

Джо Оуэн

# Справочник лидера

90 навыков для роста и развития



  
BYBLOS

Джо Оуэн  
**Справочник лидера**

«Библос»

2017

УДК 005.322:316.46

ББК 88.566

## **Оуэн Д.**

Справочник лидера / Д. Оуэн — «Библос», 2017

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».

УДК 005.322:316.46

ББК 88.566

© Оуэн Д., 2017

© Библос, 2017

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Благодарности  | 8  |
| Введение   | 10 |
| Часть первая   | 12 |
| 01. Позитивное лидерство                             | 12 |
| 02. Ответственность                                  | 14 |
| 03. Высокие устремления                              | 15 |
| 04. Смелость   | 16 |
| 05. Умение приспособливаться                         | 17 |
| 06. Удача в ваших руках                              | 18 |
| Нацельтесь на удачу                                  | 18 |
| 07. Как справиться со стрессом                       | 19 |
| 08. Честность  | 21 |
| Кто хочет работать с вами?                           | 21 |
| Быть честным нелегко                                 | 21 |
| 09. Самосознание                                     | 22 |
| Как развивать самосознание                           | 22 |
| 10. Стремление к победе                              | 24 |
| Как научиться стремлению к победе                    | 24 |
| Часть вторая   | 25 |
| 01. Путь лидера: основные принципы                   | 25 |
| 02. Навигация в пути: карта                          | 27 |
| 03. Ваши правила успеха                              | 29 |
| 04. Стройте карьеру                                  | 30 |
| Подходящая компания                                  | 30 |
| Подходящая должность                                 | 30 |
| Подходящий босс                                      | 31 |
| 05. Карьера или безумная гонка: избегайте опасностей | 32 |
| Опасные организации                                  | 32 |
| Опасные проекты                                      | 32 |
| Опасные боссы  | 33 |
| 06. Как не получить повышение                        | 34 |
| 07. Как узнать, что пора двигаться дальше            | 35 |
| 1. Что мне нравится?                                 | 35 |
| 2. Готов ли я к успеху?                              | 35 |
| 3. Чему я научусь?                                   | 36 |
| 08. Разбудите в себе коуча                           | 37 |
| 09. Лидерский марафон                                | 39 |
| 10. Как сохранить трудоспособность                   | 41 |
| Часть третья   | 43 |
| 01. Понять себя                                      | 43 |
| 02. Понять других                                    | 46 |
| 03. Ваше воздействие на окружающих                   | 50 |
| 04. Делегирование                                    | 53 |
| 05. Мотивация  | 56 |
| Теория X и Y   | 56 |
| Маслоу   | 57 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Практика менеджмента              | 59 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 61 |

**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 Кембриджского 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<br>воздушного движения                   | Skype                           |
| NCB  | Symantec                        |
| NHS  | Start Up                        |
| Nordea Bank  | STIR                            |
| Норвежская ассоциация производи-<br>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 тайне 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 значительно 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 абсолютно 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 миришься с текущим положением дел.

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

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 работает 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 профессионального 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 сотрудников. 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 непростой 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 заикливаются 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 добились 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 компенсируют 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.

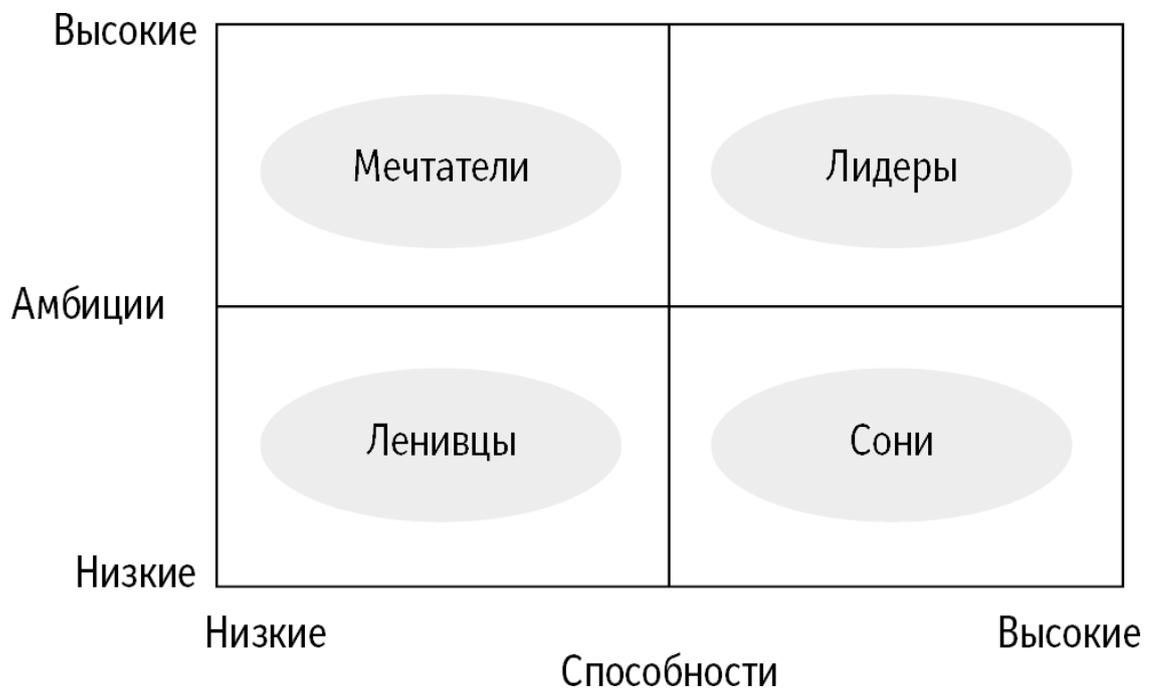
## Часть вторая

# Профессиональные навыки

### 01. Путь лидера: основные принципы

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

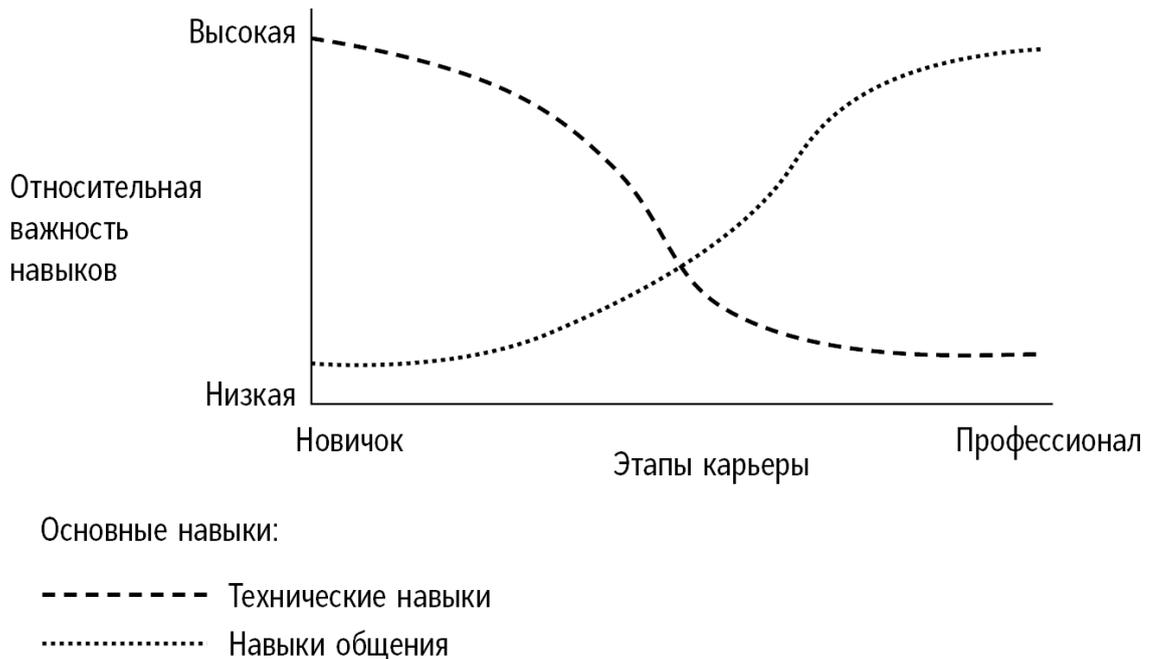
На минутку представим, что, раз уж вы купили эту книгу и дочитали до этих слов, вы действительно обладаете амбициями, необходимыми лидеру. Неамбициозные люди вряд ли станут читать эту книгу. Так что вы находитесь примерно в верхней половине матрицы. Можно также предположить, что вы талантливы. Остался 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 сочетание 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 ахинеи 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/<br>новички |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Видение<br>(61%)             | Умение мотивировать<br>(43%) | Трудолюбие<br>(64%)          |
| Умение мотивировать<br>(37%) | Решительность<br>(54%)       | Инициативность<br>(57%)      |
| Решительность<br>(47%)       | Отраслевой опыт<br>(70%)     | Интеллект<br>(63%)           |

| Лучшие лидеры                                     | Средний результат   | Выпускники вузов/<br>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.

**Подсказка 2.** Обдумайте следующие варианты:

- рисковать или не допускать ошибок;
- добиваться результата или следовать установленной процедуре;
- делать только то, что просит босс, или превосходить ожидания;
- проявлять креативность или быть надежным;
- повышать доход или контролировать издержки;
- максимально увеличивать прибыль или демонстрировать нравственное совершенство;
- быть самоотверженным командным игроком или звездой;
- рисковать жизнью или в любой ситуации не терять здравомыслия;
- тратить время на личное общение или выполнять обязательства;
- работать в продажах/финансах/производстве/властных структурах;
- найти нужного спонсора/магната/проекты;
- научиться играть в гольф или выучить бухучет;
- многие другие критерии, актуальные для вашей ситуации.

Возможно, вам не нравятся правила успеха вашей организации. Вряд ли стоит продавать душу ради победы. Если вам не нравятся правила успеха, не жалуйтесь на них. Не тратьте слов понапрасну. Можно адаптироваться, уйти или хандрить молча.

Хандра не лучший путь к лидерству.

## 04. Стройте карьеру

Карьера – марафон, а не спринт, так что планируйте ее правильно. И никто, кроме вас, не несет за нее ответственность.

Ваша основная задача – найти подходящую должность, в подходящей компании, у подходящего босса. Если работа у вас мерзкая, и компания мерзкая, и босс мерзкий, это ваша проблема и ваша ответственность. Можно ныть и жаловаться либо действовать. Многие выбирают первый вариант, потому что он проще. Но если вы занимаетесь не подходящей вам работой, то никуда вы не продвинетесь, тем более быстро.

Более половины выпускников вузов устраивается на неподходящую работу, что дает мощный стимул рынку «второй попытки», который нанимает талантливых выпускников с опытом работы, которые хотят начать все с нуля. К сожалению, ошибиться очень легко; к счастью, вы не одиноки и, несмотря на непростой экономический период, всегда есть спрос на настоящий талант.

Как же найти подходящую компанию, работу и босса?

### Подходящая компания

Обдумайте несколько важных вопросов.

- Эта компания растет? Легче получить продвижение в организации, которая растет, чем в той, которая сокращается.

- Рост компании продолжится? Некоторые рынки растут уже 30 лет (консультация менеджеров, к примеру), а есть фирмы, обладающие конкурентным преимуществом, которое гарантирует им постоянный рост.

- Насколько велика конкуренция? Помните, настоящий конкурент – не другая компания: он сидит за соседним столом. Если компания нанимает по 1000 выпускников в год, подумайте, сколько из них доберется до верхушки: думаю, всего 1–10 %. Не сомневайтесь, остальные 90 % тоже думали, что займут руководящие должности; оцените вероятность успеха и планируйте работу.

- Сможете ли вы приобрести навыки, которые будут актуальны в будущем? Маркетинг, HR, бухгалтерия и продажи – навыки в этих сферах всегда нужны и пользуются спросом. Многие работодатели нуждаются именно в них. Если вы специалист по рынку трехстороннего РЕПО, выбор вакансий намного меньше.

- Какая у этой компании репутация на рынке? Устроившись в отдел маркетинга P&G, вам будет легче найти другую работу, чем начини вы с компании ООО «Хомячки». Как этот опыт и компания будут смотреться в вашем резюме?

- Вам понравится работать там? Ведь расти и совершенствоваться можно только в том, что нравится. Жизнь коротка. Так что выберите ту работу, которая доставит вам удовольствие.

- Вы добьетесь успеха? У вас правильный настрой? Даже не думайте притворяться: если сработает, потом пожалеете. Внимательно посмотрите, что делают успешные люди в этой компании, чтобы добиться успеха, и подумайте, похожи вы на этих людей, хотите стать таким, как они, или нет.

### Подходящая должность

Опять-таки старайтесь задавать правильные вопросы.

- Мне понравится эта работа?

- Добьюсь ли я успеха? Будет ли у меня необходимая помощь и поддержка, соответствующий бюджет и адекватные ожидания? Если нет, обсудите это с работодателем, прежде чем согласиться на работу. Когда согласитесь, обсуждать будет уже поздно.

- Смогу ли я развивать навыки, которые пригодятся в будущем? Не позволяйте себе застрять в зоне комфорта, где вам предстоит делать одно и то же день за днем. Вы станете непревзойденным мастером, настоящим профи, но знания ваши будут очень и очень ограничены: специалист в одной области, не обладающий менеджерскими навыками, необходимыми для продвижения.

- Смогу ли я проявить себя? Есть ли перспектива продвижения хотя бы на два уровня вверх? Или я буду прозябать в неизвестности, честно выполняя свою работу, и все обо мне забудут?

## Подходящий босс

В каждой компании есть начальство от дьявола и начальство от Бога. И все знают, о ком идет речь. Можно надеяться, что вам повезет и вы попадете к нужному человеку, но надежда – не метод, а везение – не стратегия. Нужно контролировать свою судьбу и работать на собственное будущее – целесообразно выяснить, какие возможности имеются, и либо мозолить человеку глаза, либо сыграть Гарри Поттера: надеть плащ-невидимку и раствориться в воздухе. Большинство боссов ищет лояльных и эффективных сотрудников: не будет лишним польстить потенциальному боссу и проявить интерес к работе с ним. При необходимости постарайтесь даже помочь ему, и, скорее всего, он будет рад отблагодарить вас, набирая команду.

Наконец, помните, что в карьере есть три дороги в один конец: как только вы выберете свою, назад пути не будет. Перечислим их.

**1. Работать на себя.** Вкусив свободу и горечь самостоятельного плавания, вам будет нелегко вернуться в жесткие ограничения системы, где намного меньше контроля и нужно работать на человека, которого вы вряд ли уважаете.

**2. Стать гендиректором (или партнером фирмы).** Как и в первом случае, вы вряд ли захотите работать на кого-то. В отличие от индивидуального предпринимательства у вас есть возможность затаиться в комитетах и комиссиях, дожидаясь звездного часа.

**3. Уйти от золотого стандарта.** В каждой отрасли есть несколько фирм, которые можно назвать золотым стандартом: GE, P&G, Unilever, McKinsey и Goldman Sachs. Пока вы работаете там, многие компании хотят переманить вас. Но если вы уйдете, вернуться к этому золотому стандарту, будет невероятно трудно.

Ваша карьера – марафон, а не спринт.

## 05. Карьера или безумная гонка: избегайте опасностей

Некоторые считают, что карьера – неспешный путь от желторотого выпускника до счастливой пенсии. Другие уверены, что карьера – бешеный слалом сквозь множество приключений на пути к победе или катастрофе. Какой бы вариант вы ни выбрали, стоит избегать потенциально опасных организаций, проектов и боссов. То есть, как теперь говорят, решений, которые ставят вашу карьеру под угрозу.

### Опасные организации

**Новая работа в новой компании – это всегда риск. Вероятность успеха можно повысить, устроившись в растущую и преуспевающую компанию. В двух словах, у вас больше возможностей для продвижения в компании, которая растет на 20 % в год, чем в той, которая на 20 % в год сокращается.**

Ищите. Сегодняшние победители завтра вполне могут оказаться среди проигравших. Если в 1985 г. кто-то хотел работать в телекоммуникационной компании, то он выбирал стационарную связь, а не один из мелких стартапов, которые продавали мобильные телефоны (тогда они походили на кирпичи и весили, как кирпичи) болтливым и вычурно одетым застройщиком. Но последние 30 лет показали, что у сотрудников мобильных компаний намного больше возможностей, чем у операторов стационарной телефонной связи.

### Опасные проекты

Задайте себе два вопроса, прежде чем взять на себя ответственность за задание: 1) задача стоит того? и 2) каковы шансы на успех?

Достойная задача – та, которая актуальна и важна минимум для двух вышестоящих уровней компании (если, конечно, вы не гендиректор). В идеале она также будет близка к руководству. Если вам предложат управлять филиалом в Японии, это очень интересно, но через три года на родине забудут о вашем существовании. Новое начальство не будет знать, какие обещания давали вам перед отъездом, а выполнять чужие обещания для них не приоритет. Оставайтесь там, где сосредоточена власть.

Задача имеет высокие шансы на успех, если выполнены следующие условия.

**1. Подходящий спонсор.** Актуальность проекта для кого-то на два уровня выше вас гарантирует активное продвижение и поддержку. На решение такой задачи стоит тратить время и силы. Шансы на успех в этом случае довольно серьезные.

**2. Актуальная проблема.** С политической точки зрения любая задача, которую ставит гендиректор, актуальна, потому что она получит внимание и поддержку в поиске решения. На практике без здравого смысла никак не обойтись. Тратить целый год на решение неактуальной проблемы – не самый удачный ход для успешной карьеры.

**3. Подходящая команда и ресурсы.** Если не хватает ресурсов и персонала, то вряд ли задачу можно назвать приоритетной; более того, успех тоже маловероятен.

**4. Грамотный процесс.** Безумные дедлайны, двойные или даже тройные проверки на каждый чих, тестирование всего или ничего – все это не лучшие рецепты успеха.

И наконец, подумайте, подходите ли вы для этой работы. Некоторым нравится проводить сравнительный анализ рынка тайской тапиоки, и они мастера своего дела. Но пусть вас не прельщает перспектива заниматься этим на тропическом острове: тщательно обдумайте, сможете ли вы действительно добиться высоких результатов.

Избежать опасных проектов не всегда легко. Перечислим основные принципы.

- **Включите свой радар.** Ищите новые задачи и возможности. Общайтесь с людьми: информация – наше спасение.

- **Надевайте плащ-невидимку, когда на горизонте замаячит опасная задача.** Срочно займитесь другими неотложными делами. Проявите инициативу и сделайте что-то для начальства: окажите услугу, например. Человек оценит это, и когда будут набирать команду для «мертвого» проекта, вы будете абсолютно недоступны.

- **Не демонстрируйте бурно успех в тех занятиях, которые вам не нравятся.** Если вы блестяще составляете бизнес-кейсы для обоснования системных изменений в отрасли страхования жизни, ваш талант превратится в крышку от гроба: вам не позволят заниматься чем-то другим.

- **Старайтесь быть полезным тем, у кого появляются интересные задания.** Выскажите свое желание стать частью их команды. Выразите активный интерес к задаче, которая соответствует вашим стандартам: скорее всего, все формальности будут улажены, и вас возьмут в команду.

- **Последнее, но не менее важное: обойдите формальную систему назначений.** Отдел HR с удовольствием расскажет, как устроена система назначений. Их рациональный мир не выдерживает натиска реальности, когда начальство бьется за лучших сотрудников, которых хочет заполучить к себе в команду. Старайтесь обойти политические моменты, но не расстраивайте HR слишком сильно.

## Опасные боссы

Опасные боссы бывают четырех неприятных типов: слишком сильные, слишком слабые, «не пара», с другой планеты.

**1. Слишком сильные.** Эти походят на Дарта Вейдера<sup>1</sup> и требуют ни много ни мало вашу душу. Есть и положительный момент: они заботятся о своей команде всеми силами, защищают ее. Но стоит вам оступиться или ошибиться, вам конец. Либо вы на 100 % за них, либо на 100 % против них. У них есть неприятная привычка съедать своих сотрудников с потрохами, причем удивительно часто.

**2. Слишком слабые.** С ними легко работать, но в тяжелый момент на них нельзя положиться, они редко выполняют свои обещания относительно оплаты, продвижений и назначений.

**3. «Не пара».** Возможно, ваши стили общения слишком похожи (два интроверта, которым нечего сказать друг другу, или два эгоцентрика, которые заполняют собой все пространство). Или, наоборот, стили общения конфликтуют, вы не можете сработаться. Проанализируйте стили общения, чтобы понять, что нужно для успешной работы с этим руководителем.

**4. С другой планеты.** Даже если все остальное вам подходит, но босс работает в неподходящей части организации, вас ждут неприятности. неподходящая часть организации – та, где либо мало шансов на успех, либо мало возможностей для профессионального роста.

Не демонстрируйте бурно успех в тех занятиях, которые вам не нравятся.

---

<sup>1</sup> Дарт Вейдер – персонаж киноэпопеи «Звездные войны». – Прим. ред.

## 06. Как не получить повышение

Если у вас подходящая должность и босс, то есть все шансы получить повышение.

В идеальном мире, много работая, выполняя поставленные задачи и имея нужный настрой, можно добиться повышения. Но мы живем в не идеальном мире. Достаточно взглянуть на коллег, которых повышают или не повышают, и вы поймете, что труд и выполнение задач – далеко не все условия для повышения. Нужно что-то еще.

Сами попросите о повышении, ведь не задав вопрос, не получишь ответ. И даже если ответ отрицательный, все равно получится продуктивный разговор о том, чего вам не хватает для повышения. Некоторые рады приложить усилия и пробиться на уровень выше, некоторым это вообще не нужно: пробивные топчут всех остальных. Такова неприглядная действительность.

Нужно доказать, что вы достойны повышения. Наверняка, многие ваши коллеги работают по 24 часа в сутки и выполняют все поставленные задачи. Нужно сделать что-то, что заметят и оценят минимум на два уровня выше по карьерной лестнице. Нужно привлечь внимание руководства своего босса, иначе ваша судьба будет зависеть только от его слова и репутации.

Привлекайте внимание, демонстрируйте позитив. Всегда найдутся проекты, задачи, речи и отчеты, помочь справиться с которыми вы вполне способны даже тем, кто находится выше в пищевой цепочке. Приложите к этому максимум усилий: проявите инициативу и окажите услугу вышестоящим представителям компании.

Используйте любую возможность общения с руководством: они будут судить о вас не по целому году упорного труда на задворках компании, а по тем трем минутам, когда вы делали для них презентацию или общались с ними. Максимально используйте эти моменты истины.

Не ждите, что кто-то решит вас повысить, потому что вы готовы к этому. Ждать придется целую вечность. Никто никогда не бывает готов к задачам на уровень выше. Будьте отважны. Стремитесь к повышению как можно раньше и верьте, что справитесь с работой. Если будете ждать, вас задавят менее квалифицированные люди, которые локтями пробивают себе дорогу наверх.

Есть масса способов, гарантирующих, что вы останетесь без повышения. Перечислим несколько самых распространенных.

- **Предательство.** Не нужно слишком углубляться в политику и пытаться подсидеть собственного босса. Боссы прощают многие грехи, но не предательство.

- **Некомпетентность.** Если у вас золотая медаль по некомпетентности, ничто вас не спасет.

- **Ценности и отношение.** Чаще всего людей нанимают за их технические способности, а увольняют – за отсутствие ценностей и навыков общения. В каждой организации действуют неформальные правила игры, они нигде не записаны. Подумайте, какие ценности и правила важны для вашей компании. Если вас не впечатляют эти ценности и неформальные правила, ищите другое место работы.

Нужно доказать, что вы достойны повышения.

## 07. Как узнать, что пора двигаться дальше

В каждой карьере есть взлеты и падения. Причем падения – не только тяжелый период; это период одиночества. Успех всегда сопровождают друзья; в поражении вы чаще всего остаетесь один. Это решающие моменты. Разница между поражением и успехом очень проста: готовы вы сдаться или нет. Вершины достигают далеко не самые талантливые и умные люди; просто они упорные. В парусном спорте говорят: «Чтобы финишировать первым, нужно сначала финишировать». Нет смысла идти на всех парусах, если ваш корабль опрокинется.

Точно так же, если вы в тупике и никуда не двигаетесь, а лишь бьетесь головой о стену, как вам понять, что пора выбираться отсюда?

Одной из распространенных (но не удачных) причин уволиться считается разлад в отношениях с боссом. Большинство уходит не из компании, а от своего босса. В крупных фирмах это может быть ошибкой. Корпоративная карусель не стоит на месте, то есть ваш босс не вечен: бывают реструктуризации, вас или его могут повысить. Если ваша проблема – босс, найдите альтернативу в той же компании, а не бегите с корабля.

Такое бегство – опасная затея. Хедхантеры всегда убеждают, что у соседа трава зеленее. Но не забывайте, трава зеленее там, где чаще идет дождь. Будущий работодатель всегда старается показать себя с лучшей стороны. Но все фирмы страдают одними и теми же проблемами: политика, кризисы, скучная работа, нестабильность. Замечательный босс, который нанял вас, вполне может обернуться настоящим Аттилой.

Если вы попали в непростую ситуацию, прислушайтесь к разуму и сердцу. И обязательно задавайте правильные вопросы. Перечислим три вопроса, которые нужно обдумать.

### 1. Что мне нравится?

Задайте себе самый важный вопрос: чем вам действительно нравится заниматься? Не спрашивайте «нравится ли мне сегодняшняя работа?», потому что ответ приведет вас в уныние. Подумайте, что доставляет вам настоящее удовольствие. Большинству людей, несмотря на их протесты, нравится работать: это дает им цель, чувство принадлежности к сообществу. И позволяет оплачивать счета. Так какая работа вам нравится?

Если вам кажется, что это пустой и легкомысленный вопрос, это не так. Ведь расти и развиваться можно только в том, что нравится. Для того чтобы добиться высоких результатов в любой сфере, нужно вложить много сил, причем добровольно. Любой из нас способен засушить рукава и трудиться как сумасшедший в течение одного или двух месяцев в период кризиса, даже если работа не доставляет особого удовольствия. Но для карьерного роста нужно пахать в течение многих лет и даже десятилетий. Подобные мучения оправданы, только если вы получаете какое-то удовлетворение. Так что подумайте о том, что вас радует, а потом о том, какая работа в какой форме и в какой организации отвечает вашим потребностям. Возможно, вы найдете это в вашей компании, а возможно и нет.

### 2. Готов ли я к успеху?

Ответ на этот вопрос состоит из двух частей. Во-первых, взгляните на компанию, в которой вы работаете. Каковы ее шансы на успех? Будет она расти или сокращаться в течение следующих 10 лет? В двух словах, рост – это возможность, а сокращение – это стресс. Лучше встать на сторону победителя.

Затем подумайте, какой потенциал у вашей должности и есть ли у вас необходимая поддержка и ресурсы для успеха. Если их нет, постарайтесь изменить ситуацию. Победа или пора-

жение в любой битве происходит еще до первого выстрела. Нет смысла доблестно сражаться, если у вас минимум шансов на успех.

### **3. Чему я научусь?**

Позвольте повторить: карьера – это марафон, а не спринт. В долгосрочной перспективе успех определяется полученными навыками. Завтра вам понадобятся уже не те навыки, которые нужны сегодня. Можно, конечно, стартовать уже сейчас и использовать имеющиеся навыки, но очень скоро вы поймете, что несетесь в никуда. А люди, которые вкладываются в профессиональный рост и постепенно учатся новым навыкам, двигаются вперед. Обучение – это не формальные тренинги и курсы, хотя они тоже полезны. Прежде всего, нужно общаться с грамотными менеджерами и лидерами и наработать полезный собственный опыт, наблюдая за их работой. Подумайте, где можно найти самых подходящих для этого боссов.

Задавая себе эти вопросы, вы неизбежно получите противоречивые ответы. Такова жизнь. В подобной ситуации стоит обратиться за помощью. Нужно с кем-то поговорить, будь то коуч или родственник, или друг. Зачастую для того чтобы найти очевидное решение, достаточно обсудить проблему. А потом найдите в себе смелость действовать.

Не забывайте, трава зеленее там, где чаще идет дождь.

## 08. Разбудите в себе коуча

Как узнать, что эффективно, а что нет? Выберите два из шести возможных источников знаний:

- книги;
- курсы;
- босс (хороший или плохой);
- коллеги;
- пример для подражания (на работе или вне работы);
- опыт.

Большинство выбирает непосредственный опыт. Практически никто не выбирает книги и курсы, а это плохо для их авторов.

Однако обучение на собственном опыте сопряжено с двумя проблемами. Во-первых, опыт требует времени, а мы хотим добиться успеха уже завтра. Во-вторых, опыт – вещь случайная и нестабильная. Если повезет и у вас будет хороший босс и пример для подражания, вы будете расти и развиваться. Плохой босс и опыт приведут вас в тупик.

Придется взять на себя роль коуча и пройти цикл планирования – выполнения – анализа по всем своим занятиям.

• **Планируйте**, чего и как вы хотите добиться. Прежде чем ответить на звонок, к примеру, подумайте секунд 30 секунд, это многое изменит. Большинство из нас понимает, как важно планировать и думать заранее, но забывает об этом в разгар битвы, когда эмоции на пределе: а ведь именно в такие моменты здравомыслие и хладнокровие просто необходимы.

• **Делайте**. Казалось бы, очевидный шаг, однако это не так. Электронная почта, Интернет и собрания – прекрасная альтернатива работе, если у вас полно свободного времени. На этапе планирования нужно исключить весь этот мусор и сосредоточиться на настоящей работе.

• **Анализируйте**. Большинство управляющих не умеет проводить анализ выполненной работы. Обычно они делают это слишком поздно, после того, как ситуация выйдет из-под контроля, причем анализ заключается в поиске виновного, а не в том, чтобы чему-то научиться. Однако именно этот этап максимально эффективен в плане обучения, это ваш шанс продвинуться вперед, ваше тайное оружие.

Посмотрим, как эффективно оценивать проделанную работу, это не займет много времени. После каждого важного события задайте себе два вопроса.

**1. Что получилось?** Люди редко вспоминают, что было хорошего. Нам кажется, что успех приходит сам по себе. Это не так. Для того чтобы добиться результата, нужно трудиться, причем на этом пути бесконечное количество препятствий. Поэтому, когда что-то получается, подумайте: «Почему? Что я сделал для достижения такого результата?». Именно так вы составите свою личную формулу успеха.

**2. Как использовать этот результат?** Когда все идет наперекосяк, возникает бессмысленное желание заняться самобичеванием. Не закливайтесь на негативе (что не получилось?), это вгонит вас в депрессию. Лучше подумайте, что можно было сделать по-другому, или постарайтесь исправить ситуацию. И в следующий раз у вас будет наготове новая стратегия. Возможно, вас даже ждет успех.

Эти вопросы можно обсудить с членами команды после собрания. Или обдумать это самостоятельно, в неформальной обстановке. Сначала будет нелегко. Но со временем это станет неотъемлемой частью процесса.

Не нужно накапливать опыт; нужно накапливать знания. Эти два вопроса – ваш ключ к успеху.

## 09. Лидерский марафон

Один известный профессор школы бизнеса утверждает, что лидерство – не спринт, а марафон, состоящий из 400-метровых спринтов. Это доказывает, что он понятия не имеет, как бегут марафон. Но, к счастью, в лидерстве он смыслит больше, чем в марафонах. Если не брать во внимание несколько удивительных исключений, нужны десятки лет, чтобы стать топ-менеджером. Лидеры, как актеры, много трудятся, чтобы в одночасье прославиться на весь мир.

Вопрос для всех, кто хочет стать лидером: откуда взять стойкость и упорство, чтобы выдержать этот марафон? Стратегический ответ уже прозвучал в этой книге: расти и развиваться можно только в том, что вам нравится. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на ненавистные занятия, даже если за них прилично платят. В какой-то момент напряжение достигнет невыносимого уровня, вы перегорите, повредитесь в уме и уедете в глушь, где откроете органическую свиноферму. Не самый верный путь к лидерству. Чем бы вы ни занимались, это должно приносить удовольствие. Даже если вы не станете успешным лидером, по крайней мере, вы насладитесь процессом.

Более глубокий ответ – заботиться о себе. Тут мы вступаем в темные воды, где царствуют гуру здорового образа жизни и фитнеса, целительства и фэншуя.

### УПРАЖНЕНИЕ 3. Проверка на стресс

- Вы регулярно работаете более 50 часов в неделю?
- Вы берете меньше четырех недель отпуска в год?
- Вы позволяете работе портить вам отпуск и социальную/семейную жизнь?
- Вы пьете больше 12 единиц алкоголя в неделю (1 пинта = 2 единицы)?
- Вы курите или принимаете какие-либо лекарства?
- Вы часто чувствуете усталость и/или мучаетесь бессонницей?
- Вы часто болеете?
- У вас больше ответственности, чем авторитета, или вам не хватает контроля?

Постарайтесь сбалансировать свою жизнь, чтобы утвердительных ответов было не слишком много.

Баланс между работой и жизнью нужен не для того, чтобы махнуть на работу рукой и заняться семьей. Он позволяет вырабатывать энергию, необходимую для того, чтобы добраться до самого верха, а не на свиноферму (если не она предел ваших мечтаний). Вот несколько очевидных советов.

• **Диета.** Правильное питание многое меняет. Фанатизма не нужно, но регулярное поедание жирных бургеров и чипсов – верный путь к инфаркту: оно того не стоит.

• **Спорт.** Займитесь тем, что вам нравится. Изображать хомяка на беговой дорожке интересно далеко не всем.

• **Радость.** Все лидеры, которые попали в наше исследование, любили свою работу. От стресса страдают менеджеры среднего звена, а не высшее руководство.

• **Отдых.** Большинство лидеров не однобокие, ограниченные люди. У них активные интересы вне работы: физические (хайкинг, лыжи, парусный спорт), интеллектуальные и культурные (искусство, клубы), а также социальные.

- **Сон.** Придете на работу в пьяном виде, и, скорее всего, вас уволят. Придете уставшим, и вас зауважают. Однако усталость оказывает на решения, реакцию и самосознание тот же эффект, что пьянство.

- **Отбой.** Отключите компьютер, текстовые сообщения, телефон, электронную почту и все другие устройства, которые втягивают вас в рабочий режим 24/7. Вы не обязаны работать в два часа ночи, когда у вас отпуск.

Найдите то, что подходит вам. Помните, что разум контролирует тело, но и тело контролирует разум. Попробуйте сжать кулаки и стиснуть челюсти, а потом расслабить их: разница на лицо. Дыхательные упражнения и умеренная медитация творят чудеса. Баланс между работой и жизнью желателен, но опасен, если это всего лишь повод работать меньше. Решение не в том, чтобы отлынивать от работы, а в том, чтобы найти ту работу, которая вас радует и ведет туда, где вы хотите быть, работу, которая наполнена смыслом и актуальна для вас. Лидерство не дается без труда: легких путей нет.

**Расти и развиваться можно только в том, что вам нравится.**

## 10. Как сохранить трудоспособность

У каждого свое представление о том, что такое карьера. Для старшего поколения это длинный путь неопытного выпускника, который устраивается в фирму и покидает ее 45 лет спустя с каретными часами и солидной пенсией. Оставалось только выразить благодарность своему преданному работодателю, своевременно отправившись на тот свет, дабы не злоупотреблять его щедростью.

На сегодняшний день суть карьеры кардинально изменилась. Это слалом от одной возможности к другой. Каждый работодатель требует 100 % энтузиазма, 110 % ответственности, 120 % лояльности и 130 % честности. Он будет на 100 % верен нам, пока ему не взбретет в голову провести реструктуризацию, сокращения, аутсорсинг, офшоринг или просто-напросто уволить нас. Все это может произойти в любой момент.

Поскольку суть карьеры изменилась, трудоустройство уже не связано с работодателем; оно связано с нашей собственной трудоспособностью. Нужны подходящие навыки и опыт, чтобы сохранить важную для нас работу.

Сохранить нужные навыки нелегко. Подумайте, что общего у следующих понятий:

- наездники верблюдов;
- японские официантки;
- корейские фанаты бейсбола;
- нью-йоркские брокеры.

Ответ: их всех заменили роботы или компьютеры. По оценкам Оксфордского университета более половины всех рабочих мест вполне могут занять роботы. Если вы офисный работник, это вовсе не гарантирует стабильное будущее. Возможно, вы занимаетесь интеллектуальным трудом, но компьютеры быстро учатся. Когда менеджеры говорят о «деловой хватке», они имеют в виду распознавание шаблона. Умные менеджеры уже поняли, что к чему и знают, какой будет следующий шаг. Искусственный интеллект тоже умеет распознавать шаблоны, и он стремительно развивается.

Даже если вас не заменит робот, завтра понадобятся абсолютно новые навыки. Да, это угроза. И блестящая возможность. Раньше была стабильность, но не было свободы. Приходилось делать то, что велел начальник, а карьерный рост происходил крайне медленно. В новом мире, мы потеряли стабильность и защищенность, но получили свободу. Можем делать все, что хотим, если приложим усилия, конечно.

Перечислим три основных условия трудоустройства в новом мире нестабильной свободы.

**1. Продолжайте учиться.** Никогда не прекращайте учиться и приспосабливаться. Никогда. Смотрите на два шага вперед и думайте, какие навыки понадобятся для следующей работы или следующего повышения. В какой-то момент карьеры придется переосмыслить свою жизнь и свои ценности, и возможно, начать с нуля. Если такое произойдет, мужайтесь. Используйте эту возможность, для того чтобы научиться новым навыкам и насладиться приключениями, которые ждут вас впереди.

**2. Список достижений.** Недостаточно трудиться, не покладая рук. Многие люди работают до седьмого пота, но их увольняют. Нужно самому проложить себе дорогу. Покажите свои достижения, которые превышают ожидания. Это сделает вас гораздо более привлекательным кандидатом для любого работодателя. Есть и не очень приятный момент: каждый раз приходится осваивать новую территорию. Но это значит, что вы быстро учитесь и растете.

**3. Налаживайте связи.** Если у вас выстроилась солидная сеть контактов в вашей компании, вы заранее знаете, где искать новые возможности и когда появятся опасные проекты и боссы. И можно будет вовремя спрятаться. Если у вас достаточно контактов и поддержки,

то вы попадете в самый конец списка, когда наступит день сокращений и реструктуризации. Внешние связи тоже важны. Чаще всего сотрудников ищут по личным каналам. Даже когда проводят формальный поиск, он лишь подтверждает неформальное решение.

Никогда не переставайте учиться и приспосабливаться. Никогда.

## **Часть третья**

### **Навыки общения**

#### **01. Понять себя**

Для того чтобы понять себя, не нужно ехать в Индию к знаменитому гуру, заниматься самокопанием или откровенничать с психологом о своем детстве. Нужно лишь понять, как вы влияете на людей.

Неважно, какие ярлыки вешают на вас психологи. Ярлыки для вещей, а не для людей. Единственное, что должно вас интересовать, – какое влияние вы оказываете на окружающих. Зная это, вы будете понимать, что вы собой представляете.

Существует множество психологических моделей и инструментов, которые приносят реальную пользу, а в некоторых случаях сбивают людей с толку и вгоняют в депрессию. Типология личности Майерс-Бриггс (МВТИ) определена в моде. Однако нужно немало лет, чтобы стать экспертом по МВТИ, а это противоречит нашей цели. Ведь вы хотите стать не экспертом по МВТИ, а лидером.

Считается, что во всех моделях личности, включая МВТИ, нет «плохих» категорий. Это выдумка коучей и консультантов, которые хотят упростить себе работу. Как астрологи, которые всегда составляют позитивные гороскопы, они не хотят расстраивать клиентов. У всех категорий МВТИ есть положительная и отрицательная сторона. Ведь вы оказываете на людей и положительное, и отрицательное влияние, и нужно понимать обе стороны. В табл. 3 представлена видоизмененная версия МВТИ.

Критики МВТИ жалуются на отсутствие прочной научной обоснованности теста. В узком смысле они правы, а в широком – нет. МВТИ нужен не для подготовки будущих психиатров. Это простой инструмент, позволяющий осознать и уважать разные методы работы. Ведь отличия лишь укрепляют команду и исключают групповое мышление.

#### **Таблица 3. Основные принципы типологии личности Майерс-Бриггс (МВТИ)**

| Тип личности             | Описание   | Положительное воздействие                            | Негативное воздействие   |
|--------------------------|--|--|--|
| Экстраверсия (E)         | Получает энергию от общения.<br>Сначала говорит, потом думает.             | Излучает энергию, энтузиазм.                         | Много говорит, игнорирует окружающих.<br>Не слушает их, не вовлекает в разговор. |
| Интроверсия (I)          | Получает энергию изнутри.<br>Сначала думает, потом говорит.                | Внимательный, заботливый.<br>Дает людям высказаться. | Нечего сказать?<br>Не самый удобный собеседник.                                  |
| Потребность в фактах (S) | Осмысляет мир через наблюдение.<br>Больше фактов, меньше собственных идей. | Практичный, склонен к конкретике и детализации.      | Скучный, лишенный воображения.   |

| Тип личности                    | Описание  | Положительное воздействие                         | Негативное воздействие  |
|---------------------------------|---|---|---|
| Интуиция (N)                    | Прислушивается к себе, к своему внутреннему миру и идеям. | Креативный, наделенный воображением.              | Ветреный, непрактичный, нереалистичный.   |
| Рациональность (T)              | Решения принимает с помощью разума и логики.              | Здравомыслящий, рациональный, эрудированный.      | Холодный и бессердечный.  |
| Эмоциональность (F)             | Прислушивается к сердцу.                                  | Сочувствующий, понимающий.                        | Пустоголовый, недалекий, сердобольный.  |
| План и порядок (J)              | Дисциплинированный, аккуратный, живет по графику.         | Высокая рабочая этика. Собранный и надежный.      | Маниакальный чистюля. Нервный, напряженный, несговорчивый, непреклонный, строго следует правилам. |
| Адаптация к обстоятельствам (P) | Откладывает решения. Полагается на случай.                | Баланс между работой и жизнью. Любит свою работу. | Ленивый, небрежный, нецелеустремленный, ненадежный.   |

#### УПРАЖНЕНИЕ 4. Какой у вас стиль?

Ваше первое задание – определить свой тип личности по MBTI.

Уверен, вы считаете, что обладаете всеми перечисленными положительными характеристиками. Вы лишь подтвердили истину, которую давно подозревали: вы само совершенство. Однако так легко вам не отделаться. Придется выбирать между E и I, S и N, T и F, J и P. В результате вы превратитесь в неприглядный акроним наподобие ENTP, или ISFJ, или INFP.

Если вам сложно определить свой стиль, взгляните на перечень отрицательных качеств. Скорее всего, вы сразу поймете, что присуще вам меньше всего.

А теперь сделайте то же самое для вашего босса. Думаю, отыскать его отрицательные качества не составит труда.

Ярлыки для вещей, а не для людей.

## 02. Понять других

МВТИ имеет смысл, если использовать эту типологию для того, чтобы оказывать на людей определенное влияние. В хорошей команде обязательно представлены разные стили. Если все интроверты, в комнате будет тихо, как в могиле. Если все экстраверты, то будет бардак, как в обезьяннике. Сочетание разных стилей весьма продуктивно, но его сложно поддерживать. Основная трудность – примирить тех, кто воспринимает мир разумом, и тех, кто воспринимает его чувствами.

Людей рациональных интересуют только задачи и действия; людей эмоциональных интересуют только люди. Нужна команда, которая умеет выполнять задачи и строить отношения, и нужно понимать, что стиль каждого члена команды имеет ценность. Табл. 4 показывает, как вести себя с людьми с разными типами личности.

**Таблица 4. Как вести себя с людьми с разными типами личности (по типологии Майерс-Бриггс)**

| Ваш тип личности       | Их тип личности        | Как они вас воспринимают  | Как подстроиться  |
|------------------------|------------------------|---|---|
| Экстраверт (E)         | Интроверт (I)          | Много говорит, игнорирует окружающих. Не слушает их, не вовлекает в разговор. | Дайте людям время подумать и высказаться. Задавайте открытые вопросы.                         |
| Интроверт (I)          | Экстраверт (E)         | Нечего сказать? Не самый удобный собеседник.                                  | Заранее обдумайте, что сказать.   |
| Предпочитает факты (S) | Интуитивный (N)        | Скучный, лишенный воображения.  | Откажитесь от некоторых практических деталей, которые так не нравятся интуитивным людям.      |
| Интуитивный (N)        | Предпочитает факты (S) | Ветреный, непрактичный, нереалистичный.                                       | По практическим вопросам обратитесь за помощью: сотрудничайте с теми, кто предпочитает факты. |
| Рациональный (T)       | Эмоциональный (F)      | Холодный и бессердечный.  | Постарайтесь укрепить отношения, а не выиграть в споре.                                       |
| Эмоциональный (F)      | Рациональный (T)       | Пустоголовый, недалекий, сердобольный.  | Пусть рациональные люди думают; а вы займитесь межличностными отношениями и политикой.        |

| Ваш тип личности                   | Их тип личности                    | Как они вас воспринимают   | Как подстроиться   |
|------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| Предпочитающий план и порядок (J)  | Адаптируется к обстоятельствам (P) | Маниакальный чистюля. Нервный, напряженный, неговорчивый, непреклонный, строго следует правилам. | Не обращайте внимания на хаос; спокойно займитесь более существенными вопросами. |
| Адаптируется к обстоятельствам (P) | Предпочитает план и порядок (J)    | Ленивый, небрежный, нецелеустремленный, ненадежный.  | Наведите порядок на столе и подготовьте отчет вовремя.                           |

Обратите внимание на несколько общих принципов.

- **Не пытайтесь быть кем-то другим.** Если вы интроверт, то вы не сможете внезапно превратиться в экстраверта и стать душой компании. В состоянии стресса люди часто обращаются к противоположному типу поведения. И обычно это приводит к катастрофическим результатам: у них слишком мало опыта. Будьте верны самому себе.

- **Не пытайтесь изменить окружающих.** Постарайтесь понять, чем стиль поведения другого человека отличается от вашего. Эти отличия очень полезны. Вместе вы добьетесь большего, чем по отдельности. Интуитивный человек предложит множество идей, а человек, ориентированный на факты, займется практическими деталями. Один из вас – мастер видения; другой – мастер воплощения этого видения. Весьма удачное сочетание.

- **Проявите терпение.** Если вас интересует только решение задач (T), вы расстроитесь, если ваш коллега никогда не обсуждает с вами текущие задачи. Вместо этого он разглагольствует о людях. Он живет эмоциями (F). Тоже неплохое сочетание: один из вас сформулирует, что нужно сделать (T), а другой займется политикой и отношениями (F), чтобы реализовать план.

- **Будьте внимательны.** Как правило, личные и профессиональные отношения носят случайный характер, мы не строим их осознанно. Ведь, чтобы строить отношения, нужно время. А мы постоянно торопимся. Нужно понять стиль общения других людей как можно быстрее, для того чтобы положительно на них влиять.

- **Найдите правильный контекст работы.** Уоррен Баффет однажды заметил, что «когда блестящий менеджер устраивается в паршивую компанию, как правило, репутация компании от этого не меняется». То же касается методов работы: вы не измените стиль работы всей компании. Нужно приспособиться к нему или найти другую работу.

Когда блестящий менеджер устраивается в паршивую компанию, как правило, репутация компании от этого не меняется.

- **Соберите команду.** Эффективные команды неоднородны. И речь идет не только о таких параметрах, как национальность, пол, возраст или вероисповедание. В команде должны быть взаимодополняющие стили, навыки и мышление.

**Футбольная команда из 11 вратарей вряд ли выиграет хоть один матч.**

### 03. Ваше воздействие на окружающих

Лидер умеет организовывать работу людей и добиваться конкретного результата. Причем иногда такая работа не доставляет людям никакого удовольствия: возможно, они предпочли бы провести это время с семьей или друзьями.

Некоторые лидеры считают, что управлять нужно через принуждение. Принуждение приносит удивительные, но краткосрочные результаты. Когда грабитель приставил нож к моему горлу и потребовал денег, я не стал сопротивляться. Он заставил меня сделать то, что лично я предпочел бы не делать, но вряд ли его можно назвать идеальным лидером. Он добился подчинения, но никак не уважения и преданности.

Принуждение и подчинение были стандартными моделями управления в XIX в., когда начальство начальствовало, а работники работали. В XXI в. рабочая сила стала гораздо более образованной и требовательной, а значит, нужна другая форма управления. Все мы пострадали от боссов, которые будто застряли в XIX в. Командовать людьми – ленивая форма лидерства; к тому же совершенно неплототворная.

Для того чтобы стать успешным лидером, придется придумать кое-что получше принуждения и подчинения. Необходимо добиться уважения, преданности и поддержки. А это невозможно, если вы не понимаете людей и не знаете, какое влияние на них оказываете.

Как показывает МВТИ, для того чтобы разбираться в человеческой психологии, нужно быть профессионалом с большой буквы. В реальности у нас нет времени для полноценного психологического тестирования каждого встречного. Нам, как практикующим лидерам, нужен более простой и быстрый способ для понимания людей и их поведения.

Компас стилей (The Style Compass™) поможет быстро и просто решить, как нужным образом повлиять на человека. Для этого упражнения выберите человека, на которого хотите повлиять. Например, своего босса; с ним у вас будет достаточно возможностей для тренировки.

#### УПРАЖНЕНИЕ 5. Компас стилей

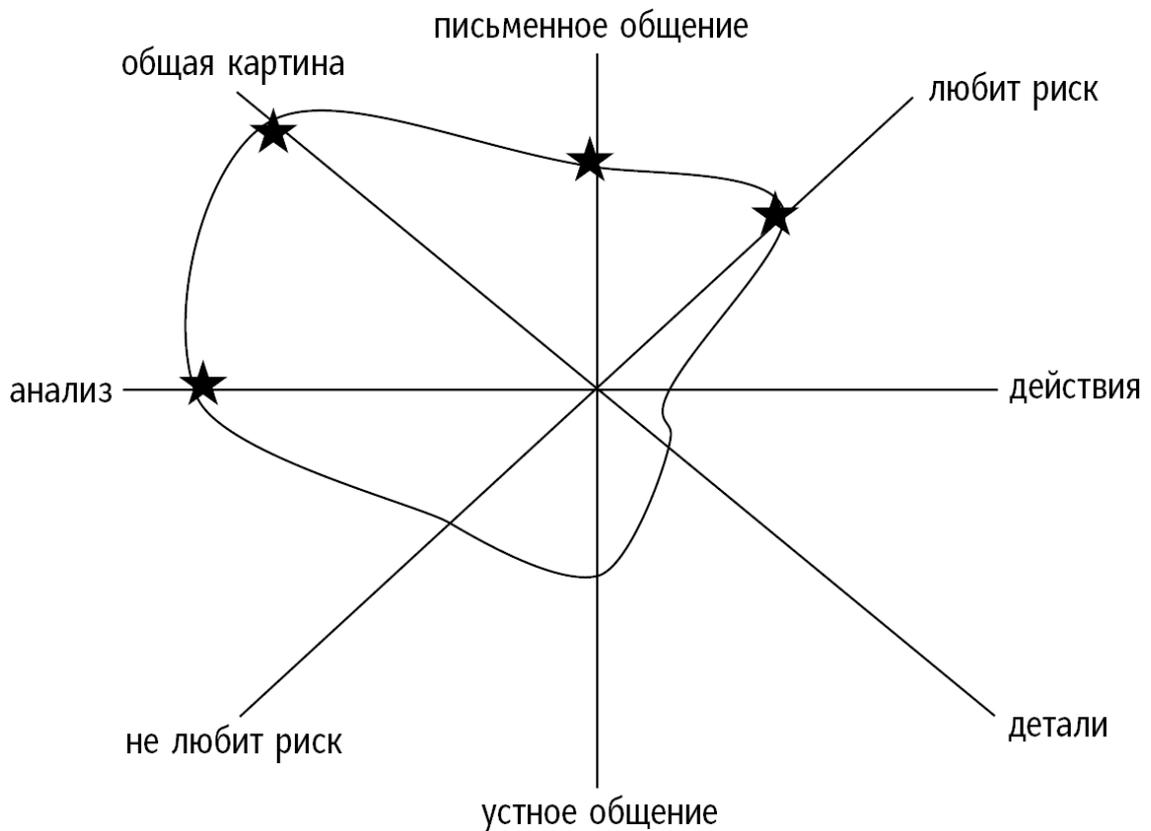
**Шаг 1.** Определить основные черты человека. Перечислим характеристики, которые лидеры считают самыми важными:

- построение отношений или выполнение задач;
- нацеленность на процесс или на результат;
- уклонение от любых рисков или принятие рискованных решений;
- видение общей картины или деталей;
- значение слов или цифр;
- устное или письменное общение;
- индукция или дедукция;
- тактичность или откровенность;
- чувствительность или толстокожесть;
- склонность контролировать или доверять;
- быстрый или медлительный;
- открытый или настороже;
- жаворонок или сова;
- позитивный или циничный;
- анализ или действие.

Перечислим еще несколько характеристик, которые психологи считают важными. Они сформулированы в ходе аналитических изысканий, и каждая ветвь психологии считает свой список характеристик единственно верным, значимым и актуальным. Так что сами решайте, какие из них вам кажутся наиболее полезными:

- интеллект или инстинкт;
- отстраненность или вовлеченность;
- идеализм или практичность;
- настороженный или спокойный;
- прогрессивный или консервативный;
- нетрадиционный или традиционный;
- нацеленный на будущее или на прошлое;
- умение убеждать или желание принуждать;
- заботливый или враждебный;
- восприимчивый или бескомпромиссный;
- податливый или доминирующий;
- жаждущий признания или стремящийся угодить;
- чувствительный или бездушный;
- социалист или материалист.

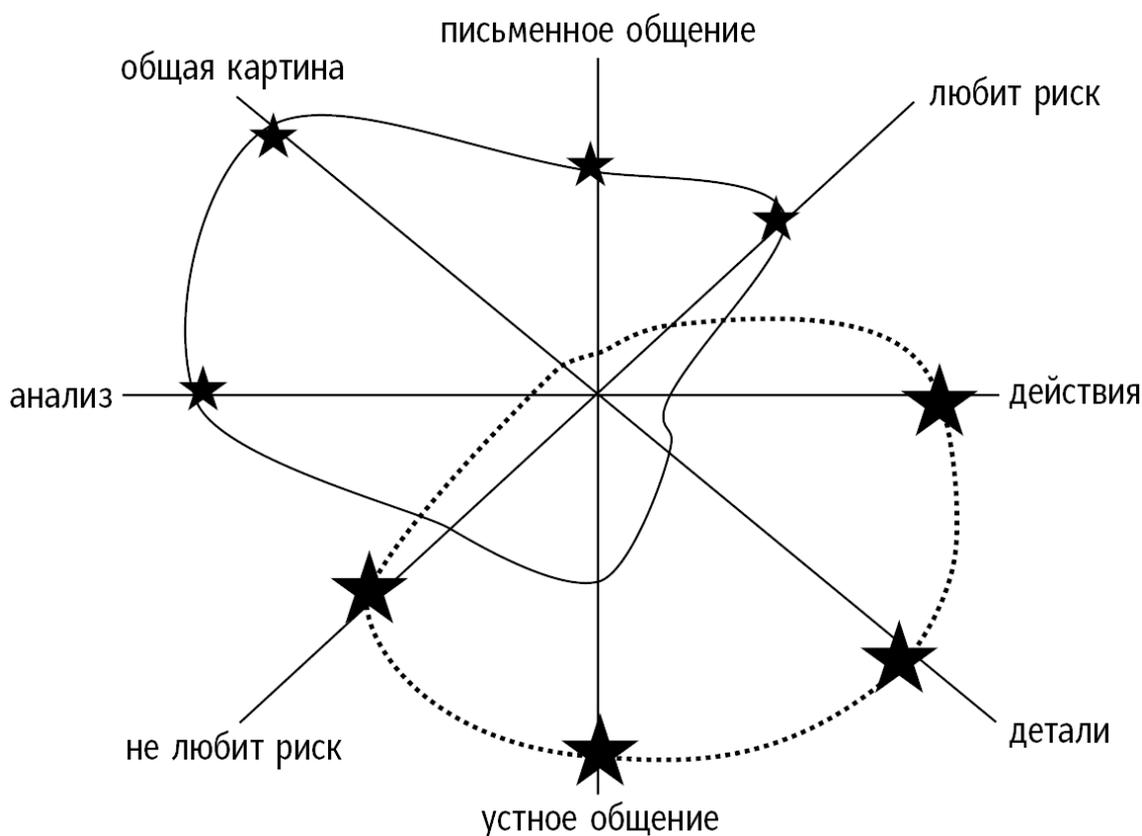
**Шаг 2.** Вписать характеристики человека в Компас, как показано на рис. 3.



**Рис. 3.** Компас стилей моего босса

Пока составляете Компас стилей, подумайте, что важнее всего в этом человеке, а не в вас. Категории могут быть любыми, какие вы сочтете нужными. В данном случае звездочки показывают, что я считаю своего босса аналитиком, которому важно представлять общую картину ситуации, он не боится риска и предпочитает письменное общение.

**Шаг 3.** Найти свое место на Компасе вашего босса (см. рис. 4, мой босс – сплошная линия, а я – пунктирная). Если вы хорошо сочетаетесь, то вам повезло; скорее всего, придется подумать, как настроиться на одну волну.



**Рис. 4.** Компас стилей: мой босс и я

В этом примере я и мой босс совершенно разные. Это может сделать нас очень эффективной командой, но сработаться будет нелегко. Составив Компас стилей, я понял, что нужно как-то приспособливаться, чтобы настроиться на волну своего босса. Придется чаще общаться письменно: моему боссу это нравится больше, чем устные обсуждения. Придется также обрисовать общую картину сложившейся ситуации и добавить массу аналитических аргументов для ее обоснования. Придется сдерживать мое желание с головой уйти в практическую работу, пока мы не обговорим и согласуем общую картину, иначе мой босс решит, что я трачу время впустую и занимаюсь не тем, чем надо. Естественно лично я считаю, что это он зря тратит время на анализ общей картины, когда мы могли бы уже давно перейти к действиям. Когда я стану боссом, ситуация изменится. А пока придется играть не по моим, а по его правилам.

Грабитель - не пример идеального лидера. Он добился подчинения, но никак не уважения и преданности.

## 04. Делегирование

**Мы не любим делегировать. Для нас это:**

- потеря контроля;
- пустая трата времени на объяснение, обучение, исправление;
- непредсказуемые результаты и нарушение личных границ;
- стресс из-за потери контроля.

Грамотное делегирование высвобождает время на те дела, которые действительно никак не обойдутся без нас, и помогает развивать навыки командной работы. Неумение делегировать вынуждает нас выполнять задачи не по статусу. Невозможно руководить людьми, не умея делегировать. Почему делегировать необходимо.

- Это единственный способ выиграть время. Если не делегировать, работа сведет вас в могилу.

- Делегирование позволяет сосредоточиться на тех областях, где ваше личное участие необходимо. Оно заставляет вас расти и развиваться: придется учиться новым навыкам, вместо того чтобы делать одну и ту же работу все лучше и лучше.

- Вы показываете, что доверяете команде, и в ответ команда будет трудиться не покладая рук, доказывая, что она достойна вашего доверия.

- Это укрепляет и развивает команду: ей придется научиться новым навыкам.

### Как делегировать

Самый простой способ грамотно делегировать – проанализировать худшие примеры, когда вы пострадали от неудачного делегирования, и сделать все наоборот. Вот стиль делегирования одного босса из Музея профессиональной некомпетентности менеджеров. Из юридических соображений, назовем его просто Джим.

Джим делегировал только три типа задач.

**1. Повседневная ерунда.** Делегирование административных задач позволяло ему заниматься важными делами, например, думать о том, кого повысить.

Он никогда ничего не обсуждал с командой. Он считал себя сильным менеджером, то есть любил отдавать распоряжения и красочно описывать последствия неудач.

**2. Медвежья услуга.** Когда проект шел из рук вон плохо, Джим делегировал его одному из подчиненных как «возможность для развития». После неминуемого краха, он делал вид, что его это не касается, и бросал бедного сотрудника под руинами. Делегировать можно почти все. Но никогда нельзя делегировать свою собственную ответственность и никогда не следует делегировать свою вину. Иначе вы покажете себя человеком слабым и создадите атмосферу запугивания и интриг.

**3. За минуту до гибели.** По пятницам нужно было всеми силами избегать Джима. Ведь в этот день он думал о выходных и о том чудовищном объеме работы, которую не успел сделать: пора делегировать, особенно если дедлайн в понедельник утром. Прощайте, выходные; привет, офис.

У Джима также был своеобразный стиль делегирования. Он неизменно следовал своим трем основным принципам.

1. Ставить максимально расплывчатые задачи, а потом несколько раз в течение проекта менять свои решения. Команде приходилось тратить в два раза больше сил и времени, а настроение падало ниже плинтуса.

2. Задавать максимально расплывчатые сроки на решение задачи, причем озвучивать их за несколько дней до последнего момента, чтобы никто не расслаблялся.

3. «Максимально расплывчато обговаривать процесс, степень поддержки, план действий и промежуточные этапы. Это давало ему полную свободу действий, он мог совершенно неожиданно вмешиваться в работу, выдвигать невыполнимые требования в любой момент.

Принципы эффективного делегирования.

- Четко поставьте задачу и сформулируйте критерии успеха.
- Попросите команду резюмировать еще раз суть задачи и результаты. Не надейтесь, что они все поняли, пока они не сформулируют это вслух.
- Убедитесь, что у людей достаточно навыков и ресурсов, чтобы выполнить работу; не нужно делегировать слишком много и слишком быстро.
- Объясните, как вы представляете совместную работу (отчеты и т. д.). Обсудите вопросы и опасения, прежде чем приступить к делу.
- Будьте готовы помочь, но не вмешивайтесь каждую секунду. Если члены команды попросят о помощи, пусть сначала сами предложат решения, для того чтобы они постоянно учились.
- Делегируйте важные проекты, а не рутину. Развивайте людей, и они научатся соответствовать высоким стандартам. Выполнение только повседневной, ничем не примечательной работы демотивирует.
- Проявите доверие к команде: хвалите за успех, не подрывайте веру сотрудников в себя.
- Помните, можно делегировать полномочия, но нельзя делегировать собственную ответственность. За результат отвечаете вы.

## УПРАЖНЕНИЕ 6. Грамотное делегирование

Обдумайте задачи, которые вы на себя взяли, и распределите их по четырем группам таблицы делегирования (табл. 5). Взгляните на результаты.

**Таблица 5.** Схема делегирования

| Степень важности | Другие могут это сделать   | Только я могу это сделать   |
|------------------|--|---|
| Очень важно      | Делегировать – контролировать, поддерживать.                     | Взять на себя – подключить к процессу остальных, чтобы учились и развивались. |
| Не так важно     | Делегировать – причем не какую-нибудь ерунду, а значимые задачи. | Вы уверены? Для кого-то это может стать прекрасной возможностью для развития. |

Заполняя схему, не спрашивайте: «Способны ли они выполнить эту задачу сегодня?», спрашивайте: «Смогут ли они сделать это с моей помощью, поддержкой и под моим руководством?» Ваша цель – не только качественно выполнять работу, но и развивать свой персонал. Вы удивитесь, на что способна команда при должной поддержке: люди стараются соответствовать требованиям, которые им предъявляют (и высоким, и низким). Помимо прочего активное делегирование и высокие требования значительно облегчат вам жизнь и укрепят репутацию. Команда поймет, что вы доверяете ей и заботитесь о ее профессиональном росте.

**Делегировать необходимо.**

## 05. Мотивация

### Теория X и Y

Сколько деревьев уничтожила индустрия мотивации! Тем, кому совсем не повезло, пришлось помимо всего прочего посещать семинары. Это где мужчина (обычно именно мужчина) в белом костюме разжигает у аудитории бурное воодушевление, которое длится ровно столько, сколько нужно, чтобы дойти до парковки. Мотивация – область безумных баталий психологов, которые с пеной у рта отстаивают свои теоретические рассуждения. Кто-нибудь, купите им шоколад, это успокаивает. Чтобы спасти вас от опасных людей в белых халатах (или пиджаках), мы рассмотрим три теории мотивации и их применение на практике.

#### УПРАЖНЕНИЕ 7. Как применить теорию к вашей ситуации

Вспомните одного из своих боссов и подумайте, к какому типу личности он принадлежит – X или Y (см. табл. 6). Затем классифицируйте своих коллег.

Таблица 6. Типы X и Y

| Критерий управления        | Менеджер X-типа                       | Лидер Y-типа                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|--|
| Основа власти              | Формальный, должностной авторитет     | Авторитет и уважение                               |
| Сфера контроля             | Соблюдение процесса                   | Результаты, достижения                             |
| Стиль общения              | Односторонний: выполнять распоряжения | Двусторонний: говорить и слушать                   |
| Успешность                 | Ни одной ошибки                       | Выполнить поставленные задачи                      |
| Внимание к деталям         | Высокое                               | Умеренное  |
| Степень неопределенности   | Минимальная                           | Средняя  |
| Политические навыки        | Средние                               | Высокие  |
| Предпочтительная структура | Иерархия                              | Взаимообмен информацией и профессиональное общение |

X и Y – два подхода к человеческой мотивации, согласно классическому труду Дугласа Макгрегора «Человеческая сторона предприятия» (1960, McGraw-Hill, New York). Категории X и Y относятся к двум разным ситуациям: 1) нещадная эксплуатация рабочих в XIX в., со сдельной оплатой труда, когда людей нанимали за руки, а не мозги, и давали простую, понят-

ную работу с четкими целями и задачами; 2) сервисная фирма XXI в., высокопрофессиональная, без четких принципов работы, где сотрудникам приходится чаще работать головой, чем руками.

Как вы понимаете, теория Y подходит многим ситуациям, хотя не всем. Однако на практике руководство чаще применяет теорию X: она кажется стабильной, эффективной и применять ее легко. Задумайтесь на минутку.

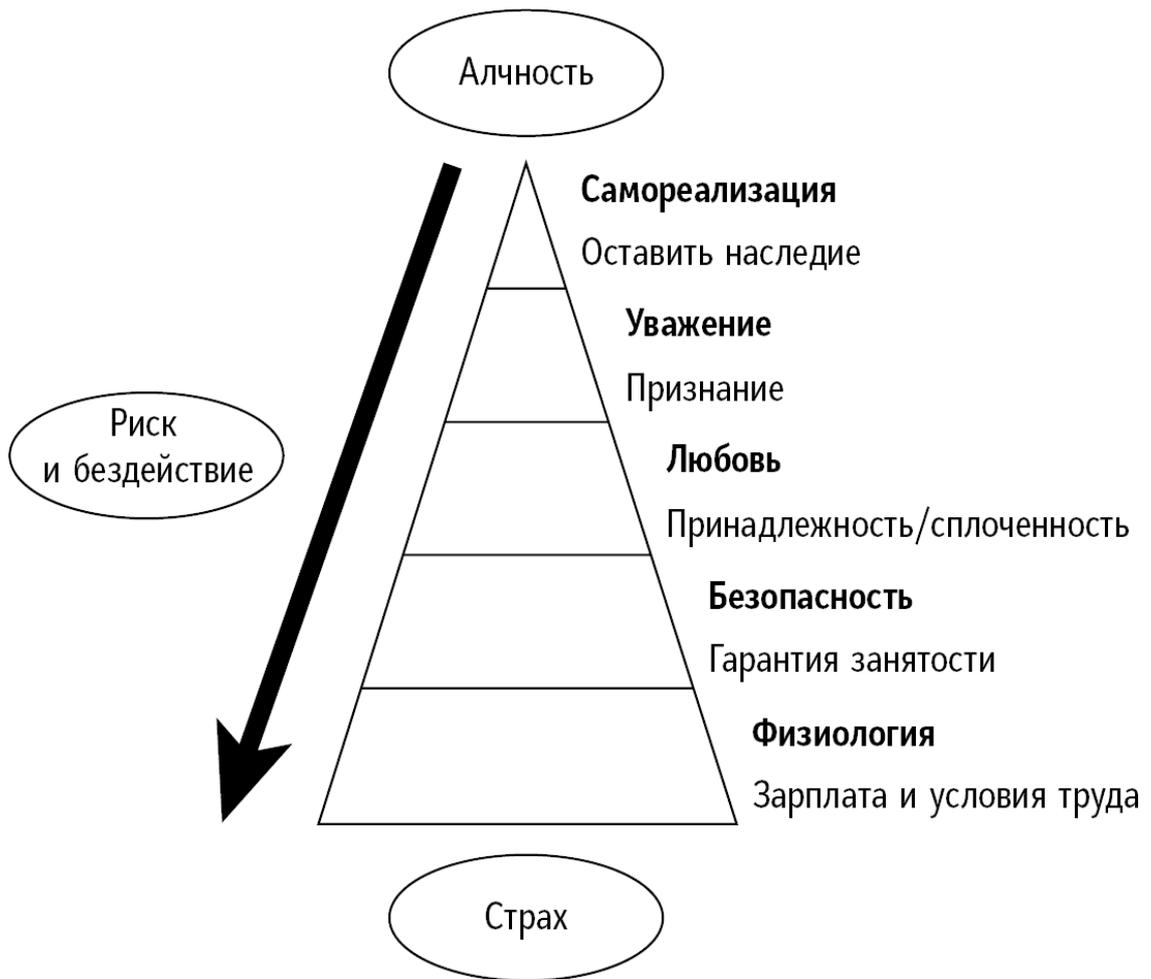
- Каким вы хотели бы видеть своего руководителя?
- Как на самом деле вы руководите людьми?
- Что бы вы изменили?
- Какого руководителя предпочли бы ваши сотрудники?

Избегайте опасных людей в белых халатах или костюмах.

## Маслоу

**У каждого есть надежды и страхи, и хороший лидер знает, как их использовать. Этот удивительный принцип здравомыслия лег в основу блестящей психологической теории, которую предложил Абрахам Маслоу, она получила название «иерархия потребностей Маслоу». Ее основной смысл в том, что все мы заиклены на своих потребностях. Стоит удовлетворить базовые потребности в пище и крове, как появляются новые потребности. Вполне разумный подход к жизни. Сто лет назад никто и не думал, что телефоны, телевизоры, компьютеры, автомобили, холодильники, игровые приставки, iPad и пицца пепперони необходимы для счастья. Короткий разговор с современным подростком покажет, что жизнь просто невозможна без этих «предметов первой необходимости».**

В бизнесе люди тоже одержимы своими нуждами. Персоналу компании, которая находится на грани банкротства, нужен лидер, способный рассеять страхи и предложить стабильную работу. Лидер крупной компании, стремится укрепить свое положение и оставить достойное наследие, прежде чем о нем забудут. У людей разные потребности в разных ситуациях.



**Рис. 5. Иерархия потребностей Маслоу (неофициальная, дополненная версия для лидеров)**

Для более точного понимания теории на рис. 5 предложены три версии. Изначальная версия выделена жирным шрифтом, версия для лидеров – рядом с ней, обычным шрифтом, а упрощенная версия – в овалах. Люди поднимаются по лестнице потребностей снизу: их не интересует никакое наследие, когда они боятся потерять работу. Как только они доберутся до одного уровня, им хочется перейти на следующий, если лидер поможет им: может, все мы хотим стать знаменитыми футболистами, но для этого придется потрудиться.

Все мы зациклены на своих потребностях.

### **УПРАЖНЕНИЕ 8. Мотивация: как применить иерархию потребностей Маслоу**

На каком уровне в иерархии Маслоу находитесь вы? Куда вы хотите попасть? Современное положение позволит вам добраться туда? Что вы собираетесь делать?

На следующем собрании обратите внимание, какое место в иерархии занимают ваши коллеги. Это будет нелегко, так что лучше сначала упростить задачу. Если вам нужно убедить их в чем-то, подумайте, к каким чертам их характера вы обращаетесь:

- к их алчности (надеждам, амбициям, способности выполнить работу);

- к их страхам (если они не согласятся на ваше предложение, небеса рухнут и они никогда не получат повышение; если есть хоть малейший риск, они не станут в этом участвовать; убедите их, что бездействовать – намного рискованнее, чем согласиться на ваше предложение);
- к их праздности; сформулируйте свое предложение так, чтобы им было легко согласиться и тяжело отказаться;
- к восприятию риска; если вы исключите риск, им будет намного проще согласиться.

В качестве упражнения подумайте, как использовать страхи, алчность и праздность. Придумайте, как сократить риски, связанные с вашей идеей. Если люди сопротивляются вашему предложению, подумайте, какой из четырех элементов (страх, алчность, праздность, риск) нарушен.

Возьмем, к примеру, вашего лучшего сотрудника. На каком уровне иерархии Маслоу он находится? Какие надежды у него есть и как их использовать? Как повысить ожидания?

Теперь возьмем наименее продуктивного сотрудника вашей команды. Где он находится в иерархии Маслоу? Какие страхи и опасения мучают его? Что вы можете сделать, чтобы помочь ему?

Используйте страх, алчность и праздность людей.

## Практика менеджмента

Теория прекрасна. Но реальность еще лучше или, по крайней мере, полезнее для лидеров. Наше исследование показало пять стимулов мотивации на работе. К счастью, все они просты и понятны (хотя их не всегда легко использовать на практике). Они продиктованы здравым смыслом, вот почему встречаются так редко. Перечислим их.

1. Мой босс проявляет интерес к моей карьере.
2. Я доверяю своему боссу; он честен со мной.
3. Я знаю, к чему мы стремимся и как этого добиться.
4. Моя работа имеет смысл.
5. Мой труд ценится.

Если ваши сотрудники согласны с этими утверждениями, скорее всего, они также считают вас умным, заботливым, опытным, целеустремленным и деятельным. Возможно, они даже считают вас остроумным и симпатичным.

Если ваши сотрудники не согласны с этими утверждениями, по всем остальным критериям оценки лидеров вы тоже потерпите полное поражение. Конечно, быть хорошим боссом для своей команды – не то же самое, что впечатлить своих собственных боссов и добиться выдающихся результатов. Однако намного проще работать с командой, которая поддерживает и уважает вас, чем с командой, которая враждебна и разобщена.

### УПРАЖНЕНИЕ 9. Оцените себя (и любого другого)

С помощью пяти стимулов мотивации оцените свою способность мотивировать. Рассмотрим каждый стимул подробнее.

#### 1. Мой босс проявляет интерес к моей карьере.

– Вы знаете, к чему стремятся ваши сотрудники, какие у них амбиции?

– Когда последний раз вы обсуждали их желания и потребности в неформальной обстановке?

– Вы пошли на компромиссы, для того чтобы поддержать их (изменили приоритеты, для того чтобы они могли съездить на тренинг или в отпуск, и т. д.)?

**2. Я доверяю своему боссу; он честен со мной.**

– Ваши сотрудники знают, как вы их оцениваете?

– Ваши сотрудники знают ваши личные и рабочие приоритеты?

**3. Я знаю, к чему мы стремимся и как этого добиться.**

– Попросите сотрудников назвать три главных приоритета на ближайшие 3/6/12 месяцев. Они совпадают с вашими?

**4. Моя работа имеет смысл.**

– Вы делегируете важные проекты или повседневные административные задачи?

– Ваши сотрудники развиваются в профессиональном плане, или зависли в зоне комфорта, или жалуются на бессмысленную рутину?

**5. Мой труд ценится.**

– Когда последний раз вы публично хвалили сотрудников?

– Вы признаете их заслуги перед начальством и другими отделами компании или на всех важных собраниях стараетесь сами быть в центре внимания?

## **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.