аварийность в те годы на железной дороге была очень высокой. Кагановичу приписывают ставшую знаменитой фразу: «У каждой аварии на железной дороге есть фамилия, имя и отчество». Тогда и появилось выражение «найти стрелочника». То есть того, кто виноват в аварии. Соответственно, «перевести стрелки» означает переложить вину на кого-то.]

Быть лидером для себя очень сложно. Всегда найдется тысяча отговорок и причин отказать. Но секрет в том и заключается, что, не став лидером для себя, невозможно стать им для других. Все начинается с нас самих.

Лидерство и управление (руководство) – очень близкие по смыслу, но разные по природе понятия. Лидер – высшая ступень в управленческой иерархии. Руководитель – профессия, а значит, этому можно научить. Лидерство – это... Забегаю вперед, давайте по порядку.

Вы не сможете стать ни авторитетным руководителем, ни тем более лидером для своих сотрудников, не освоив навыки управления собой, своей персоной, своей личностью. Я могу это утверждать, оглядываясь назад почти на 30 лет. Из них 25 я провел, управляя бизнесом, проектами, командами. Вместе с командой Фонда развития малого и среднего предпринимательства Томской области мы помогли наладить бизнес нескольким тысячам предпринимателей. Со многими я знаком лично, знаю истории их успеха (и падений тоже!), видел их в деле, мы спорили, высказывали свои мнения и много общались. И в каждом случае все начиналось с развития личности.

1.3. Лидерами не рождаются?

Теперь попробуйте ответить: «Лидерство – талант или упорный труд?» Другими словами, врожденное качество или приобретенное? Участники моих тренингов обычно отвечают в пропорции 50 на 50.

Если вы считаете, что лидером нельзя родиться, хочу вас разочаровать удивить. Ученые открыли ген лидерства – **rs4950**.

Группа британских (не смейтесь сразу) и американских ученых после многолетних исследований открыла в 2015 году наследственную последовательность ДНК, отвечающую за лидерские качества.

Возглавивший проект доктор Жан-Эммануэль де Нев сказал тогда: *«Мы обнаружили, что генотип, получивший название «rs4950», кажется, отвечающий за передачу способности к лидерству, передается через поколения. Распространенное мнение, что лидерству можно научиться, никто не отменяет, однако исследование показало, что немаловажную роль в данном контексте имеет и генетический вклад»*.

Ученые проанализировали генетические образцы, взятые примерно у четырех тысяч человек. Важной в данном случае была информация, занимает человек руководящую должность или нет. Исследование показало ощутимую связь между наличием rs4950 и лидерством в обеих группах образцов. Достижение лидирующих позиций во многом зависит от приобретенных качеств и умений, однако результаты продемонстрировали: фактор наследственности в данном вопросе исключать нельзя.

Как вам такое? Фраза «Лидерами не рождаются, лидерами становятся» устарела и более не актуальна. Рождаются, еще как! Вопрос в том, как узнать, есть ли ген лидерства у вас?

Есть как минимум два варианта. Первый: сдать кровь на анализ (долго, дорого), получить результат и, возможно, узнать, что нужного гена у вас нет.

Вариант получше: просто считайте, что он у вас есть. Во-первых, никто пока не доказал обратное. А во-вторых, не так уж и далеко от правды.

Давайте вспомним поведение маленьких детей. До определенного момента жизни (что за момент – позже) они вообще не видят преград для достижения цели. Ребенок использует множество способов получить то, что ему нужно. Он будет вас просить, плакать, закатывать истерики, ластиться – много разных подходов. Даже обида на ваш отказ, демонстративное поведение – тоже способ добиться своего. Главное – получить желаемое. Как – второстепенно. Сколько нужно предпринять попыток – пока не добьюсь.

Настойчивость в движении к цели – качество настоящего лидера. Не единственное, но очень важное. У ребенка именно это качество проявляется ярче всего в силу возраста и стадии развития мозга. А еще гибкость (ищем разные варианты) и другие. Не будем сразу раскрывать карты.

Я убежден, что все мы рождаемся с хорошими лидерскими задатками. Абсолютно все. Видимо, природа заложила в нас этот механизм. С какой целью – неизвестно. До определенного момента мы живем с этими качествами, неосознанно проявляя их. Помните про «неосознанную компетентность»? Мы еще не знаем, что это лидерские качества. Не понимаем, зачем они нам нужны. Но уже проявляем. Осознанность придет гораздо позже.

Так почему же в обществе лидеров гораздо меньше, чем обычных людей?

В детстве наступает момент, когда у нас «включается» сознание. Мы начинаем думать, оценивать варианты, сомневаться, выбирать. «Если сделаю так, какие будут последствия? А смогу ли я? А если не сделаю, что обо мне скажут?» Нормально, так происходит с каждым. Здесь дело не в вопросах, а в ответах и действиях.

Наше окружение тоже часто не способствует развитию лидерских качеств.

«Не высовывайся!»

«Тебе что, больше всех надо?!»

«Будь как все».

«Инициатива наказуема».

Уверен, все слышали эти фразы от друзей, учителей, родителей, родственников, знакомых или знакомых людей. Такие слова склоняют чашу весов при решении в пользу отказа от цели. Школа – отдельная история. Она убивает лидерство на раз. Конечно, есть счастливые исключения, но в большинстве случаев задача школьной программы – сделать из нас одинаковых и послушных. Таких, как все.

Родившись с лидерскими качествами, мы в большинстве случаев осознанно их подавляем. Большинство людей отказываются от врожденного лидерства по разным причинам. А те, кто сегодня стал сильными лидерами, – просто не дали этим качествам погибнуть. Сохранили их, развили и используют в жизни и работе.

Если вы хотите стать лидером, нужно просто вытащить эти качества из потайных уголков вашего сознания. Стряхнуть пыль, сделать ревизию, актуализировать, понять, что сегодня необходимо, чего не хватает.

Разобрались с природой лидерства? Идем дальше.

1.4. Лидер VS обычный человек: в чем отличие?

Разберемся, чем лидеры отличаются от обычных людей. Ведь отличаются! Возьмем несколько аспектов нашей жизни. (За представленную далее концепцию, доработанную мною, благодарю Алексея Чадаева.)

ЦЕЛИ

Как ставит цели обычный человек?

Хаотично, бессистемно. Сегодня есть, завтра нет. Есть настроение, желание и потребность – есть цель, нет их – нет цели. Почему так? А так проще! Меньше ответственность, не нужно совершать «лишних» действий, жилы рвать. Вдруг не получится? Живу себе спокойно, квартира в ипотеку, машина в кредит, телевизор большой, диван мягкий. Раз в год съездили с семьей в Сочи. Нормальная человеческая жизнь.

Как ставит цели лидер?

Системно и постоянно. У лидера всегда несколько целей, между ними расставлены приоритеты, цели разбиты на задачи, задачи внесены в планировщик. Достигнув какой-то цели, лидер не останавливается, потому что следующая цель становится самой приоритетной. А значит, новые задачи, планы, действия. И так всегда. С перерывами на отдых, конечно.

ВРЕМЯ

Что делает со временем обычный человек?

Тратит! С удовольствием и зачастую бессмысленно. Одна из причин описана выше: цели нет (в данный момент). Можно расслабиться. Жизнь длинная, куда торопиться. Сейчас немного разгребу дела и с понедельника возьмусь за себя (бегать, худеть, учить английский и т. д.). Кстати, те, кто работают по найму, продают свое время за зарплату и бонусы. Не видел ни одного наемного работника, которого такой обмен полностью устраивал бы.

Говорят, когда человек умирает, ему показывают ролик, и в нем рассказывается, зачем он в мир приходил и чего мог бы добиться. Многие плачут. Байка, конечно, но со смыслом.

А как обращается со временем лидер?

Время, с его точки зрения, – самый ценный ресурс. Мы не знаем, сколько нам отведено. Поэтому лидер время расходует рационально. Он его инвестирует в цели, проекты, саморазвитие. Руководители, если им не хватает собственного времени, покупают его у обычных людей, своих сотрудников. Конечно, нельзя каждую секунду использовать рационально и со смыслом. Но стремиться точно нужно.

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.