

ЭЙТАРО КОНО

**1% лидеров
обладает качествами,
которых нет у 99% людей**

Перевод с японского



альпина
ПАБЛИШЕР

МОСКВА

2018

УДК 316.46
ББК 60.524
К64

Переводчик С.Ф. Курникова
Редактор К. Емельянова

Коно Э.

К64 1% лидеров обладает качествами, которых нет у 99% людей / Эйтаро Коно ; Пер. с японского С.Ф. Курниковой. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 108 с.

ISBN 978-5-9614-6725-3

Мало быть хорошим управленцем, намного важнее стать настоящим лидером, если в ваших планах добиться значительного роста и прогресса в работе, получить поддержку и уважение своей команды.

Эйтаро Коно — настоящий гуру в вопросах лидерства — предлагает вашему вниманию эффективное руководство по развитию качеств и навыков, свойственных успешным лидерам. Вам не придется изучать сложную науку воодушевления своих сотрудников. Вы сможете вдохновить их на подвиги и впечатляющий рост, всего лишь обратив внимание на некоторые свои манеры и привычки, имеющие большое значение.

Книга будет полезна начинающим и опытным руководителям, менеджерам, заинтересованным в карьерном росте, а также всем, кому близка тема развития лидерских качеств.

УДК 316.46
ББК 60.524

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru

- © “99%の人がしていないたった1%のリーダーのコツ”
99% NO HITO GA SHITEINAI TATTA
1% NO LEADER NO KOTSU
- © 2013 by Eitaro Kono. Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan.
Russian edition is published by arrangement with Discover 21, Inc.
- © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2018

ISBN 978-5-9614-6725-3 (рус.)
ISBN 978-4-7993-1329-9 (яп.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Кто является лидером?	7
Разница между лидером и менеджером	8
Лидером может стать каждый	9
ГЛАВА 1. Методы подбора команды	12
Не подбирайте одних «нападающих»	12
Не создавайте команду, где «я — начальник»	13
Внедряем чужеродные элементы	14
Бережно охраняем непохожие характеры	15
Создаем разнообразие	16
Человек, с которым можно посоветоваться	18
Обращайте внимание на сотрудников, согласных во всем	19
Необходимые перемещения	20
Окончательное решение принимает исполнитель	21
ГЛАВА 2. Методы постановки задач	23
Просьбу выражайте позитивно	23
Предоставьте видение ситуации	24
Обозначение смысла	25
Добавляем эмоции	27
Молчите до окончания работы	28
Осуществляйте после окончательного решения	29
Не думайте о балансе	30
ГЛАВА 3. Методы оценки работы сотрудников	32
Выражение оценки	32
Обязательно указывайте на заслуги	33
Хвалите сразу же, от всего сердца и конкретно	34

Выражайте похвалу косвенно	35
Не выражайте недовольство	36
Не проявляйте дешевого сочувствия	37
Не повышайте, если не можете объяснить	38
«Несправедливость» выравниваем оценкой	39
ГЛАВА 4. Методы преодоления проблем	42
Первоочередная реакция на SOS сотрудников	42
Не реагируйте эмоционально	43
Выражайте благодарность	44
Неприятную информацию выслушиваем лично	45
Все полномочия держите в своих руках	46
Стойте на линии огня	47
Охраняйте свою команду	48
Не подрывайте престиж членов команды	49
Признавайте собственные ошибки открыто	50
Не произносите легко слова извинения	51
ГЛАВА 5. Техники, направляющие команду вперед.....	53
Принятие решения	53
Сохраняйте последовательность	54
Не забывайте об утренних распоряжениях	55
Одновременно оценивайте необходимость работы и удовлетворение от нее	56
Создайте ключевые слова	57
Создание активной команды	58
Разговаривайте один на один	59
Управляйте людьми косвенно	60
Идите на компромисс по незначительным вопросам	61
Не указывайте на мелочи	63
Всегда говорите «мы»	64
Присутствуйте в рабочей зоне команды	65
Объяснение вместо оправданий	66

По мере возможности наведите порядок	66
ГЛАВА 6. Методы повышения мотивации	68
Успокаивайте	68
Проявляйте заинтересованность	69
Не критикуйте	70
Воодушевляйте	71
Определите направление движения	72
Больше слушайте, чем говорите	73
Доверяйте	74
Вежливое обращение	75
Советуйтесь	76
Предоставляйте информацию открыто	77
Хвалите конкурентов	78
Принимайте «разницу температур»	79
Предоставляйте шанс после поражения	80
ГЛАВА 7. Методы воспитания	82
Почему лидер воспитывает	82
Фиксируйте различный смысл обращений подчиненных	83
Не рассказывайте о прошлом	84
Не рассуждайте с высоты своих позиций	85
Если вам заявили о желании уволиться	86
Обеспечьте рост на 1% в день	87
Продолжайте собственное обучение	88
Воспитание лидера	89
Заставьте «примерить обувь лидера»	90
Не пользуйтесь старой властью	91
ГЛАВА 8. Техники собственной подготовки	93
Пребывайте в хорошем настроении	93
Не вздыхайте	94
Всегда показывайте, что имеете свободное время	95

Не переусердствуйте	96
Не старайтесь быть совершенным	97
Не изображайте, что вы все знаете	98
Примите одиночество	99
Положитесь на других	100
Осознайте силу влияния	101
Не общайтесь с психологическими вредителями	103
Полагайтесь на светлую сторону	104
ЭПИЛОГ	105
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	107

Кто является лидером?

Принято думать, что лидер — это харизматичная личность, изначально обладающая талантом. Я так не считаю. Неверно думать, что роль лидера заключается только лишь в руководстве командой или организацией, а ценность его тем выше, чем больше у него заслуг. Если человек думает: «Я лидер и поэтому должен выглядеть значительным», — то эти мысли накладывают отпечаток и на его поведение: он обращается с подчиненными, как с детьми, а указания отдает повышенным тоном. С другой стороны, — постоянное позиционирование себя выше остальных сотрудников создает излишнее напряжение и, следовательно, добавляет стресса.

Мне очень хорошо знакома постоянная активность и стремление быть лучшим в начале собственной карьеры. Но однажды ситуация сложилась таким образом, что мне пришлось возглавить команду людей, которые имели большой опыт работы и являлись профессионалами в своей области. Тогда я впервые понял, что от лидера абсолютно не требуется быть зрелым человеком, умеющим сражаться и выигрывать на профессиональном поле. Одним из членов нашей команды был мужчина старше нас по возрасту на 15 лет. Он относился к нам как мудрый отец, и мы обращались к нему за советами в нерабочее время. Этот человек обладал особым искусством представлять нашу фирму перед другими организациями. Именно тогда я хорошо усвоил, что лидер должен быть уважаем как профессионал.

Лидер — это роль. Несомненно, есть определенные знания, которые следует оттачивать для достижения лидерских позиций. Но все же нет нужды во всем

превосходить своих подчиненных. Начните работу с мягкого выдоха.

Разница между лидером и менеджером

Говорят, что в последнее время все больше молодых людей не желают становиться лидерами. В качестве причин часто приводят следующие:

- «Не интересно, так как увеличится объем бумажной работы»;
- «Уменьшится количество свободного времени, а психологическая и физическая нагрузка возрастет»;
- «У меня не тот тип личности, я не могу управлять людьми».

Но давайте обратимся к определению Джона Котта, изучающего вопросы лидерства в Гарвардском университете. Он утверждает, что лидер и менеджер изначально занимают разные позиции, а их роль в компании и способы обучения совершенно отличаются. Вот какие характеристики он им дает:

- Лидер — человек, чувствующий изменения, обладающий новым видением ситуации и направляющий свою команду по новому пути развития.
- Менеджер — человек, контролирующий работу своей команды для достижения поставленной цели.

Своими словами я бы перефразировал эти характеристики следующим образом: *работа лидера — вдохновлять людей, а работа менеджера — управлять ими*. Исходя из этого, становится понятно, почему молодые люди отказываются от позиции лидера: все они ошибочно понимают под ней деятельность менеджера.

В действительности мы видим, как от одного человека часто требуют исполнения двух функций одновременно — менеджера и лидера, — что и приводит к недоразумению.

В данной книге я подробно рассмотрю роль лидера в коллективе, а также те навыки и действия, которые необходимы, чтобы им стать.

Лидером может стать каждый

Какие же способности необходимо иметь, чтобы стать лидером? Если верить теории ранее упомянутого Джона Котта, это «определенная структура видения», «умение мотивировать и направлять сердца людей». «Но это же сложно!» — подумаете вы. Давайте рассуждать следующим образом. Представьте, что вам пришла в голову мысль вечером всей семьей отправиться в ресторан поесть суши (структура видения). Сначала вы по очереди обратитесь к каждому из детей, чтобы определить удобное время (умение направлять сердца людей), затем переговорите со взрослыми. При этом вы будете применять определенные аргументы, например: «У меня предвидится большая премия», «Дети сказали, что хотят пойти в ресторан», «В это время года туец особенно вкусный» (мотивация). Если у вас получится осуществить задуманное, это будет прекрасной демонстрацией ваших лидерских способностей. «Но, ведь это же самое обычное поведение, которое мы проявляем в жизни и работе каждый день!» — скажете вы (совсем не сложное и присущее каждому человеку).

Да, способности, свойственные лидеру, не являются чем-то особенным.

Есть ли специальные техники, чтобы стать лидером?

Чем являются эти способности, если «ничего особенного собой не представляют», и как их в себе развить? С помощью обучения и последующей практики можно овладеть необходимыми знаниями, техниками и поведением, присущим лидеру. То есть существуют определенные «методы» развития лидерства.

В процессе их применения они доказали свою эффективность. Слово «методы» может показаться чем-то сложным, что доступно только ограниченному кругу людей, изначально обладающих особыми возможностями. На деле эти методики не так уж сложны. Иначе говоря, как только вы начнете их применять, стать лидером не представит большого труда.

В последующих восьми главах я подробно расскажу об этих «методах». Не исключено, что в их числе вы найдете вполне обычные и естественные виды поведения. Люди, имеющие опыт работы в бизнесе, неоднократно реализуют их на практике. Но, я уверен, что именно все приведенные здесь методы не использовал никто.

Значение данных техник проявляется только в их реальном применении. При этом вам не понадобятся тяжелые тренировки и особый талант. Необходимы только два условия:

- 1) использовать методы развития лидерства честно и открыто;
- 2) желание постоянно применять их на практике.

Техники, приведенные в этой книге, вполне можно сравнить с формой и движениями ката¹ в спорте. Не найдется ни одного атлета или мастера боевых искусств,

1 Ката — термин, используемый в карате, который обозначает технический комплекс, состоящий из нескольких боевых приемов. — Прим. ред.

ставших первоклассными мастерами своего дела, кто позабыл бы свои движения и ката.

Неопытный человек, возможно, скорее кинется применять прочитанную здесь информацию. Я же вам советую не торопиться, а, несколько раз возвращаясь к основам и правилам, окончательно заучить «ката» и освоить «форму». Ежедневно применяя методы, о которых я расскажу на страницах этой книги, вы постепенно станете замечать, что лидерство превратилось в часть вас самих. Это самый короткий путь, чтобы добиться успеха в качестве лидера.

Как только вы полностью освоите материал, начинайте применять его для своих целей. Заученные техники обязательно вам пригодятся.

*Эйтаро Коно,
май 2013 года*

Методы подбора команды

Не подбирайте одних «нападающих»

Работа начинается с подбора команды. Если вы лидер, то, скорее всего, предполагаете собрать «команду своей мечты». Это желание вполне понятно. Вам кажется, что большое количество специалистов с хорошим послужным списком обязательно выдаст качественный результат работы.

Необходимо учесть следующее: *структура команды должна иметь сбалансированный состав*. Если сравнивать эту задачу с бейсболом, можно сказать, что вы не должны подбирать одних только тузов. Как говорится в пословице, «два боевых петуха не могут существовать в одной клетке». И это действительно так, работа в команде не пойдет гладко и уверенно, если вы соберете вокруг себя людей только высокого уровня (одних нападающих).

В каком-то смысле это очевидно: чем больше у человека опыта работы и результатов в прошлом, тем выше вероятность того, что он захочет применить те же самые методы, которыми он привык пользоваться. К тому же подобные сотрудники обладают повышенным желанием самовыражения и не любят оказывать помощь партнерам по работе.

Сложится ситуация, когда работа команды будет продолжаться в условиях непрекращающихся споров и притязаний на звание сильнейшего, где победителя

не будет, — и в итоге это приведет к уходу из команды кого-то из ее членов.

Когда вы формируете команду, обязательно убедитесь, обладает ли каждый претендент такими качествами, как способность вытягивать отстающих, воспринимать события спокойно, быть полезным как специалист, поддерживать начинания.

Предположим, некоторые ответят: «У меня недостаточно денег, чтобы оплачивать исключительно высококлассных специалистов». Но прежде чем вздыхать о том, как сложно набрать качественных работников, подумайте о том, как создать сбалансированную команду, где все роли будут распределены соответственно.

Не создавайте команду, где «я — начальник»

Что мы имеем в виду, когда говорим о необходимости работать командой? Мы предполагаем, что должны выполнить действия, которые не под силу одному человеку, а также применить комплексные знания нескольких специалистов.

В действительности происходит так, что команда создается лидером, который в процессе управления начинает себя вести как начальник. Другими словами, будучи вышестоящим лицом и испытывая чувство ответственности за любой вопрос, он набирает исполнителей, с которыми не входит в контакт. Таким образом, команда, идущая в принципе к общей цели, тем не менее получает обратный результат.

Команда должна представлять группу людей, которые совместно выполняют большой объем работы и компенсируют недостаток знаний друг друга. Поэтому для

успешного продвижения к результату будет намного лучше уважать профессионализм каждого участника и контактировать с ними, если вы собрали специалистов выше своего уровня знаний. Взаимодействие должно происходить не в формате приказов и инструкций, а на основе ожиданий и запросов. Иными словами, вы должны скорее обращаться с просьбой, нежели указывать с высоты своего положения.

Для такого поведения требуется смелость, не так ли?

Вы можете озаботиться, не отвернутся ли от вас члены команды, если лидер предстанет в их глазах, так сказать, беспомощным. Но, сколько мне приходилось наблюдать на практике, в любой сфере деятельности, команда не достигала поставленной цели и люди отдалялись там, где руководитель ставил себя на пьедестал в качестве начальника.

Можно сказать, что задачей лидера является создание обстановки для успешной работы тех членов команды, кто превосходит его по знаниям.

В этом плане очень показательна надгробная надпись на могиле известного американского мультимиллионера-сталепромышленника Эндрю Карнеги: «Здесь покоится человек, знавший, как поставить себе на службу людей, которые были лучше него». Вспоминайте эти слова в моменты сомнений.

Внедряем чужеродные элементы

Когда в процессе работы внутри команды появляются разногласия во мнениях, они влекут за собой обмен знаниями. Рассмотрим, что он из себя представляет.

Обсуждение необходимо для формирования нового качества. Если вы на сегодняшний момент считаете себя правым в подходе к работе, то обязательно существует противоположное или несколько иное мнение. Обсуждение верной и противоположной позиции с поиском и выработкой решения позволит поднять работу на более высокий уровень. Именно в партнерстве команды заключается вся прелесть сотрудничества.

Если в процессе дальнейшей работы у кого-либо снова возникнет новый взгляд, отличающийся от принятого решения, необходимо еще раз провести обсуждение, чтобы подняться на следующую ступень в работе. Таким образом, новое качество будет создаваться командой. Шансом для его появления пусть вам послужит «противоположное мнение» партнеров. Для того чтобы подобные обсуждения с выработкой новых оценок осуществлялись периодически, нужно приветствовать появление сотрудников с другим взглядом на рабочий процесс.

Лидер, способный достичь нового качества работы, всегда рад расширению своей команды за счет людей с иными взглядами, приглашает их к себе и верно оценивает.

Бережно охраняем непохожие характеры

По классификации Питера Хани и Алана Мамфорда можно выделить четыре типа людей в зависимости от их реакции на внешние события. Разберем на примере выпуска в продажу новой модели iPad:

- **Реакция активного:** «Вышел новый iPad! Надо купить раньше всех!» (много идей, сразу же принимается действовать, но быстро устает).

- **Реакция отражателя:** «У всех вокруг есть iPad. Мне тоже желательно купить» (тщательно изучает обстановку, затем принимает собственное решение, но может и не принять его).
- **Реакция теоретика:** «iPad? Новая технология? Цена уже известна?» (наблюдение, анализ, подведение теории, но теория не распространяется на дальнейшие идеи).
- **Реакция прагматика:** «iPad? Какие у него преимущества?» (всегда думает о выгоде исполняемой работы, не любит открытое обсуждение).

Если вы присмотритесь к окружающим, то очень легко сможете определить, кто является активным, а кто отражателем по своему поведению. Раньше я со своими партнерами по команде точно так же классифицировал людей по типам реакций, что позволило нам успешно подмечать их различия. Именно принятие этих отличий необходимо для формирования сбалансированной команды.

Поскольку сам я отношусь одновременно и к типу активного, и к типу прагматика, то, собирая очередную команду, обязательно приглашаю участников, относящихся к типам отражателя и теоретика. Им приходится останавливать мои стремительные порывы, излагать другую точку зрения, а мне в итоге — выполнять срочную и мелкую работу, которую я не очень люблю.

Взаимное дополнение — именно в этом заключается выгода и преимущество работы командой.

Создаем разнообразие

В структуре команды необходимо учесть один очень важный момент. Подумайте о разнообразии ее членов по полу,

возрасту, уровню карьеры, специализации, интересам и происхождению. Здесь я не имею в виду предоставление людям гражданских прав под лозунгом разнообразия. В прошлом такой призыв был неверно истолкован при воплощении плана «исключить дискриминацию меньшинств». Разнообразие я рассматриваю в положительном смысле, когда в команду приглашаются люди с различным жизненным опытом. Если у вас это получится, то вы сможете использовать по максимуму индивидуальность каждого в этом разнообразии взглядов и способностей, а значит, повысите ценность вашей команды.

Взаимодействие специалистов из разных областей, отличающихся интересами, обычаями и религией, расширит рамки восприятия новых идей. Например, если сотрудник, занимающийся спортом, будет объяснять свою работу в спортивных терминах, — многим это послужит хорошим примером. Новые стимулы расширят кругозор членов команды, и это скажется на росте ее профессионализма.

Различия в уровне карьеры и возрасте также очень важны. Если в вашей команде есть молодые люди, воспитывающие детей и, наоборот, ухаживающие за престарелыми родителями, — то они будут взаимно помогать друг другу, если кому-то понадобится взять время для детей или отпуск по уходу за пожилыми, что сплотит членов команды между собой еще больше. Их взаимная прямая или косвенная помощь друг другу позволит остальным подготовиться к такому опыту.

Если в вашей команде до сих пор существует ограничения по подбору вроде «только мужчин», «только новых выпускников вузов», «только на полный рабочий день», или же «только с японским гражданством» и «только владеющего японским языком», вам стоит задуматься, не ослабляют ли эти условия вашу команду.

Человек, с которым можно посоветоваться

Я всегда обращаю внимание на то, чтобы среди членов команды был один человек, с которым можно легко советоваться. При этом вовсе необязательно он должен обладать высокими способностями на данный момент. Важно, чтобы этот человек был немногословным и вы ему доверяли. Необходимость его присутствия объясняется тем, что вы сможете знать обстановку в команде на основании объективной информации (сам сотрудник при этом может считать, что излагает вам личные впечатления).

Ваши вопросы должны выражать вашу озабоченность как лидера состоянием дел внутри команды. Например: «Как выглядело со стороны указание, которое я дал А.?» или «Как вы думаете, что имел в виду Б., когда говорил...» Вы можете получить такой ответ: «Возможно, вы говорили нетактично, поэтому А. некоторое время не мог снова приступить к работе», — или же: «Честно говоря, в последнее время отношения между Б. и В. не очень хорошие». Впоследствии вы можете использовать полученную информацию в общении с сотрудниками А. и Б.

На практике подобные отношения проще всего выстроить с человеком, который давно работает в компании, желательно старшим по возрасту. Но это может быть и молодой сотрудник с определенным воображением, в начале своей карьеры, способный принимать серьезные решения. Я бы посоветовал обратить внимание в этом вопросе на того члена команды, которого вы видите в будущем кандидатом в свои преемники и который имеет навыки управления людьми.

Когда вы определите, с кем будете советоваться, сразу же установите себя в качестве лидера, избегайте высокомерного поведения с ним при изложении указаний

и оценок работы. Это благотворно скажется на воспитании его в качестве преемника.

Обращайте внимание на сотрудников, согласных во всем

Чем дольше продолжается работа с подчиненными, тем чаще вас могут посещать такие мысли: «В последнее время я все больше даю советов и чаще получаю благодарности». На это следует обратить внимание.

Такая ситуация может быть признаком того, что ваши позиции подошли к своему пределу и окружение начало отдаляться. Вы должны обратить внимание не на то, как сотрудники здороваются или общаются с вами, а на то, что ваше мнение по рабочим вопросам остается незамеченным. Похоже, неверные решения не исправляются, а вопросы, требующие дальнейшей проработки, так и остаются незаконченными. При этом подобное положение вещей кажется нормальным, а сотрудники, даже если и имеют собственное мнение, не решаются его высказать и отдаляются.

Данных сотрудников можно назвать «yesman», то есть они во всем согласны, независимо женщина это или мужчина. Подобные люди будут всегда соглашаться с вашим мнением, находясь рядом с вами и, наоборот, соглашаться с мнением других, если вас рядом нет. Не имея собственной позиции, не следуя полностью вашим решениям и указаниям, они не могут сконцентрироваться и верно выполнить работу, постоянно совершают ошибки и в результате снова возвращаются к вам за советом.

Причина появления и существования «во всем согласных» со 100%-ной вероятностью лежит на вас.

Если на следующие три пункта вы ответите положительно, то вам следует в первую очередь пересмотреть нынешнее положение вещей:

- 1) на совместных совещаниях выступают всегда одни и те же сотрудники;
- 2) участниками совместных обедов и вечерних встреч являются одни и те же сотрудники;
- 3) сотрудники не имеют возражений против вашего мнения.

Каков ваш результат?

Необходимые перемещения

Несмотря на то что данная глава называется «Методы подбора команды», многие из вас уже имеют сформированный коллектив, который движется к поставленной цели.

В действительности на данном этапе лидер обязан задуматься о периодической замене членов команды, даже если это и будет вызывать временный диссонанс в работе.

Когда одни и те же люди долго работают вместе, есть риск возникновения атмосферы лести (в ее отрицательном смысле), заискивания и подражания в коллективе, хотя сотрудники и работают сплоченной командой. Преследуя цели в узком диапазоне, они не получают новых стимулов извне. Если работа будет продолжаться в таком стиле, то вероятность появления новых идей снизится. Кроме того, сотрудники не смогут уловить изменений и отреагировать на них, не говоря уже о перспективах стремления к новому качеству работы.

Очень важно периодически и планомерно добавлять команде стимул, внедряя в нее новых членов.

Ноака Икудзиро, известный своей интеллектуально-творческой компанией, говорит, что планомерное и систематическое «колебание» команды активизирует ее деятельность. Я считаю, что замена сотрудников как раз и является одним из способов «колебания».

Непосредственно сразу после замены сотрудника вместе с появлением нового стимула у команды возникнут трудности и некоторое неудобство. Но все это следует рассматривать как «трение для продвижения вперед». Задача лидера — намеренно заменять членов команды.

Сотрудника, с которым вы долгое время работали вместе и который стал незаменимым, отправляйте из-под своего крыла в самостоятельную и независимую работу. Для каждого из вас это станет хорошей возможностью для роста. Когда производственные обстоятельства вновь сведут вас в одной команде, вы, получив новый опыт, поднимете ее работу на более высокий уровень. Это будет стимулом, точкой старта, ведущей к новому качеству работы.

Окончательное решение принимает исполнитель

Думаю, вам неоднократно приходилось волевым решением заставлять того или иного человека принимать на себя новые обязанности. Особенно если вы обладаете соответствующими полномочиями и властью.

В подобных случаях я бы не советовал силой и «приказом сверху» принуждать сотрудника выполнять задание, не удостоверившись в его желании. Любой человек по разным причинам может отказаться это делать. Если

вы будете игнорировать его мнение, то получите плачевный результат как в случае самого исполнителя, так и для всей команды.

Предположим, сотрудник не откажется от заданной работы, но он может воспринять ее как навязанную против его желания. В таких случаях люди, как правило, легко перекладывают ответственность на других и не чувствуют самостоятельности. Есть и обратная ситуация, когда неопытный сотрудник отчаянно просит поручить ему решение какого-либо вопроса и с этой целью желает войти в команду. Очень трудно выдержать баланс и возложить на него ответственность.

Поведение лидера в такой ситуации должно быть направлено на выявление сотрудников, которые самостоятельно выражают желание участвовать в проекте. Поскольку лидер сам является ответственным за его выполнение (или не является), он дает четкую и объективную оценку всех плюсов и минусов проекта и завершает словами: «Прошу выполнять. Решение принимайте самостоятельно. Какой бы ни был результат вашей работы, моя оценка ваших способностей не изменится».

Чем больше у сотрудника опыта уже реализованных проектов, тем больше вероятность того, что он возьмется за выполнение работы, как только почувствует, что вы уважаете его собственный выбор.

Методы постановки задач

Просьбу выражайте ПОЗИТИВНО

Когда команда сформирована, начинается новый этап, где вы обращаетесь с просьбой к сотрудникам. Есть причина, почему нужно именно обращаться с просьбой, а не давать указание.

Существует много слов, используемых при постановке задачи перед сотрудником: «приказ», «указание», «просьба». Основное отличие между этими вариантами заключается в том, насколько независимым чувствует себя исполнитель, когда слышит обращение в той или иной форме.

Приказ и указание предполагают, что исполнитель не имеет возможности выразить свое согласие и должен точно следовать инструкции. Другими словами, фраза строится в повелительном наклонении: «Сделайте то-то...», «Выполните это...». С другой стороны, запрос и просьба полагаются на мнение сотрудника, так как содержат в себе смысл «Не могли бы вы...», «Есть ли у вас возможность сделать?..». Как я уже писал ранее, лидер должен возложить окончательное решение на исполнителя.

Возможно, у слова «просьба» есть некий оттенок стеснения, но это работа. При необходимости вы можете обращаться с просьбой сколько угодно. Если же вы

дополнительно добавьте слова извинения, то можете вообще об этом не задумываться, поскольку, обращаясь к сотруднику таким образом, вы тем самым оцениваете его достойный уровень. Запомните, люди очень рады, когда их оценивают по достоинству, поэтому приступают к работе, чтобы проявить свои лучшие стороны.

В молодости мне пришлось работать под началом лидера, который распределял обязанности между членами команды так: «Когда закончите свою работу и у вас появится свободное время, можете использовать его по своему усмотрению для самообучения, пока я не дам следующего указания», — говорил он. Более сложной задачи не было. Мне, еще неопытному, приходили в голову мысли: «Может быть, от меня нет никакой пользы? Если так, лучше пусть мне об этом скажут».

Как правило, люди, выполняющие порученную работу, как бы сильно загружены ни были, получают удовлетворение от личного вклада в деятельность команды, так как ощущают собственную значимость и всегда готовы к выполнению следующей задачи.

Предоставьте видение ситуации

Обязанность лидера при постановке задачи — донести до исполнителей ее взаимосвязь с конечной целью всей команды и фирмы в целом.

Думаю, многим приходилось слышать притчу о старике и каменщиках. Шел старик по дороге и встретил молодого человека, укладывающего кирпичи. На вопрос, что он делает, старик получил равнодушный ответ: «Укладываю кирпичи». Пройдя еще немного, старик встретил

другого человека, занимавшегося тем же делом. Тот ответил несколько веселее на поставленный вопрос: «Кладу стену». Старик продолжил путешествие и через некоторое время повстречал третьего молодого человека, с улыбкой ответившего, что строит церковь.

Если задача определена неверно, то достигнутая цель будет отличаться от запланированной.

Когда перед командой ставится та или иная задача, ее лидер на вопрос, чем им предстоит заниматься, должен ответить, как последний молодой человек из притчи: «Наша работа заключается в достижении основной цели...».

Лидер, заявляющий подчиненным: «Руководство компании указало нам конечную цель, но нас она не касается. Занимайтесь своей работой и ни о чем не думайте», — должен уйти со своего поста. Кроме того, лидер, работающий только для передачи указаний сверху, не представляет ценности.

Работа лидера в качестве связующего звена между командой и высшим руководством заключается в правильной постановке целей для каждого члена команды. Вся работа и любое принятие решений должны осуществляться в постоянном соответствии с основным видением политики компании.

Обозначение СМЫСЛА

Когда вы собираетесь распределить работу между членами команды, одного вашего решения в качестве лидера команды или компании недостаточно. Необходимо учитывать и точку зрения исполнителя. Об этом часто забывают,

но если сотрудник будет удовлетворен ответом на вопрос, почему именно он назначен на этот проект, то выдаст более высокие результаты.

Вам необходимо объяснить исполнителю, какую выгоду он получит при выполнении проекта. Например: «Мне хотелось бы, чтобы вы как можно скорее заняли позицию менеджера. Выполните, пожалуйста, данную работу в качестве тренировки к будущей должности», — или же: «Данная работа будет эффективна для достижения вашей карьерной цели, ведь в будущем вы хотите стать... Выполните ее, пожалуйста, исходя из этих соображений».

Иными словами, лидер связывает работу с ожиданиями сотрудника, немного конкретизируя его реальную цель и желаемый образ в будущем. (Конечно же, ни в коем случае нельзя говорить только что поступившим молодым сотрудникам такие абстрактные фразы, как «Вы — будущий кандидат в президенты компании», или такую нелепость: «Ваше новое место назначения будет рядом с домом».)

Опять же, лидер не должен эти причины держать только в своей голове. Если они имеются, их необходимо точно выразить при назначении задания.

Сотрудник, понимающий, каких результатов от него ожидают, и осознающий свои выгоды, выполнит работу совершенно иначе, нежели тот, кто этого не понимает. Будет слишком поздно сообщать о своих намерениях, если член вашей команды почувствует неудовлетворенность содержанием своей деятельности и выразит желание сменить место работы. Словом, если человеку объяснить его выгоду, то работа обретет для него смысл. Всегда держите в голове это условие при распределении работы.

Добавляем ЭМОЦИИ

Немаловажно, чтобы общение лидера с членами команды строилось на умелом лавировании между «резонансом» и «эмоциями». Как я писал выше, когда люди начинают на вас работать, им необходим рациональный ответ на вопросы из области «а почему именно я?», «для чего это нужно?». С другой стороны, реальность такова, что эмоции заставляют их двигаться эффективнее, нежели причины. Часто можно услышать: «Я не мог отказать, поскольку он поговорил со мной лично» или: «Я не мог устоять под напором руководителя...» Если взглянуть отвлеченно, в этих причинах эмоции превалируют над резонансом.

Эмоции людей очень близки к их инстинктам, поэтому апелляция к ним воодушевляет к действию. Лидер должен иметь в виду, что подобное обращение всегда результативно, поэтому прибегать к нему нужно, имея логичные причины и объективные основания.

Эмоциональные речи Юлия Цезаря и Стива Джобса зажигали людские сердца, но всегда базировались на стратегии, сформированной холодным расчетом. Имея причину, объясняйте ее сотрудникам через обращение к их эмоциям. Лидер, который апеллирует к чувствам подчиненных, не имея на это причины, будет воспринят просто как эмоциональный человек и не станет их партнером.

Эмоции, как острый меч, могут ранить и самого лидера, если он будет пользоваться ими бездумно и без подготовки. В таком случае его могут воспринимать как умело взывающего агитатора.

Если вы поняли объективную необходимость, обращайтесь к чувствам людей, выстраивая общение внимательно и щепетильно.

Молчите до окончания работы

Когда вы поручаете задание членам своей команды, вы обязаны до них донести причину возникновения задания, главную цель, ожидаемый уровень выполнения, а также окончательный срок.

Самое главное, при этом вы не должны давать подробных указаний, как именно выполнять поставленную задачу.

Конечно, это не касается наемных работников, пришедших в вашу фирму для выполнения заранее оговоренной деятельности. Все остальные должны работать и нести ответственность за совершаемые действия самостоятельно.

Например, если вы поручите человеку договориться о встрече, но при этом то и дело станете контролировать выполнение: «Вы отправили почту? Покажите черновик письма! Кому вы его адресовали? Вы уже отправили?» и т. д., — то сотрудник поймет, что вы оцениваете его только как исполнителя указаний, и совсем перестанет думать самостоятельно. Кроме того, качество его работы снизится, а знания и информация у него останутся на прежнем уровне.

Если ваш подчиненный не обладает большим опытом, лучше предложить ему сначала подумать над способом исполнения задания, а только потом обращаться к вам за советом.

Никогда не объясняйте, как выполнить работу, пока сотрудник не обратится к вам самостоятельно. Даже если это произойдет, не отвечайте прямо: «Сделай так-то и так-то», — а начните словами: «Я бы поступил так...» или: «Это можно сделать, например, следующим образом...». Так сотрудник четко поймет, что конечный выбор способа выполнения задания лежит на нем.

Осуществляйте после окончательного решения

Выдающийся партийный лидер Готода Масахару, в начале 1980-х годов занимавший сначала пост главного секретаря кабинета министров, а затем и заместителя секретаря, запомнился своими высказываниями, известными как «Пять учений Готода».

1. Независимо от того, в каком министерстве вы работаете, забывайте о его выгоде, а думайте только о национальных интересах.
2. Докладывайте обо всех неприятных и истинных фактах.
3. Смело выражайте свое мнение.
4. Не говорите, что это не ваша работа.
5. Выполняйте приказы, следуя полученным инструкциям.

Возможно, вы ощущаете странное чувство от приведенных выше высказываний, поскольку сменилась эпоха, да и масштабы фирмы, коммерческой компании и государственного органа отличаются. Тем не менее есть нечто общее в том, чего ожидает лидер от команды, которая работает как структура. Особенно обратите внимание на пункты 3 и 5.

Перефразирую их по-своему. Пункт 3: со всей ответственностью говорите о том, что считаете нужным сказать. Пункт 5: принятые решения осуществляйте как свои собственные. Эти два правила составляют единое целое.

В момент постановки задачи создайте открытую дискуссию с членами команды и в процессе ее выясните все вопросы, мнения и готовность к выполнению. Назовем это сбором мнений (3). Атмосфера прессинга, когда игнорируется любое встречное пожелание, а исполнение задач предписывается автоматически и без обсуждения,

исключает продуктивную дискуссию. Когда после всестороннего обсуждения, включающего все компромиссы, курс работы определен, он становится вашей общей ответственностью, поскольку это будет курс работы команды, а не курс работы лидера. На этом этапе уверенно потребуйте его исполнения (5).

Если в процессе осуществления поставленной задачи возникнут вопросы и потребность в изменении курса, можно провести еще одну дискуссию. В этом случае нет необходимости в разделении ответственности.

Не думайте о балансе

Распределение работы особой важности между членами группы, как правило, происходит среди определенных людей. В принципе, любой руководитель старается поручить такие задания опытному и знающему специалисту. Но что если вдруг у вас в мыслях всплывает лицо надежного сотрудника и возникает опасение: «Не слишком ли высока его нагрузка?». Как поступить в такой ситуации?

Я считаю, в первую очередь нужно обращаться именно к тому человеку, в результатах работы которого вы уверены. По моему прошлому опыту, такие сотрудники показывали производительность выше моих ожиданий. Они быстро справлялись с заданиями и совсем не нуждались в их сокращении. Кроме того, специалисты, действительно обладающие высокой производительностью, умеют вовлекать своих коллег в работу, с объемом которой не могут справиться самостоятельно.

Если же вы, заранее обдумав баланс в распределении работы, поручите ее неспособному исполнителю, то

в конечном итоге пострадают результаты всей команды. Поэтому сначала поручайте сложную работу тем, кто может ее выполнить, а оставшуюся — тем, кто остался.

Таким образом, лидер:

- уверенно сосредоточивает работу среди специалистов;
- держит дверь всегда открытой, чтобы в экстренной ситуации они могли оповестить о ней, либо прямо просит сообщать о невозможности выполнить задание;
- в зависимости от результатов работы повышает зарплату, должность или же предоставляет возможность работы на новом уровне.

Роль лидера предполагает не бесконтрольное предоставление шансов для роста, а создание обстановки в атмосфере безопасности, располагающей к новым победам.

Методы оценки работы сотрудников

Выражение оценки

Когда вы даете оценку годовой работы членов команды, избегайте слишком общих и приукрашенных фраз, не относящихся к конкретным данным. Правильное понимание необходимых изменений, которые помогут сотруднику в дальнейшей работе, — вот в чем заключается основной смысл оценки его работы. Именно по этой причине выражать ее нужно предельно точно. Вполне возможно, что она будет отличаться от его собственной предполагаемой оценки, а потому неприятной. Если в подобном случае сотрудник предпочтет отделиться своим эмоциям, но на результатах дальнейшей работы это никак не отразится, — такой работник бесполезен.

Туманные высказывания могут вызывать неверное понимание и самодовольство, что абсолютно точно пойдет команде не на пользу, а только во вред. Выражая свою оценку, соблюдайте три условия: выражайте ее лично, чистосердечно и позитивно.

Особенно часто руководители неверно интерпретируют оценку работы коллектива с использованием количественных и буквенных показателей: 1, 2, 3 или А, В, С. Такая оценка не имеет смысла, поскольку осуществляется «не лично» и «не чистосердечно».

Обсудите с сотрудником, почему вы оценили его работу именно таким образом и что нужно для улучшения дальнейших показателей, — на этом первоначальная оценка может быть завершена.

Не упускайте из виду, что лидер должен подчеркивать связь деятельности сотрудника с общим направлением работы компании и команды. Выражение оценки труда — это ценная возможность коммуникации между лидером и членами группы. С ее помощью он может повысить их мотивацию и обозначить цели.

Обязательно указывайте на заслуги

Длительная работа в команде имеет свои взлеты и падения. Лидер, оценивающий своих подчиненных с позиции «Все заслуги принадлежат команде, а неудачи — ответственность лидера», притягивает к себе сотрудников и способствует их росту.

В молодости мне пришлось оказаться в такой ситуации, когда клиент указал на мою ошибку в присутствии руководителя, но тот ни единого раза (ни перед клиентом, ни позже) не упрекнул меня за нее. Он занял позицию «моя ответственность в том, что я не обеспечил должный контроль и допустил ошибку». В тот момент я почувствовал вот что: моя ошибка очевидна, нужно внимательно относиться к работе, чтобы не допустить ее повторно. Я не столько винил себя, сколько тяжело мне было видеть своего руководителя, приносящего извинения вместо меня. Я решил, что стану лидером, похожим на него. Но это не так просто сделать, как сказать. Когда результаты работы плохие, возникает желание обвинить ее исполнителей. Я ощутил

болезненное чувство собственной некомпетентности, когда однажды увидел реакцию ответственного за нашу работу сотрудника, находившегося рядом.

Многие лидеры позволяют себе укорять своих подчиненных непосредственно перед клиентами и сослуживцами. Обычно они берут за правило приписывать заслуги всей команде себе. Но никто не захочет работать под таким руководством.

Указывайте на достижения своих членов команды. Например: «Эти результаты получены благодаря старательной работе господина А.». Если вы, как лидер, будете брать на себя всю ответственность, даже за одну малейшую опечатку, команда объединится вокруг вас для достижения цели.

Хвалите сразу же, от всего сердца и конкретно

Когда вы даете оценку членам команды, очень полезно хвалить их. Каждый человек готов на постоянную отдачу, если его труд соответственно оценивается.

К сожалению, чаще всего оценка труда сводится к простым словам одобрения вроде «хорошо» или «молодец». В последнее время журналы и книги по бизнесу пропагандируют метод похвалы подчиненных для их роста, в котором не учитывают тот факт, что поверхностные фразы — не больше, чем теория, и вызывают обратный эффект.

Существует несколько вариантов выражения похвалы: благодарность, признательность, эмоциональное выражение, уважение. Когда вы почувствуете желание похвалить сотрудника, то сразу же определите, каким образом вы готовы это сделать.

Благодарность и признательность выражают похвалу вместо слова «спасибо». Эмоциональная реакция предполагает использование фраз вроде «Я очень рад», «Клиент был очень доволен и желает продолжить сотрудничество». Уважение можно выразить словами «Мне бы хотелось детально разобраться, как вам это удалось...» или «Вот как, я и представить не мог...». (Кстати, если сотрудник неопытный и находится в самом начале своей карьеры, способов выразить уважение очень много. Я часто говорю в таких случаях: «Мне и в голову не приходили подобные решения, когда я был на ваших позициях».)

По возможности применяйте подобные фразы в отношении сотрудников за конкретную выполненную работу. Чрезвычайно важно похвалить достижения, дав таким образом оценку работы.

Как только вы увидели и подумали, что задание выполнено хорошо, сразу же и без стеснения скажите об этом, от всего сердца и предельно конкретно.

Выражайте похвалу косвенно

Высокая оценка работы сотрудника и выраженная затем похвала, которая будет исходить от других членов команды или от клиентов, способна повысить его производительность точно так же, как и ваши собственные отметки его успехов.

Оценка окружающих формирует «бренд» сотрудника. Высказывайтесь о хорошем работнике следующим образом: «Вот девушка, выполнившая эту работу. Я неоднократно ею восхищался, когда работал вместе с ней». Или же: «В нашей компании он продолжает показывать

наилучшие результаты в вопросах...» Очень полезно приводить конкретные примеры выполненной работы и хвалить своих подчиненных за пределами офиса.

Если работник станет самостоятельно рассказывать о своих заслугах, это будет воспринято как простое хвастовство и вызовет обратный эффект. А поскольку информацию распространяете вы, лидер группы, то и хвалить можете в нужном объеме.

Представьте, что между вами и третьим лицом произойдет следующий диалог:

— А. отлично работает.

— Да, действительно. Мне хотелось бы с ним поговорить о перспективах.

Для него или для нее это станет началом создания собственной значимости, бренда, а содействие в его укреплении является одной из задач лидера. Кроме того, слухи о ваших похвалах дойдут до самого сотрудника и придадут ему уверенности в своих силах для очередной работы. Нет сомнения, что следующее задание будет выполнено успешно, так как его уровень доверия к вам возрастет.

Создавайте в коллективе атмосферу, способствующую росту «бренда» каждого отдельного сотрудника, — это продвинет вас еще на один шаг к достижению цели всей команды.

Не выражайте недовольство

Оценка работы не может быть только положительной. Наблюдая за работой подчиненных и видя ее несоответствие ожидаемым результатам, лидер начинает беспокоиться и давать советы подчиненным, как лучше сделать.

Иногда доходит и до более эмоциональных реакций, если он наглядно видит провал в работе команды.

В такой ситуации следует, прежде всего, охладить свой пыл, а затем спокойно подумать об исполнителях. Советов должно быть как можно меньше. Соблюдайте принцип «за один раз — один совет», а если решитесь его дать, сосредоточьтесь на самом важном. Остальное отложите до следующего случая. Если вы этого не сделаете, то добьетесь лишь расстройства желудка у человека, слушающего ваши советы. Также непростительно читать наставления по поводу прошлых неудач. Ни в коем случае не говорите: «А вот в прошлый раз... И сейчас то же самое...».

Единственное, что вы можете вызвать у сотрудника, читая ему критику и поучения, так это просьбу о прощении. Но вам не избежать падения собственной оценки как лидера в глазах членов команды, которые в итоге дадут вам прозвище «всегда недовольного» или не способного донести свои мысли, каким бы серьезным и добросовестным человеком при этом вы ни были. Вполне естественно, что чем дальше вы думаете надо ошибками, тем больше захотите сказать, но это похоже на затянувшуюся приветственную речь на свадьбе. Приложите в таком случае усилия для отбора самой важной информации, которую хотите передать сотрудникам.

Не проявляйте дешевого сочувствия

Есть руководители, которые говорят: «Мне ее (его) жалко», — когда собираются поручить этому сотруднику задание. Лидер команды никогда не должен произносить слово «жалко», так как оно основано на субъективном мнении.

Выражая жалость к одному члену команды, можно вызвать ее у другого. Например, если из жалости вы повысите годовую оценку работы сотруднику, который постоянно показывает плохие результаты и усложняет работу компании, то тем самым будет занижена оценка другого работника. И кого в данном случае надо жалеть?

Предположим, человеку выпал шанс поехать на стажировку в другую страну. Но, прежде чем ему сообщить, вы решаете с руководством и отделом кадров, что его жалко отправлять, так как он недавно женился, и по этой причине назначение отменяется. Что будет чувствовать человек, когда узнает об этом? Приведу еще один пример: в числе кандидатов на замещение позиции руководителя группы оказалась женщина, только что вышедшая из декретного отпуска. Высказывались мнения, что ее «жалко, потому что имеются дети». Но, как потом оказалось, она с полной готовностью приняла эту должность.

Суть в том, что, оценивая сотрудника из субъективной жалости к нему, вы можете его временно спасти, но таким образом окажете негативное влияние на окружающих. При этом для самого человека ваше решение может не иметь никакого значения.

Оценка должна проводиться объективно и холодно.

Не повышайте, если не можете объяснить

Глядя на старательного работника, лидер решает его поощрить. Если сотрудник ожидает в ближайшее время повышения по службе, это представляется наилучшим вариантом. В данном случае решение должно приниматься на объективной основе. Желая вознаградить старания

сотрудника повышением в должности, вы таким образом сокращаете с ним дистанцию и можете на какое-то время получить его лояльность и повысить целеустремленность... Но в то же время потерять все это у остальных членов команды. Об этом нельзя забывать.

Немало случаев, когда со временем лояльность сотрудника начинает исчезать, даже при сохранении благодарности к вам, и он не оправдывает ожиданий, постепенно возвращаясь на прежние позиции. Я вовсе не утверждаю, что особых деловых отношений быть не должно. Но, если вы не можете дать им объективное объяснение, они могут быть признаны как исключение.

Дайте объяснение своим действиям следующим образом: «Данный сотрудник назначен на новую позицию исключительно с целью раскрытия новых возможностей. Он имеет опыт в... хотя должен многому поучиться. Если он не достигнет ожидаемого уровня, то может быть возвращен на прежнюю позицию».

В том случае, если повышение произошло волевым решением лидера, вне зависимости от способностей работника, который не сумел показать должный результат на новой позиции, — может возникнуть ситуация, когда потребуются экстренная помощь команды. Вы должны будете признать неудачу и сотрудника, и всей команды. Межличностные деловые отношения довольно жестоки.

«Несправедливость» выравниваем оценкой

Некоторые специалисты выполняют большой объем работы, в то время как многие их сослуживцы не особо загружены, ежедневно возвращаются домой в установленное

время, хотя при этом все получают одинаковую зарплату. Такая картина встречается довольно часто и кажется несправедливой. Если она наблюдается и у вас, то можно ожидать недовольства со стороны сотрудников, чрезмерно загруженных работой.

Я это говорю потому, что работа по сути несправедлива. Чтобы исправить эту ситуацию, необходимо объективно оценить сотрудника. В этом случае примите во внимание причину его эмоций и степень их выражения. Оценка должна быть объективной и основана на результатах, которых он достиг. Так, продуктивная работа молодого неопытного, низкооплачиваемого сотрудника должна получить высокую оценку. Тот, кто имеет заслуги в прошлом, но не показывает их сейчас, беспристрастно должен получить низкую оценку.

С другой стороны, обратите внимание, если вы хотите отрицательно оценить тех, кто рано уходит с работы домой. Среди них я знаю немало специалистов, как мужчин, так и женщин, которые показывают отличные результаты, но вынуждены покидать рабочее место в установленное время из-за воспитания детей. Почти все они либо возвращаются на работу, уложив детей спать, либо доделывают работу, взятую на дом, посреди ночи. Будьте внимательны и не оценивайте людей только по своему первому впечатлению, поскольку они могут оказаться именно теми, кто работает даже по ночам. В данном случае результатом будут именно проявленные возможности. Если сотрудник их имеет, но не проявляет, он не подлежит оценке, тем более что оценка не всегда может быть выражена в цифрах. Ситуацию следует рассматривать с нескольких сторон. Возможно, он оказался в команде высокого уровня, или же несет ответственность за очень сложную работу, которую нельзя оценивать по обычным критериям.

Смысл оценки состоит в том импульсе, который вы даете сотрудникам для исправления своих действий, одновременно поощряя результаты их труда. Повторю еще раз: вы можете мгновенно изменить мотивацию членов команды с помощью оценки их работы.

Методы преодоления проблем

Первоочередная реакция на SOS сотрудников

Множество различной информации поступает к лидеру ежедневно. От него требуется грамотно разрешать проблемы и поддерживать доверие и целеустремленность членов команды.

Предположим, вы работаете за столом, когда к вам подходит за советом один из сотрудников. В этот момент вы не должны слушать и давать ответ, продолжая свою работу за компьютером, иначе к вам больше никто не придет за советом. Вы должны остановить свои дела, отвернуться от компьютера и, глядя в глаза собеседнику, выслушать его, кто бы к вам ни пришел за советом. Это очевидно, ведь люди хотят говорить с теми, кто их слушает.

Разговоры с членами команды — важный источник информации о происходящих событиях на рабочей площадке. Это может быть и жалоба на межличностные отношения, и предложения по ускорению рабочего процесса, и получение разрешения на что-либо. Поскольку все подобные сообщения содержат в равной степени сигнал SOS от сотрудников, нужно вовремя и умело реагировать на них, чтобы не было поздно.

Вы, наверняка, скажете, что у руководителя нет свободного времени. Тогда примите во внимание, что

спокойно выслушать сейчас — это намного продуктивнее, чем «тушить после возгорания». Решить проблему можете либо вы сами, если всего лишь выслушаете обратившегося сотрудника, либо непосредственно тот сотрудник, который самостоятельно выберет способ из предложенных вами вариантов.

Одной из важных задач лидера является качественное решение проблем и поддержание мотивации членов команды.

Не реагируйте ЭМОЦИОНАЛЬНО

Одной из тем, заслуживающих особого внимания, является контроль собственных эмоций. Какой бы сложной ни была проблема, вы не получите никакой выгоды, если будете повышать голос. Также следует избегать внешнего проявления внутреннего напряжения.

Во-первых, если лидер позволит себе выражение эмоций, окружающие испытают подавленность и будут следить только за цветом его лица, а со временем появится и антипатия. Если же сотрудник с хорошим самообладанием попытается ответить лидеру, вполне возможен эмоциональный конфликт. Горячие дебаты не могут привести к правильным решениям. В итоге работа стоит на месте, а сотрудники начинают закулисные обсуждения. Помимо того, вам приклеят ярлык эмоционального человека и признают за вами отсутствие лидерских качеств.

Большую ошибку совершают также те, кто с помощью эмоций старается сохранить свое достоинство. Стоит сказать, что постоянное повторение этого сценария еще глубже закопает ваше достоинство. Продолжая

тенденцию к повышению голоса, вы заслужите кличку «вой Нантока» (собака — персонаж комиксов).

Возможно, вы думаете, что с холодной головой всего лишь сыграете роль строгого начальника, — попробуйте так сделать. Я несколько раз пытался изобразить это в отношениях со своими детьми, а в итоге понял, что чувства и поведение связаны между собой. Играя роль, вы постепенно увлекаетесь, теряете определенный контроль и желаемую холодность, а в итоге — не добиваетесь цели.

Контролируйте свои эмоции разумом и не давайте им проявляться.

Выражайте благодарность

Если к вам пришел сотрудник с известием о возникшей проблеме, первое, что вы должны сделать, — сказать ему спасибо, поскольку это ваш первый канал получения информации с рабочей площадки. Информация может быть неприятной, содержать ошибки самого работника, но вы не должны сразу же винить его. Вполне возможно, что он уже пытался решить проблему самостоятельно, но без результата, поэтому и пришел к вам с отчетом и за советом. Как сложно ему было сделать последний шаг, представляя ваше недовольство! Но рабочая ситуация может осложниться еще больше, поэтому он находится здесь.

Зная, что лидер не будет осуждать за консультации, сотрудники будут охотнее к вам обращаться. Несмотря на то что содержание принесенной информации может быть неприятным, выразите благодарность за нее и одновременно скажите спасибо самому себе за выдержку.

Бывший государственный секретарь Америки Колин Пауэлл писал: «Не стреляйте в посланника», то есть во время военных действий не убивайте посыльного как врага. Это условие относится и к ежедневной работе. Как в пьесах Шекспира есть похожие строки, так и в компании: новые темы — хорошо забытые старые.

Хочется добавить, что вы не должны отвечать пришедшему сотруднику фразой: «Подумай и принеси способы решения», — поскольку рабочая ситуация могла дойти до той стадии, когда решение на месте не могло ее исправить. Это вовсе не означает, что способов решения на месте не существует. Поэтому, во-первых, поблагодарите за новость, примите ее, проведите возможный сбор всей информации и поставьте новые задачи, исходя из изменившейся обстановки.

Неприятную информацию выслушиваем лично

Если вы получили от сотрудника известие о возникшей неприятности, постарайтесь встретиться с ним для личного разговора. Электронное письмо содержит мало информации и недостаточно передает всю ее срочность и серьезность. Выражение лица, жесты, тон голоса делают это лучше, чем можно себе представить. Личная встреча уменьшит риск неверного понимания ситуации. Неприятный разговор может представлять собой поток информации, наполненный корыстными целями человека, его самозащитой или притязаниями. Если вы получаете сведения из вторых рук, то можете попасть в опасную ситуацию, когда будете серьезно реагировать на ложные заявления.

Чем крупнее компания, тем правдивее выглядит информация, передаваемая в качестве предположения от одного из сотрудников. Столкнувшись с такой проблемой, вы можете ее избежать, если встретитесь с непосредственным ее источником и поговорите. Для сотрудников разговоры, касающиеся карьеры, назначений и межличностных отношений, всегда являются серьезными. Их личные проблемы — это проблемы всей команды, поэтому беседуйте с ними один на один.

Очень часто бывает так, что лидер, имея предварительное видение проблемы, меняет свое мнение после разговора с сотрудником. Наблюдая за его выражением и жестами, задавая уточняющие вопросы, он может заглянуть глубоко в корень проблемы.

Старая поговорка «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» достойна того, чтобы применять ее.

Все полномочия держите в своих руках

В процессе урегулирования проблем лидер обязан уважать самостоятельность членов команды, верить им и предоставлять полномочия, способствуя, таким образом, их росту. С другой стороны, такое поведение недопустимо в экстремальных ситуациях, которые могут привести к убытку. Примите на себя всю информацию и полномочия и не полагайтесь ни на кого. Заявите прямо: «В этом вопросе я беру ответственность на себя. Прошу предоставить необходимую информацию», — и свяжитесь с соответствующими отделами и сотрудниками. Уточните конкретное содержание информации и список ответственных лиц. Примите необходимые меры по распределению заданий,

отмечая приоритет их выполнения. Самостоятельно отслеживайте процесс выхода из проблемной ситуации, постоянно проверяя, кто чем занимается, и скорость достижения результата. Держите все под контролем до тех пор, пока не появятся первые признаки улучшения.

Как поступить, если проблема возникла в той области, где вы не являетесь специалистом? Если вы приняли решение, что другой член команды, разбирающийся в вопросе, решит проблему лучше вас, передайте ему контроль и все полномочия, назначив лидером на соответствующем участке рабочей площадки. В конце концов, лидер — это роль. В экстремальных ситуациях вполне допустимо выбрать наиболее подходящих специалистов, способных решить проблему, и руководить ими с высоты птичьего полета.

Стойте на линии ОГНЯ

Лидер обязан решать проблемы с клиентами или другими компаниями, выступая на передний план и защищая свою команду, каким бы высоким специалистом он ни являлся. Это касается как нерешенных проблем, оставленных предшественником, так и других вопросов, с которыми он знаком вскользь. В этот момент вы ни в коем случае не должны показаться сотрудникам отступающим, даже если потребуются их помощь или частичное выполнение вашей работы.

Когда мне приходилось вести переговоры с другими компаниями, я поручал сослуживцам сбор информации и подготовку документов, а сам прилагал все усилия для защиты их работы от осуждения и критики извне. Если

лидер умело ловит летящие стрелы, то в любой сложной ситуации обязательно найдется коллега, который окажет помощь, хотя бы психологическую.

За лидером, принявшим на себя нерешенные вопросы от своего предшественника и в течение долгого времени занимающимся их решением, наблюдает много сотрудников. Он может попытаться объединиться с ними, сказав: «Мы должны взять на себя эту работу» или «Мы не должны жаловаться». Но в реальности он один продолжает получать все упреки, несмотря на то, что проблема создана не им. Он не жалуется, хотя ему есть что сказать. Это вызывает у окружающих желание поддержать лидера, поскольку они знают изначальную причину.

Иногда может случиться так, что лидер, даже находясь на переднем фланге, не в состоянии решить вопрос и, принимая всю ответственность, должен оставить занимаемую позицию. В этой ситуации передайте свои полномочия. К сожалению, это входит в ответственность лидера.

Охраняйте свою команду

Когда работа совершается группой людей и в процессе появляется необходимость изменить привычный алгоритм ее выполнения, внутри команды может возникнуть конфликт, для разрешения которого потребуется определенная политика. Давление, оказываемое в такой момент на членов команды, может обнулить все результаты, достигнутые ими прежде. На данном этапе должен вмешаться лидер, чтобы устранить конфликт, умело лавируя между сторонами в зависимости от ситуации. Это применимо к любой компании.

Первое, что обязан сделать лидер, — сформировать свою позицию. Затем он должен объяснить членам команды положение дел и описать их позиции. Если вы вынуждены подчиниться сложившемуся положению дел, раскройте причину этого сотрудникам так, чтобы она их удовлетворила. И наоборот, решая предпринять контрмеры, обратитесь к команде за поддержкой и представьте ей конкретный план.

Когда внутри компании происходит политический конфликт, лидер получает критику извне, от лиц, не принадлежащих его команде. И если при этом возникает необходимость ей подчиниться, то лидер может получить осуждение внутри собственной команды. Складывается кризисная ситуация для его лидерства. Для того чтобы вернуть согласие членов команды, он должен применить всю силу своих эмоций и логических объяснений.

Независимо от выбранного пути решения проблемы, будет лучше, если команда сконцентрируется для борьбы с «виртуальным врагом». Конечно, под врагом понимается сама проблема или задача, а не реальный человек. Победа над этим врагом объединит команду на более высоком уровне.

Не подрывайте престиж членов команды

Не существует человека, который стремится совершить ошибку в процессе работы. Но стоит ее совершить, большинство людей чувствуют боль ответственности за нее. Осуждение свыше положенного воспринимается ими солью на ране. Еще ни одна рана не зажила с помощью осуждения. И если вы являетесь лидером, вам следует

сосредоточиться на исправлении ошибки и предотвращении возможного ее повторения.

Если сотрудник, невзирая на очевидность своей вины, пытается переложить ее на других, необходимо подвести его к признанию своей ответственности. Это послужит мерой предотвращения повторения ошибки. Но и в данном случае следует избегать упреков перед остальными сотрудниками, иначе, независимо от объективной причины, человек почувствует, что его личность раздавлена. Он будет помнить полученные ощущения, сколько бы лет ни прошло, и это плохо скажется на ваших дальнейших отношениях.

Когда ответственность за допущенную ошибку определена, «накажите» за нее с помощью других мер, таких как объективная оценка работы, изменение занимаемой позиции или должностной приказ. Поскольку эти формальные меры базируются на правилах компании, ни у кого не возникнет и мысли, что пострадал чей-то престиж.

С другой стороны, если в разговоре с коллегами вы упомянете, что данную ошибку совершил А., это не повлечет за собой улучшения ситуации, так как сказанное вами обязательно дойдет до сотрудника. Результат будет такой же, как если бы он «потерял лицо» перед всеми сослуживцами.

Признавайте собственные ошибки открыто

Лидер — тоже человек, и ему свойственно ошибаться, хотя, конечно, лучше этого не делать. Если ошибка не смертельна для команды, достаточно заручиться ее

поддержкой и приступить к корректировке. При этом лидер, который будет настаивать на своей невинности и приводить логические доводы, добьется лишь того, что последствия ошибки только увеличатся.

В случае, когда требуется работа команды для исправления ошибки лидера, он в первую очередь обязан ее открыто признать. Это вечная тема. Насколько я помню, в одном из литературных сборников китайской классики ей посвящено четыре главы. Итак, почему же так важно признавать свои ошибки? Члены команды предпочитают следовать за человеком, ставящим честность выше самоуважения. Когда он для сохранения лица начинает выдумывать оправдания своей ошибке, сотрудники не торопятся ее исправлять. Не признавая промахов, вы остаетесь на старом месте и не продвигаетесь вперед.

Тем не менее нужно отметить: как только вы признаете ошибку и извинитесь, не продолжайте это делать снова и снова. Повторяя то и дело «извините меня, я действительно виноват», вы не вызовете у команды желания следовать за вами. Все понимают ваше настроение. Поэтому будет уместно сосредоточиться на необходимых исправлениях до полного окончания работы, а затем выразить помогавшим сотрудникам слова признательности вместе с благодарственным поклоном.

Не произносите легко слова извинения

С юридической точки зрения, а также исходя из здравого смысла лидер обязан принести извинения за ошибку членам команды, если она объективно и точно установлена. Но если во время деловой встречи или переговоров

проблема возникла по причине разного видения ситуации, лидер не должен извиняться, даже ради клиента. Вы — лидер. За вашими словами стоит вся команда. В то время как сотрудники тщательно занимаются устранением ошибки, лидер не должен перебегать на сторону оппонента. Например, клиент заявляет: «Это слишком высокая цена. Не могли бы вы ее снизить?» Сотрудник отвечает: «Нет, это не слишком дорого. На этот раз в качестве добавочной стоимости мы должны...», — но тут лидер перебивает: «Прошу извинить моего коллегу, мы немедленно изменим расценки». Сотрудник оказывается в неловком положении и задается вопросом, чью позицию вы занимаете?

То же самое относится и к жалобам. Если оппонент во время переговоров заявляет: «Господин А. из вашей команды очень странный, он совершенно не отвечает на вопросы», — лидер не должен сразу же извиняться за своего коллегу. Лучше спокойно ответить: «Думаю, у него есть на это свои причины, я разберусь и попрошу связаться с вами», — а затем вернуться в отдел и прояснить ситуацию непосредственно с самим сотрудником. Если же оппонент не успокоится, можно уладить дело, отправившись к нему с извинениями, заранее сказав коллегам, что «идете сыграть свою роль».

Техники, направляющие команду вперед

Принятие решения

Если меня спросить, в чем конкретно заключается работа лидера, я назову два действия: принимать решения и доносить их до сотрудников.

Лидеру, не принимающему никаких решений, нечего сказать своей команде, поэтому она не может двигаться вперед. В такой ситуации можно сказать, что лидер не соответствует своей должности. Когда одному американцу, занимающему пост исполнительного директора в японской фирме, задали вопрос «Чего не хватает японским лидерам?», он ответил: «Решительности». Под этим словом подразумевается ясность, категоричность, готовность действовать, но вместе с тем в нем заключены двусмысленные нюансы.

Я не собираюсь ничего говорить о японской культуре, которая ценит гармонию во всем и которая считает коллективность одним из способов принятия решений. Реальность такова, что существуют лидеры, настолько растворившиеся в атмосфере японской культуры, что они не признают принятие решений своей работой. Возможно, американский исполнительный директор указывал именно на них.

Представим следующую картину: сотрудники, которым не хватает опыта, полномочий или информации,

приходят за консультацией к лидеру, который немедленно должен принять решение. Например: «Пусть эту работу продолжит А.» или «Я закончу это сам, а затем переговорю с начальником отдела». Если же руководитель реагирует фразами вроде «А, понятно», «Да какая разница» или «Меня это не касается, рабочее время уже закончилось», — это равносильно тому, что он не работает вовсе.

Благодаря вашим решениям члены группы достигают следующего уровня в своем профессиональном развитии. Корректировку работы нужно делать в процессе движения. Своим топтанием на одном и том же месте, игнорируя необходимость принимать решения, вы наносите команде большой вред.

Поверьте, нет решения хуже, чем ничего не решать.

Сохраняйте последовательность

После того как вы определили основную политику компании, сотрудники начинают ей следовать, но при этом могут принимать мелкие решения на своем месте. На данном этапе лидер обязан придерживаться определенного поведения по отношению к сотрудникам: он не имеет права беспричинно отказываться и заменять свои прежние указания или давать противоречивые комментарии по уже принятому направлению работы. Подобные действия полностью остановят работу команды. В глазах сотрудников вы станете человеком, зависимым от настроения, если будете постоянно менять мнение и принимать решения без видимой причины. Команда не добьется успеха, если будет думать: «Он все равно передумает» или

«Он это решил под настроение, а я не имею права поступать так же».

Для того чтобы избежать подобной ситуации, лидер всегда должен держать в голове основной курс команды и постоянно о нем думать. Например: «Курс А. совпадает с видением нашей компании» или «Полагаюсь на вас в этом вопросе, так как он не противоречит нашему курсу». До тех пор пока у вас не появится основного объединяющего направления развития, представление о нем у членов команды будет размытым, какие бы прекрасные решения вы ни принимали. И от упреков в стиле «человек настроения», «поверхностный человек» вам не избавиться.

Сохраняйте верность основному объединяющему курсу! — таков ключевой девиз для продвижения команды вперед.

Не забывайте об утренних распоряжениях

В потоке постоянно меняющейся информации будет большой ошибкой слепо и неизменно двигаться по инструкции к поставленной цели.

В самих инструкциях нет ничего плохого, но проблемы возникают, когда они исполняются механически. Как мы знаем, ситуация в экономике, политике и конкуренции за рынок и клиентов постоянно меняется. И нет причин, чтобы лидер команды не мог следовать за этими изменениями. Его роль как раз и заключается в том, чтобы умело лавировать между незыблемыми правилами работы и изменчивыми окружающими условиями. Именно лидер должен первым видеть изменения, оценивать их, принимать решение и доносить его до сотрудников. Это

нужно делать обязательно и повсеместно, чтобы никто не мог впоследствии заявить, что не слышал об изменениях, которые вызвали смену курса деятельности.

Нужно заметить, что принимать решение об изменениях в работе следует как можно быстрее. Делайте это без колебаний и решительно. Такой подход положительно повлияет на всю команду и будет держать ее в тонусе.

Одновременно оценивайте необходимость работы и удовлетворение от нее

Управляя командой, лидер думает в двух направлениях:

1. Должна команда выполнить эту работу или не должна?
2. Хочет команда выполнять эту работу или не хочет?

С объективной точки зрения руководства и основного курса компании наиболее важным представляется направление №1. С позиции лидера и членов команды — направление №2. Конечно, идеальный вариант, когда хочется делать то, что необходимо. Команда концентрируется на цели и достигает ее. В то же время очень легко принять решение и не приступить к задаче, которую не хочется выполнять, особенно если сотрудники не должны это делать.

Ценность лидера проявляется в тот момент, когда команда не хочет выполнять работу, которая должна быть сделана. Можно привести примеры того, как сокращение сотрудников с плохой производительностью все же не позволило компании достичь поставленной цели, в результате чего она полностью ушла с рынка. Вы подвергнете риску всю команду, если со всей своей эмоциональностью

начнете призывать выполнить работу. Ваши чувства понять можно: еще немного усилий и появится надежда! Но этот поход применим, если вы работаете в одиночку и можете выбирать способ достижения задуманного результата.

Управляя командой, лидер обязан вести себя хладнокровно. Убедите сотрудников с помощью логики в правильности принятого решения в долгосрочной перспективе, чтобы они захотели выполнить требуемую задачу. Не хочу касаться вопросов закона и морали, но настаивать на своей идее, не принимая во внимание интересы бизнеса и компании, будет злоупотреблением своим положением по отношению к сотрудникам. Лидер определяет дорогу, по которой ведет всю команду.

Создайте КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

В 20-летнем возрасте мне пришлось несколько раз менять работу. Одна из фирм поразила меня большим количеством сенсационных нововведений, которые я с интересом наблюдал. Особое впечатление на меня произвело следующее: абсолютно все сотрудники, от молодых специалистов до руководителей среднего звена, говорили теми же словами, что и лидер их компании. Каждый раз они дословно повторяли: «По словам президента...», «Как указал президент...». Это была фирма с приятной атмосферой, сплоченным коллективом и высокоорганизованными сотрудниками, которые постоянно показывали хорошие результаты в бизнесе.

Очень многие организации применяют на практике ключевые слова. Вопрос заключается в степени их

проникновения в коллектив. Понимает ли лидер, что сотрудники цитируют его выражения? К тому же, как часто они это делают? Это должно происходить не только на каких-либо мероприятиях и во время переписки по внутренней сети. Используются ли ключевые слова на ежедневных совещаниях и при составлении документов?

Мне пришлось поработать со многими организациями, после чего я сделал такой вывод. Компании с активной жизненной позицией, в которой сотрудники уверенно решают поставленные задачи, обязательно используют объединяющие всех ключевые слова, которые каждый произносит как свои собственные.

Существуют такие ключевые слова, как «послевоенное восстановление», «двойное увеличение дохода», «теория реконструкции японского архипелага», которые поднимали всю страну для воплощения одной идеи. Поэтому они не могут не быть эффективными для продвижения команды вперед.

Создание активной команды

Командные виды спорта предполагают, что каждый игрок в команде знает свою роль и исполняет ее, стремясь к ясной цели в виде победы. Независимо от того, что ждет в конце — победа или поражение, — даже при отрицательном результате вид членов команды, наполненных чувством выполненного долга, вызывает уверенность. Однако этого нельзя сказать о производственной сфере. Мы ежедневно наблюдаем, как кто-то от кого-то зависит или не приступает к делу, пока не получит указаний от лидера. Эта отрицательная энергия снижает производительность всей команды.

Недопустимо, если лидер и несколько человек тянут за собой таких сотрудников, а остальные просто следуют за ними. В таком случае результат работы сокращается наполовину. Вы получите команду, которая сможет добиться тех же результатов, что и лидер в одиночку, но не больше.

Если вы хотите, чтобы команда представляла единое целое, требуйте от каждого ее члена активного действия и принятия собственных решений. Попробуйте во время регулярных отчетов, контактов и консультаций обращаться к каждому сотруднику с ответным вопросом: «А как вы сами думаете?», «Как бы вы поступили?», «В чем я мог бы вам помочь?» Поступайте так даже с новичками, заставляя их активно работать, напрягая свой мозг с молодости. Если их старание обернется неудачей, — не вините их, ведь они проявляли инициативу.

Лидер должен обладать смелостью заставить сотрудника выполнить работу по своему усмотрению, когда это соответствует идеям и ценностям команды.

Разговаривайте один на один

В качестве обязательного условия для продвижения команды вперед можно отметить общение с ее членами. В течение дня вы с ними контактируете по деловым вопросам, но почти наверняка ничего не знаете об их жизни: что их беспокоит, чего они хотят. Длительное совместное пребывание на одном рабочем месте не означает, что вы достаточно общаетесь с этой точки зрения. Для большинства сотрудников регулярные встречи на совещаниях не представляют ценности, поскольку они не могут поведать вам

о своих личных проблемах или отношениях с коллегами, сидя вместе с ними за одним столом.

По возможности я всегда стараюсь создать условия для разговора с подчиненными наедине в течение рабочего времени. Я услышу и о текущей работе, и о карьерных планах, а значит, смогу немедленно отреагировать или дать необходимые рекомендации. Иными словами, я получу важную информацию для правильного понимания настроения команды. Помимо этого, наблюдая невербальные знаки в виде жестов и мимики в разговоре наедине, я могу точнее понять более глубокие проблемы и мысли сотрудника. Подобные личные беседы желательно проводить периодически и с каждым членом команды. Не выбирайте кого-то одного для частных встреч, — у вас должна быть связь обязательно со всей командой. Не прекращайте подобные беседы, начав их однажды.

Вы сможете узнать сотрудников с новой стороны, затронув неожиданные темы в разговоре. Попробуйте обратить внимание на эти детали.

Управляйте людьми косвенно

Бывают случаи, когда воодушевить людей на работу намного проще не напрямую, а прибегнув к чьей-либо помощи. Это именно те ситуации, когда ваши отношения с подчиненными и баланс сил представляют собой проблему. Например, некоторые сотрудники невнимательно или прохладно относятся к тому, что говорит их лидер. Но стоит новичку или ровеснику обратиться к ним по рабочему вопросу, как у них сразу же появляется желание действовать. Тот же эффект можно наблюдать

при общении выпускников одного университета или земляков.

В молодости у меня был похожий случай. Я работал под начальством одного руководителя, ответственного за реорганизацию компании. Мне пришлось наблюдать полное безразличие ее сотрудников, стиль работы которых он должен был изменить. Оглядываясь назад, я понимаю, что у него была своеобразная форма косвенного воздействия. То, что он не мог сказать напрямую работникам, он говорил мне, молодому новичку, который со всем пылом объяснял сослуживцам необходимые изменения. В итоге соглашались даже сотрудники с большим стажем. Став лидером, я также начал изменять этот метод.

Зачастую сотрудники компании истощаются, спокойно занимаясь одним и тем же делом на протяжении нескольких лет. Внедряя молодое поколение, которое освоило «жесткий» стиль работы, можно изменить фирму, начиная с самых низов. Такая реорганизация уже проводится, и я, в свою очередь, ожидаю, что молодые люди, вступившие во взрослую жизнь в «эпоху стихийных бедствий», проявят свою активность в различных сферах.

Лидер обязан владеть техникой косвенного управления — не участвуя напрямую, возлагать передачу идеи на подходящего сотрудника.

Идите на компромисс по незначительным вопросам

Обсуждая вопросы внутри своей команды или вне ее, иногда вы касаетесь таких тем, которые не имеют отношения

к работе, но повышают накал страстей в коллективе. В основном подобное поведение у сотрудников наблюдается, если возникли проблемы в ходе разговора и кому-то нужно сохранить лицо.

Предположим следующий диалог.

А.: Я впервые вижу эти документы. Я не знаю их содержания.

Б.: Это неправда. Во вторник я отправил их вам по электронной почте.

А.: Не могу подтвердить. Во вторник меня не было в фирме, поэтому я не видел почту. Если это настолько важное отправление, уместно было бы сопроводить его телефонным звонком.

Б.: Нет-нет. Мне пришло уведомление, что вы его прочитали. Хотите посмотреть сами?

Это бесполезная перепалка. Но если лидер возглавляет свою команду, он должен вмешаться и рассудить этот конфликт. Это не означает, что ему следует определить, кто прав, выяснив факты. Честно говоря, не имеет значения, кто прав в подобном споре. Как только В. сообщил, что пересылал документы по почте, лидер останавливает его словами: «Вот как? В таком случае не могли бы вы сейчас изложить нам основной смысл?»

Таким образом, степень недовольства обоих сотрудников будет снижена, и это позволит всей команде плавно продолжать работу.

Поступайте точно так же, когда получаете объяснения. Вместо того чтобы разбираться, кто прав, а кто виноват, просто скажите: «А, вот как!» — и двигайтесь дальше. Как сказал один мудрец, в мире можно прожить, используя всего две фразы: «Да, это так» и «Разве это так?». У меня нет времени, чтобы тратить его на то, что не имеет значения.

Не указывайте на мелочи

Я не могу согласиться, когда лидер команды дотошно уделяет свое внимание незначительным деталям. В японской пословице говорится: «Бог обитает в мелочах», — поэтому их необходимо учитывать для качественной работы. Но лидер не должен постоянно отвлекаться на них.

Лидер, указывающий на мелочи и придающий им чрезмерно большое значение, не выглядит человеком, которому можно всецело доверять, так как тем самым он принижает себя.

Задача лидера — донести до сотрудников важность полного выполнения работы, вплоть до мелочей, не указывая на них в подробностях.

Иными словами, вы не должны использовать выражения «здесь ошибка», «ты сделал неверно», а также самостоятельно исправлять красной ручкой цифры и слова в документах.

Вместо этого, если ошибка обнаружена, дайте свое указание: «По завершении работы прошу сделать повторную проверку», — или же, если работа ведется группой: «Назначаю такого-то ответственным за окончательную проверку». Но ни в коем случае не углубляйтесь в мелочи самостоятельно.

Со стороны может показаться, что между руководством и раздачей указаний нет никакой разницы. Но на самом деле она огромна. Когда ваш подчиненный выполняет задание, полученное непосредственно от вас, он будет держать в голове мысль, что вы будете сами его проверять и обязательно обратите внимание на подробности. И это не уменьшит, а увеличит вероятность появления ошибок.

Дайте понять своим партнерам по работе, что ответственность данного уровня лежит на них, повысив, таким образом, ценность своего времени в их глазах.

Всегда говорите «МЫ»

В единении лидера и команды рождается мощная движущая сила. Разумеется, иногда внутри коллектива случаются мелкие проблемы вроде столкновения взглядов или эмоций, которые неизменно разрешаются, после чего восстанавливается прежний баланс. Вы добьетесь большего эффекта в объединении команды, если будете использовать слово «МЫ».

Повышайте значимость «совместной работы» в сознании членов команды, употребляя выражения «Мы так не думаем» или «Это наше предложение» во время совещаний или внешних презентаций, даже если конкретная работа выполняется одним сотрудником. Тем самым вы поддержите членов команды, особенно ее новичков и еще неопытных сотрудников.

Говорите «мы» там, где необходимо сказать «ты». Например, не нужно повышенным тоном внушать ленивому сотруднику: «Это твоя работа». Результат будет абсолютно другой, если вы просто скажете: «Это ведь наша задача?» Если первый вариант вызывает желание дать отпор, то второй уже направляет на объединение усилий.

Вы почувствуете изменение атмосферы внутри команды. Наступит момент, когда кто-то из ее членов точно так же, как и вы, обратится к коллегам «мы». Это будет большим шагом вперед.

Присутствуйте в рабочей зоне команды

Находясь на более высокой позиции относительно подчиненных, лидер имеет тенденцию отдаляться от них.

Как говорил герой одного популярного фильма, «инцидент происходит не в конференц-зале, а на рабочей площадке», — и это верно. Компания, лидер которой не заходит в рабочую зону и не считает нужным это делать, имеет серьезные проблемы. Я не имею в виду, что он обязан постоянно там вертеться. Нет. Его визиты должны преследовать конкретную цель. Когда они происходят ежедневно и без церемоний, то имеют смысл. Но если посещение лидера требует времени для специальной подготовки, а сам визит ограничивается его воодушевляющими призывами с красного ковра, то, каким бы высоким ни было его положение, он не получит результата.

Однажды в банке я наблюдал следующую картину. Служащие спокойно оформляли своих клиентов, как вдруг по залу раздался чей-то возглас: «Пришел управляющий директор!» Все моментально бросили свою работу и почтительно поклонились в его сторону. Я думаю, им было очень неудобно перед оставленными клиентами. Когда в другой день я отправился в знаменитый магазин First Fashion на Гинзе, то увидел противоположное: управляющий магазина стоял в углу торгового зала, без сопровождающих, и спокойно наблюдал за происходящим. Все сотрудники продолжали обслуживать покупателей, словно его здесь не было. Я сразу же отметил, что для них это обычное дело.

Вы ничего не поймете, глядя на приукрашенную рабочую зону. Лидер должен иметь отработанные способы постоянного контакта с ней.

Объяснение вместо оправданий

Когда лидер не в состоянии добиться эффективного продвижения команды вперед, он должен тщательно проанализировать причины ошибок, а затем донести полученные выводы до сотрудников. Обратите внимание, что лидер в этот момент должен не оправдываться, а только излагать факты. Как правило, люди оправдываются для того, чтобы заставить собеседника поверить в то, что они способны на большее. Но чаще в таком случае добиваются только неприятны — собеседник чувствует неискренность и тщеславие.

Тем не менее если мы не выразим причину словами, то никак не сможем ее объяснить. Разница между оправданием и объяснением заключается в том, сможете ли вы предложить конкретные дальнейшие действия после того, как дадите оценку неприятной ситуации. При этом большое значение будет иметь ваше личное участие в этих действиях как лидера. Скажите примерно так: «Причина заключается в... Мне бы хотелось, чтобы господа А. и Б. отныне имели это в виду. Я, в свою очередь, буду всегда держать ситуацию на контроле». Если же вы скажете: «Мой план был такой... Поэтому прошу господ А. и Б. быть внимательнее», — это будет выглядеть оправданием и полным переключением ответственности на других. Никто не захочет следовать за человеком, пытающимся избежать ответственности.

По мере возможности наведите порядок

Позиция лидера может измениться в результате кадровых перестановок или по другой причине. Именно потому,

что лидер вместе с командой сформировал новый подход к работе, при его замене группа не может двигаться дальше, так как меняется ее структура. Работа команды останавливается, поскольку установленному бизнес-процессу приходят на смену новые правила.

Новый лидер может сказать, что будет продолжать работу в том же курсе, что и предшественник. Это вероятно, если его повысили в должности внутри отдела, и практически невозможно, если он перешел из другой компании и не в состоянии сохранить прежний стиль работы, так как не знает его.

Для предотвращения такой ситуации я советую ежедневно поддерживать порядок во всех делах, чтобы новый человек как можно скорее смог понять и продолжить начатые проекты. Конкретно это выражается в регламентировании порядка работы, протоколировании решений, принятых внутри команды. Следите за тем, чтобы любой сотрудник имел к ним свободный доступ. Записывайте дату и подробное содержание решений. Сохраняйте всю электронную переписку. Имея эти данные, новый лидер и новые члены команды смогут продолжить работу с того самого уровня, который был достигнут вами. Им не придется тратить время на повторное обсуждение старых вопросов, и они смогут полностью сконцентрироваться на новом этапе работы. Ваша ценность как лидера будет заключаться в том, что вы сможете гладко передать все дела, как будто ничего не произошло. Организовать эту процедуру — задача лидера.

Методы повышения мотивации

Успокаивайте

В последнее время среди 20-летних офисных работников стал популярен комикс «Космические братья», который они в какой-то степени называют своим учебником по лидерству и командной работе. Особенно популярно изречение главного героя: «Идеальный лидер вызывает одновременно и спокойствие, и волнение». Члены команды, находящиеся в постоянном страхе по отношению к руководству, не имеют мотивации работать и, следовательно, малопродуктивны.

Можно выделить два типа поведения, которым лидер причиняет сотрудникам беспокойство. Первый: если лидер предпринимает действия, угрожающие занимаемой должности сотрудника. Второй: если слова и поведение лидера не вызывают уверенности. Руководителю стоит начать волноваться, если подчиненные думают о нем в таком духе: «Неизвестно, когда он взорвется», «Внешне он спокойный, а внутри думает обо мне неизвестно что». Здесь уже не до работы.

Если вы сами так не считаете, то все равно достаточно малейшей случайности, чтобы сотрудник, с которым у вас не выстроены достаточно доверительные отношения, начал ощущать подобное смятение. Например, он может беспокоиться, что вы проигнорировали его в лифте

или не ответили на его электронное письмо. Заранее успокойте членов команды, прямо заявив: «Я абсолютно вам доверяю и буду с вами до конца».

В экстремальной или длительной неблагоприятной ситуации, из-за которой вы можете волноваться, внешне ведите себя спокойно, словно ничего не происходит. Когда самолет попадает в зону турбулентности и его начинает трясти, меня охватывает тревога, и я сразу же смотрю на стюардесс. Может быть, у них хорошая подготовка, но их реакция невозмутимости сразу же снимает мое напряжение. Лидер для своих подчиненных должен являть такое же спокойствие.

Спокойствие — ключ к мотивации и производительности.

Проявляйте заинтересованность

«Противоположность любви — это не ненависть, а равнодушие», — говорила мать Тереза. Я повторю: лидер не должен быть равнодушен к своим работникам. Как бы ни сложился рабочий процесс, руководитель должен проявлять к ним благосклонность. И к этому следует добавить: без ожидания какого-либо аналогичного ответа с их стороны. С другой стороны, эгоистичные мысли о том, что он показывает одностороннюю заинтересованность, могут вызвать скованность у коллег. Излишнее вмешательство в личную сферу сотрудников мешает их профессиональному росту. Мне приходилось встречать молодых руководителей, лишившихся своего окружения из-за чрезмерной заинтересованности жизнью подчиненных и настойчивости в общении.

Поделюсь своим печальным опытом. В самом начале работы я имел привычку ждать от сотрудника ответной открытости к общению, и если не наблюдал таковой, то считал, что он меня предал. Размышляя над этим вопросом, я пришел к выводу, что человек может не соответствовать вашим ожиданиям — это помогло мне избавиться от неоправданных надежд. Будьте готовы к ситуациям, когда случайное общение с подчиненными заденет ваши чувства.

Всегда держите в голове несколько тем для разговора о семье, о малой родине, об увлечениях, на которые ваш собеседник с удовольствием откликнется. Вбрасывайте их в разговор с сотрудником в любое представившееся свободное время, будь то обеденный перерыв или по пути домой, если вы оказались рядом. Простая беседа откроет вам его образ мыслей и чувств. Будьте готовы рассказать что-то о себе. Не исключено, что подобным образом вы найдете нечто общее и расширите взаимопонимание.

Так создаются доверительные отношения с подчиненными, постепенно повышающие их мотивацию.

Не критикуйте

Человек, занимающий позицию лидера, не может говорить о сотруднике плохо в его отсутствие, будь то член вашей команды или другого отдела. Ваши слова будут восприняты как отрицательная критика, даже если она и содержит рациональное зерно. Поверьте, это пойдет только во вред. Во-первых, среди слушающих не будет ни одного человека, мысленно выражающего согласие с вами: «Действительно, А. — негодный работник!» или «Какое удивительно точное замечание лидера!».

Наоборот, все задумаются, не обсуждаете ли вы их за спиной точно так же.

Ваши критические высказывания однажды дойдут до сотрудника и моментально отобьют у него желание работать. Предположим, что у него действительно имеются недостатки. Даже в этом случае ничего не говорите, так как ваши слова обязательно передадут. Желая скорректировать работу коллеги, обратитесь непосредственно к нему.

Осуждение понижает мотивацию сотрудника и репутацию лидера. Ничего хорошего. В лучшем случае оно лишь снизит уровень вашего стресса. Если вы чувствуете, что он поднялся, найдите другой способ разрядки, без воздействия на окружающих.

Правило лидера: «Проглатывайте свое желание критиковать».

Воодушевляйте

Каждый человек нацелен на рост в будущем.

Некоторые приводят примеры и утверждают, что это не так, будто не каждый нацелен на развитие. Уверяю вас, они не правы на сто процентов! Все сотрудники где-то в глубине своего сердца надеются на повышение, даже если утверждают обратное. Интуитивное ощущение, что у членов команды не хватает мотивации, показывает лидеру, что у них нет стремления к росту.

Огонь в душе человека гаснет, когда он видит большую пропасть между своими мечтами и реальностью (или же отказывается от мечты, которую нельзя воплотить). Длительное апатичное состояние приводит человека к инертности. Потребуется много усилий, чтобы снова воодушевить его.

Что же для этого предпринять? Самое главное — подвигнуть человека на выбор цели. Ее можно назвать как угодно — мечта, надежда, идея, фантазия, цель, карьерный рост. Сделайте так, чтобы сотрудник самостоятельно выбирал желаемое направление, к которому будет стремиться. Ничего страшного, если в самом начале оно будет намечено пунктиром. По мере накопления опыта его очертания примут четкий контур. Если сотрудник будет отказываться, проведите с ним «точную настройку». Для этого помогите определить конкретную цель, начальный путь к которой может быть и размытым. Пообещайте свою поддержку как лидера, одновременно выражая надежду, что он не изменит выбранному пути, всегда будет сохранять боевой дух и «держат знамя высоко поднятым». Это возродит у сотрудника стремление и повысит мотивацию.

Определите направление движения

Сотрудника, определившего свою цель, на пути следования к ней поджидают различные ловушки. Причиной может быть неверно выбранная мотивация. Такое поведение, как периодическая смена работы, деятельность за пределами офиса с целью увеличения опыта, которая отрицательно сказывается на основной работе, — одно из доказательств этого. Первые же подобные трудности сбивают сотрудника с пути, заставляя его заняться «поиском себя» или уволиться с работы в течение трех лет после окончания института.

Именно поэтому лидер обязан разрабатывать ежедневные задачи для своих подчиненных и со знанием дела объяснять им способы достижения цели. Например,

проведите аналогию между разработкой одной таблицы в Excel и большой мечтой — создать в будущем собственный бизнес. Предположите, что сотрудник, составляющий таблицы, применит свои знания для подготовки бизнес-плана и станет лидером для собственных подчиненных.

Не употребляйте фраз вроде «Потерпите, все будет хорошо, а сейчас займемся этой работой». Настаивая, вы только усугубите проблему. В итоге работник решит, что вы его не понимаете, и покинет компанию. Лидер должен показать сотруднику связь между работой, выполняемой им в настоящее время, и поставленной целью. Сохраняйте мотивацию путем соответствующего распределения работы, чтобы успехи даже от незначительных достижений позволяли им чувствовать свой рост. Такие сотрудники начинают превращать энергию в действия. Создав подобную обстановку, вы сможете приблизить тот день, который удивит вас своими результатами.

Больше слушайте, чем говорите

Просматривая результаты анкетирования служащих одной фирмы, я обнаружил впечатляющие данные. На вопрос, достаточно ли они удовлетворены частотой общения с руководством, «да» ответило большинство. Однако следующий пункт «выслушивает ли вас руководитель?» — также набрал большинство ответов «я так не думаю».

Если «руководитель не выслушивает» сотрудника, несмотря на то, что «частота общения с ним достаточная», это сигнализирует о преобладающей роли лидера в беседе. Легко представить недовольство сотрудников. Если мы посмотрим на то, как распределены роли между лидером

и членами команды, то увидим, что первый имеет преобладающий авторитет благодаря своему опыту. Поскольку он владеет большей информацией, ему есть что сказать. В результате общение направлено в одну сторону.

Сотрудник вынужден молчать, даже если у него есть информация, поскольку приоритет в высказываниях принадлежит лидеру. Скорее всего, он кивает в знак согласия, а в конце поблагодарит в официальном поклоне, оставив внутри себя неудовольствие от того, что его не выслушали. Многие руководители имеют тенденцию попадать в эту ловушку. Но если вы действительно думаете о работе и команде, создайте время для выслушивания. Такое незначительное действие поднимет мотивацию сотрудников. Я понимаю, это сделать нелегко, поскольку и сам порой слишком много говорю. И все же речи лидера должны быть как можно короче, будь то выступление в конференц-зале или личная беседа.

Доверяйте

Чем выше у работника мотивация реализовать грядущие перспективы, тем активнее он будет внедрять свой стиль работы. Лидер, которому посчастливилось иметь такого сотрудника, должен постепенно увеличивать объем заданий для него. Это позволит ему освободить время для себя, чтобы заняться более важными стратегическими вопросами или оказать помощь другим членам команды.

Часто приходится слышать о том, что «нет человека, которому можно это доверить». В большинстве случаев виновником ситуации является сам лидер. Сравните похожее поведение с детьми. Когда они просят дать им возможность сделать что-то самостоятельно, родители

запрещают, мотивируя тем, что это опасно, и таким образом не дают появиться росткам опыта. При этом дети демонстрируют свое сопротивление в виде неповиновения, а в бизнесе это приведет к снижению мотивации. Смело доверяйте работу — это будет наилучшей стратегией. Конечно, вам потребуется в некоторой степени увеличить контроль и выделить дополнительную время на поддержку сотрудников. Но если вы для себя решили, что в случае провала расплатитесь за чужие ошибки прежде, чем они станут роковыми, — доверяйте!

Будьте внимательны и не поручайте ответственным сотрудникам какую-то несуразную работу. Ценность лидера будет нулевой, если он просто вручит подчиненному задание, не объясняя его значимости и основного курса, или если оно будет практически невыполнимым по своему объему, степени сложности и срокам сдачи. Все это только ускорит снижение мотивации работника.

Для доверия требуется разумная ответственность. Если вы преуспеее, то добьетесь очень быстрого подъема мотивации сотрудников.

Вежливое обращение

В предыдущем разделе в качестве примера повышения мотивации я упоминал детей, хотя мы имеем дело со взрослыми людьми. Отношения между сотрудниками и лидером должны строиться на основе постоянного уважения. Если некоторые члены команды находятся в дружеском контакте с руководителем, то рабочее общение с ними должно выглядеть точно так же, как и с остальными сотрудниками.

Нужно понимать, что, обращаясь к коллеге на «ты» или ласково по имени, вы ставите его на уровень друга или подростка, создавая условия для расслабленных и компромиссных отношений, в которых от него не ждут особой профессиональной отдачи.

Вежливое отношение, уважительное обращение, пристойная манера речи, — все это должно стать правилами поведения на работе. Конечно, я не призываю вас делать это излишне формально, так как существует официальная и частная жизнь, которые следует разделять. Это не так сложно сделать. Приведу в качестве примера интересный случай, который мне рассказал политик, занимавший пост генерального секретаря одной из партий. Как-то к нему в кабинет пришел управляющий одного государственного учреждения, с которым они вместе занимались спортом. Зайдя в кабинет, он произнес: «Господин генеральный секретарь, разрешите доложить», — а затем продолжил доклад в официальной форме. Закончив свою речь и собираясь выйти, он обернулся и с улыбкой спросил: «Ну, что, теперь встретимся на гольфе?» И после этого у них продолжилась обычная дружеская беседа. Этот оригинальный переход ему очень понравился.

Определенное напряжение в деловом общении позволяет сохранить хорошие отношения и повысить мотивацию.

Советуйтесь

Прочитав название главы, многие могут подумать, нет ли тут опечатки, возможно, следовало бы написать «Давайте советы»? Нет, я имел в виду именно это — лидер обращается к сотрудникам за советом. Когда вам нужна помощь

или новый взгляд на ситуацию, без стеснения идите за советом. По общепринятому мнению, собственная гордость не должна позволять руководителю так поступать, поскольку существует риск упасть в глазах членов команды.

В действительности все наоборот. Сотрудник, к которому вы обратитесь за советом, будет думать, что вы ему доверяете, и приложит все усилия, чтобы соответствовать ожиданиям. Получив от вас одобрение, он повысит свою мотивацию и примется за работу на более высоком уровне самооценки. Повторяйте это периодически, и вы получите способного сотрудника, которому действительно станете доверять.

Я очень хорошо помню, как в самом начале моей карьеры начальник мне говорил: «Господин Кано, я хочу с вами посоветоваться. Не выскажете ли свое мнение?» Я испытывал радость от того, что меня воспринимают как самостоятельную личность и старательно пытался сохранить серьезное лицо, расплывающееся в улыбке.

Обращение за личным советом или рекомендацией высокого уровня — это хороший метод, если вы готовите будущего лидера. Он будет считать, что уже вполне готов к новой роли, и будет примеряться к креслу руководителя. Поддерживайте его мотивацию, используя эту эффективную технику.

Предоставляйте информацию открыто

Лидер в силу своего положения накапливает разнообразную информацию, поступающую как от клиентов, так и от компаний. Очень важно регулярно доносить до своих сотрудников эту информацию. Им будет проще повысить

качество работы, располагая большим объемом данных. Тем не менее следует учитывать психологическое влияние этой информации на работников.

В прежние времена, когда способы передачи данных были ограничены, руководитель мог контролировать поток информации и удерживать ее для укрепления своего положения. В настоящее время общество располагает открытым доступом благодаря интернету и электронным письмам. Утаивание информации не приведет к хорошему результату. Сотрудники сочтут, что вы им не до конца доверяете, и поэтому не являетесь достойным лидером. Получая необходимые данные не от вас, а из других отделов, они будут постепенно снижать мотивацию и в конце концов потеряют желание работать под началом такого руководителя.

В данном примере мы не рассматриваем закрытую информацию, которая является коммерческой тайной. В остальных случаях регулярно предоставляйте данные для открытого пользования, демонстрируя доверие к сотрудникам.

Хвалите конкурентов

Многие знают, что количество лайков на «Фейсбуке» и подписчиков в «Твиттере» для современной молодежи становится источником мотивации. Важность оценки другим человеком — примета нашего времени.

Повышение мотивации сотрудников можно стимулировать, используя их зависимость от оценки окружающих. Например, разговаривая с коллегой один на один, вскользь похвалите того сотрудника, которого

ваш собеседник воспринимает как конкурента. Он получит определенное внутреннее раздражение, и это станет для него стимулом работать эффективнее. Не указывайте ему конкретно, что и как делать, а воодушевите, похвалив другого.

Я наблюдал подобную реакцию своих подчиненных, когда в их присутствии высоко оценивал работу третьих лиц. Она не имела ничего общего с ревностью и комплексом неполноценности. Сотрудники ощущали положительную и освежающую энергию для дальнейших действий.

Давая лестные отзывы о другом сотруднике, лидер в завуалированной форме показывает членам команды, чего конкретно он от них ожидает. Используйте данную технику как эффективный и положительный метод.

Принимайте «разницу температур»

Вам приходилось ощущать, что среди подчиненных нет надежных людей, на которых можно положиться? Да и стремления у них не такие высокие, как у вас? Говорите ли вы себе иногда: «Почему я прилагаю все силы, тогда как они еле-еле передвигаются?» Реальность должна восприниматься как есть: лидер и сотрудники имеют разный взгляд и располагают разной информацией.

Вспомните произведение Эзопа «Северный ветер и солнце». Если вы начнете, как его герой, звать к сотруднику «Покажи боевой дух!», требуя повышения мотивации до собственного уровня, то ответом будет равнодушный взгляд. Ни в коем случае не комментируйте вслух расслабленное поведение работников, — ваше намерение все исправить вызовет обратный результат.

Можно ли изменить точку зрения членов команды и поднять их сознательность? Во-первых, попытайтесь вспомнить, кто на вас оказал такое влияние в прошлом, что подняло ваш образ мыслей до настоящего уровня. Если вы ответите, что всегда обладали высоким самосознанием, это будет означать, что вы недостаточно углубились в воспоминания. Подумайте: что дали вам ваши руководители и коллеги, преподаватели и старшие товарищи по учебе, семья. Чем глубже вы будете ворошить свою жизнь, тем вероятнее определите человека, повлиявшего на вас. Задумайтесь, сможете ли вы теперь стать такой же личностью для своих сотрудников, подняв их до нового уровня? Должно быть, вы знаете что делать.

Предоставляйте шанс после поражения

В самом начале карьеры мне довелось допустить крупную ошибку. Я занимал позицию лидера проекта, и в мои обязанности входило предоставлять начальству результаты работы целой команды молодых сотрудников. В самом конце совещания состоялась презентация перед управляющими и директорами. Но поскольку я несколько дней подряд работал до глубокой ночи, то во время презентации голова стала абсолютно пустой. Я не помнил, что говорил. Я считал, что не смогу больше работать в этой компании из-за своего безобразного поведения на презентации и на следующий день отправился к управляющему с извинениями. Он встретил меня с широкой улыбкой: «Нормально, нормально. Это хороший опыт. Продолжайте в таком же духе. Я на вас надеюсь», — и пожал мне руку. Остальные сотрудники его поддержали: «Это нормально,

хороший опыт». Как мне тогда показалось, меня простили чисто из снисхождения.

Оглядываясь назад, я считаю ситуацию действительно хорошим опытом. Впоследствии мне поручали другую работу, где я получил возможность полностью восстановить свою репутацию. Опыт поражения запечатлен в груди, и желание реабилитироваться становится мотивацией, — с таким посылом решаются многие проблемы. Неожиданно полученные впечатления не выходили у меня из головы около трех лет, но и сейчас я от всего сердца могу их назвать хорошим опытом. Я думаю, что управляющий и его окружение очень хорошо понимали важность учебы на своих ошибках.

Неудачи — хорошая возможность для роста, хотя и опасны тем, что могут утянуть на дно. К счастью, судьба меня наградила лидером, способным обернуть неудачу в развитие. Я до сих пор испытываю благодарность к нему.

Методы воспитания

Почему лидер воспитывает

Часто приходится слышать фразу, что лидеры воспитывают подчиненных. Зачем они это делают? Подобную ситуацию можно интерпретировать по-разному: для общества, выполняют свой долг, — но я отвечаю просто — для самого себя.

Смысл существования команды — в достижении поставленной цели. Для этого необходим профессиональный рост ее членов. (Если для достижения цели не требуется повышения квалификации, значит цель поставлена низкая.) Такова первая причина, по которой лидер воспитывает сотрудников.

Вторая заключается в том, что собственная работа лидера при этом станет «легче». По мере профессионального роста сотрудники возьмут на себя часть обязанностей и снимут нагрузку с руководителя. Работа рядом с такими людьми будет намного эффективнее. Третьим пунктом можно назвать возможность лидера в конечном итоге самостоятельно сконцентрироваться на более сложном задании. Полагаю, все вышеописанные причины — достаточно приятны, чтобы принять их за основу.

Однажды может наступить момент, когда подчиненный перейдет границы ваших знаний. Позвольте ему расправить крылья, постепенно подталкивая все выше и выше

к тому рубежу, за которым он вас превзойдет. Даже представить это доставляет удовольствие, правда? В японском языке есть слово, обозначающее «ученик, превзошедший учителя». Когда о ваших сотрудниках так отзвуются, — это будет наивысшим признанием вас как лидера.

Фиксируйте различный смысл обращений подчиненных

Лидер группы является центральной фигурой, к которой обращаются за разнообразными советами. Это наилучшая возможность для воспитания сотрудников через общение. Если очень грубо разделить смысл всех обращений, то мы получим две группы: жалобы и мнения. Жалобы идут из прошлого и не связаны с перспективой. Мнение всегда направлено в будущее: «Я хотел бы изменить... хотел бы сделать...» — и содержит новую оценку действий. Когда сотрудник пришел к вам со своим мнением, обдумайте вместе с ним возможные способы его реализации и поблагодарите.

Предположим, работник принес жалобу на что-то. Ваша задача — перевести его точку зрения в будущее. Услышав фразы «Мне так тяжело», «Я не смогу достичь показателей, намеченных вчера», «А. из нашей группы не работает как нужно», предпримите следующие действия. Не ругайте человека сразу, а потихоньку направляйте ход его мыслей: «Как лучше поступить в этой ситуации? Предложите свой план». Молодым сотрудникам можно вежливо ответить: «Я ожидаю от вас не жалоб, а собственных мнений».

К сожалению, выслушивание постоянных жалоб от подчиненных, не подающих надежд на исправление, —

пустая трата времени. Покончите с этим и попросите их отныне предоставлять свои запросы в письменном виде (практически никогда и никто этого не делает).

Не рассказывайте о прошлом

В процессе воспитания сотрудников лидер имеет обыкновение ссылаться на собственный опыт. Как правило, это не дает никакого результата, так как воспринимается ими как «наставления пожилого человека». Почему так происходит?

Рассказы о прошлом зачастую состоят из описания тяжелой работы и хвalebных историй, плавно переходящих в мемуары. Они не представляют для слушающих ценности, так как описывают какой-то конкретный случай из прошлого или специфическую ситуацию «той эпохи». Сотрудники, живущие и работающие «сейчас», понимают, что не вынесут никаких уроков из этих рассказов. Услышав от лидера что-то вроде «Когда я был молодой, то каждый день возвращался домой на такси» или «Мой начальник тогда был очень строгий, я пять раз подавал ему документы», — они, возможно, ответят: «Да, сложно вам было», но в душе подумают, что вы были неэффективным работником и что вы могли себе многое позволить в эпоху экономического подъема страны. Рассказы о прошлом — это не больше чем болтовня на рабочем месте, не приносящая пользы обоим участникам. Их следует ограничить, за исключением тех случаев, когда собеседник сам заинтересуется вашим опытом.

Если лидер хочет поделиться наработанным опытом, преподнося его как уроки, полезные для дальнейшей

работы, он может это сделать в письменном виде или через учебные курсы. В таком случае это будут уже не «наставления пожилого человека», а прекрасный «сборник цитат», качественный и легкодоступный учебный материал для устремленных в будущее сотрудников.

Не рассуждайте с ВЫСОТЫ СВОИХ ПОЗИЦИЙ

Любая компания имеет свой «элитный отдел», «ворота дракона при президенте», «начальный курс» и другие отделы. Существует отдел кадров, секретариат, профсоюзы, работающие с момента основания организации. Попадая в тот или иной отдел, сотрудник сразу же получает соответствующие материальные и нематериальные выгоды, выраженные в повышении должности и ставки оплаты. Руководители таких компаний говорят своим сотрудникам: «Вы должны получить опыт работы в отделе, следующем по рангу. Это не составляло проблему в те времена, когда кадровые перемещения в компаниях были плавными. В нашу стремительную эпоху нельзя давать советы, основываясь на старых принципах «карьерной модели». Каждому времени присущи свои методы построения карьеры. Совсем необязательно, что успешный опыт, позволивший вам стать лидером, будет полезен вашим сотрудникам. Не обучайте их тому пути, который прошли сами. В противном случае вы навяжете свои ценности, команда станет однообразной и не сможет подняться выше уровня, установленного лидером.

Однажды мне пришлось работать в фирме, которая была выкуплена более крупной компанией. Я был

свидетелем того, как ее руководитель пытался удержать свою команду на плаву, изо всех сил держась своего старого опыта и установок. Похоже, тенденция влиять на людей любыми способами очень сильна. Карьера — часть жизни человека, и только он вправе ее определять.

Если вам заявили о желании уволиться

Смена работы является одним из гражданских прав человека. Неудивительно, что к руководителю иногда приходят желающие уйти из фирмы. Я, как правило, уважаю их решение. Но, имея собственный опыт неоднократной смены работы и многочисленные примеры окружающих, я обязательно проясню следующие моменты: является ли причиной его ухода обучение за границей, выставление своей кандидатуры на выборах или открытие компании? Если цель ухода связана с реализацией мечты, я не буду останавливать человека, каким бы хорошим сотрудником он ни являлся. Скорее, поспособствую. Лидер — всего лишь партнер по работе и не имеет оснований мешать человеку в осуществлении мечты. Точно так же я поддержу того сотрудника, который длительное время показывал плохие результаты. Возможно, настоящее место службы ему не подходит, а новая обстановка позволит ему проявить себя активно.

Внимательно отнеситесь к следующему случаю: если молодой сотрудник временно недоволен своим положением и соблазняется незначительной финансовой выгодой. Заподозрив эту причину, задайте ему три следующих вопроса. Если он не сможет ясно ответить на них, значит высока вероятность того, что он заблуждается и вы можете его остановить.

1. Предположим, вы одновременно получили предложение о новой работе из нашей фирмы и другой, вы бы туда пошли?
2. Что хорошего есть в той фирме, чего нет в нашей?
3. Ваша семья согласна с вашим решением?

Молодые люди, стремящиеся к карьерному росту, очень падки на сладкие речи об успешных историях друзей. Я неоднократно видел, как они искренне верят вымышленным сюжетам. Поэтому одной из главных задач лидера можно назвать защиту своих подчиненных от колебаний, импульсных решений и легких искушений.

Если сотрудник все-таки уходит из компании, в любом случае скажите ему на прощание: «Если захотите вернуться, возвращайтесь в любое время».

Обеспечьте рост на 1% в день

Джек Уэлч, долгие годы работавший главным управляющим компании General Electric, и сейчас, через десять лет после своей отставки, известен как человек-легенда, который сумел эффективно использовать инновационные идеи своих сотрудников, вводя принцип «стремительных целей». Ставя перед собой задачу по достижению пяти- и десятикратного увеличения прибыли от продаж (не на 5% или 10%!), он генерировал абсолютно другие идеи и добился в итоге намеченной цели. Отдачу сотрудников можно резко повысить. Однако далеко не всем подходит метод Уэлча: не выдержав сильного давления «стремительных целей», некоторые сойдут с дистанции.

Люди могут постепенно повышать собственные способности, ежедневно делая небольшие шаги и изменяя

свой взгляд на нововведения. В книге Камата Ясуюки «Компания, в которую я хочу инвестировать» дано описание фирмы-первооткрывателя на рынке страхования домашних животных Anikom Holdings. Каждый день во время утреннего приветствия ее сотрудники выкрикивают: «1,01 — это 1,22! 1,22 — это 10,89». Это означает следующее: если каждый день добиваться роста на 1% (то есть в 1,01 раз), то за один месяц он составит уже 20% (при условии 20 рабочих дней в месяце), то есть в 1,22 раза. За 12 месяцев рост увеличится в 10,89 раза.

Действительно, очень впечатляет факт зависимости ежедневного роста на 1% по сравнению с предыдущим днем и годового роста в 10 раз.

Не оказывайте сильного давления и не заставляйте спешить. Дайте сотрудникам почувствовать воодушевление от каждодневного роста на 1%, и однажды они удивят вас своими впечатляющими успехами. Этот метод — самый короткий путь к воспитанию коллектива.

Продолжайте собственное обучение

Как лидер воспитывает своих подчиненных, точно так же он должен постоянно повышать собственную квалификацию. Причем скорость и интенсивность обучения должна быть выше, чем у остальных. Повышая качество управления командой, лидер личным примером доказывает желательность профессионального роста.

Приведу пример. Презентация одной из компаний была сделана крайне некачественно. Управляющий встал и обратился к сидящим напротив него сотрудникам: «Сколько часов в течение года вы тратили на улучшение

качества презентаций?» Никто не ответил, так как никто не занимался этим делом. Он продолжил: «А я выделяю ежегодно по десять часов на изучение презентаций, так как это важная работа для лидера». Все молчали. Сотрудники получили укор от человека, более занятого, чем они. Суть замечания заключалась в том, что управляющий таким образом дал лидеру группы посыл обратить внимание на обучение.

Хочу остановиться на убедительности его высказывания. Обращаясь ко всем сидящим, он довел свою мысль до всеобщего сведения. Учитывая, что я сам услышал ее от коллег, уверен, что она была донесена до всех заинтересованных лиц. Эта организация и сейчас продолжает обучение своих сотрудников.

Лидер обязан выделять время на свое обучение независимо от своей занятости.

Воспитание лидера

Следующей задачей лидера, о которой нужно упомянуть, является воспитание своего преемника. Конечно, если вы собираетесь вечно заниматься одной и той же работой, в этом не будет необходимости. Но пока вы не являетесь президентом-учредителем компании, занимать одну позицию весь срок службы нереально. К тому же, воспитав преемника, вы получите шанс занять более высокую должность и подняться по карьерной лестнице.

Поскольку навык лидерской работы является приобретаемым, то будет вполне достаточно в качестве кандидата взять способного сотрудника с высокой мотивацией для обучения. Не придавайте большого значения тому,

насколько он подходит для этой должности и есть ли у него талант. После того как определитесь с кандидатом, предоставьте ему возможность обучаться, находясь рядом с вами и постигая суть работы, — это самый быстрый способ. В крупных компаниях есть определенная система: каждый управляющий менеджер, включая президента, берет к себе молодого сотрудника, так называемого носильщика портфеля, и занимается его обучением лидерству. Молодой человек начинает постигать специфику работы, самостоятельно наблюдая за принятием реальных решений, манерами общения, включая успехи и неудачи.

Я по достоинству оценил качество этой системы, поработав помощником управляющего, и многому научился как у него, так у остальных лидеров компании. Став руководителем, я поступаю точно так же, собираясь принять решение: предоставляю информацию перспективному сотруднику и объясняю, в каком порядке буду это делать. В особенно сложных ситуациях обращаюсь к нему за советом. Отмечайте сотрудников, желающих стать лидерами, и на конкретных примерах учите их принимать решения.

Заставьте «примерить обувь лидера»

Однажды я работал помощником руководителя, который был иностранцем, но хорошо говорил по-японски. Он имел привычку говорить мне: «Подумай над этим, надев мои ботинки». А иногда без слов снимал свою обувь и ставил передо мной, наглядно демонстрируя английское высказывание «If you were in my shoes, what would you do?» (как бы ты поступил на моем месте?).

Задавая подчиненным вопрос о том, как бы они поступили на месте лидера, вы меняете их угол зрения. Чем больше в команде людей, способных ответить на этот вопрос, тем результативнее она будет работать.

Как-то один молодой сотрудник фирмы рассказал мне свой случай: «Мы должны были работать группой на обучающей практике. Я хотел исполнять роль лидера, но меня на нее не назначили. Тогда я предпринял некоторые действия самостоятельно и принес результаты своей группе. Думаю, что это один из вариантов лидерства». И это действительно так! Будучи новым сотрудником, он старался думать как руководитель, примерив на себя его ботинки.

Говорят, что в армии США таким способом тщательно обучают новобранцев, требуя от 18-летних парней, стоящих на посту в ночное время, чувствовать ответственность за все вверенное им государственное имущество, как если бы они были начальниками подразделения.

Таким образом, лидерство — это навык, которому можно обучиться независимо от возраста и продолжительности карьеры. Те, кто повторяет: «Я подчиняюсь такому-то», «Начальник не сделал», «Не знаю, это не моя работа», — выражают только недовольство. С такими попутчиками команда к своей цели не придет. Меняйте угол зрения сотрудников, предлагая им поразмыслить с ваших позиций.

Не пользуйтесь старой властью

Иногда возникает ситуация, в которой лидер, официально покинувший свою позицию, продолжает владеть реальной властью и мешает работе своей бывшей команды. Как

правило, в эту категорию попадают основатели компании и руководители, долго занимавшие свое кресло. К ним же относятся и бывшие лидеры своих команд, сменившие деятельность из-за кадровых перестановок. Они полны счастливых воспоминаний о совместной работе с бывшими сотрудниками, привержены своему стилю работы, и поэтому не в силах отпустить ситуацию (тем сложнее это сделать, чем более искренни их чувства). Положение усугубляется, если остальные члены команды ощущают несовместимость с новым лидером и периодически обращаются за советом к своему старому руководителю.

Я в свое время побывал как с одной, так и с другой стороны, и понимаю, насколько отрицательное влияние оказывает злоупотребление старой властью. Могу представить себе чувства лидера, говорящего: «Очень больно наблюдать, как все мои усилия превращаются в пень». Но поймите: унаследовавший вашу территорию человек точно так же заинтересован в результатах команды и делает для этого все возможное, исходя из своих знаний. Вмешательство в рабочую деятельность бывших сотрудников сродни ледяной воде, опрокинутой на них. Независимо от возраста бывшего лидера, это можно назвать «старческим вредительством».

Старый солдат не стоит на переднем фланге, он должен сменить позицию. Поэтому как можно скорее направьте все свои мысли на новое рабочее задание в качестве молодого офицера. Воспитав однажды нового лидера и передав ему кресло, никогда в него не возвращайтесь, как бы вас об этом ни умоляли. Это железное правило лидера.

Техники собственной подготовки

Пребывайте в хорошем настроении

Вопрос управления собственными эмоциями представляет собой отдельную тему. Глядя на менеджеров, которые всегда превосходно выглядят, мы отмечаем, что все они на 100% пребывают в хорошем настроении. Постоянно недовольный человек не может рассматриваться в качестве лидера, даже если со временем ему удастся поменять свое поведение. Он просто не вызовет желания следовать за собой и вести разговор.

Позитивно настроенный лидер автоматически притягивает к себе сотрудников и информацию. Его поведение передается всей команде. Если руководитель общается с подчиненными в резкой форме, они неосознанно начинают ему подражать. Эта цепочка выстраивается от лидера — к его помощнику, от помощника — ко всей группе. В итоге с такой недоброжелательной командой ни один клиент не захочет иметь дела. И результатом станет плохая производительность.

Конечно, лидер — обычный человек, у которого есть много причин для плохого настроения, начиная от стресса на работе и заканчивая личной жизнью. Но он обязан излучать позитив в любом случае. Настроение может постепенно улучшиться в процессе работы. Эмоции и действия

должны быть согласованы между собой. Приветливое выражение лица, позитивный разговор — все это отражается на том, какое впечатление вы производите на окружающих. Если вы никак не можете справиться со своим раздражением, отступите немного и заранее предупредите сотрудников, что вы сегодня не в духе. Этого достаточно, чтобы смягчить атмосферу.

Не вздыхайте

Попадая в стрессовую ситуацию, человек проявляет внутреннее напряжение тремя способами: вздохами, монологом с самим собой, цоканьем языком. Неудачные переговоры, рекламации по телефону, сложные проблемы — столкнувшись с этим, человек непроизвольно задерживает дыхание или начинает бубнить «не может быть», «не могу поверить». Понимая, что это плохая привычка, мы каждый раз ее повторяем, не учитывая того, как это воздействует на окружающих. Лидер, имеющий такую привычку, вызывает у сотрудников беспокойство: «Он не может контролировать свои эмоции? У нас в компании какая-то проблема? Может быть, я в чем-то виноват?».

Первое, что вспоминается из историй, связанных со вздохами, — американские выборы президента в 2000 году. На телевизионных дебатах, транслируемых по всей стране, кандидат от демократической партии Альберт Гор несколько раз глубоко вздыхал во время выступления своего оппонента Дж. Буша. Содержание дебатов осталось в стороне, все обсуждали полученное впечатление, которое в итоге повернуло избирательную компанию Гора в невыгодное русло. Можно считать, что вздохи и способность человека исполнять обязанности президента

между собой никак напрямую не связаны, но то, что они заставили избирателей задуматься, подходит ли им этот человек в качестве лидера, — это точно. За поведением лидера сотрудники следят внимательнее, чем он предполагает.

К недопустимым проявлениям эмоций также относятся хмурое выражение лица, раздраженное поведение и слабая речь. Вдох, если его делать с улыбкой, плавно перейдет в глубокое дыхание. На удивление, оно обладает успокоительным эффектом и для вас, и для подчиненных, — стоит только изменить посыл. Самый незначительный жест, на который вы не обратите внимания, может стать в ваших руках оружием, от которого будет зависеть кресло лидера.

Всегда показывайте, что имеете свободное время

Человек, постоянно рассказывающий о том, как он занят, не имеет шанса получить интересную работу, поскольку изначально отказывается от такой возможности. Как я говорил выше, лидер обязан находить возможность для консультирования сотрудников, а для этого ему необходимо свободное время.

Подчиненный заходит к вам в кабинет и произносит фразу: «Извините, что отвлекаю вас от работы». Попробуйте отреагировать так: «Нет, я сейчас не занят». На вопрос, как у вас дела, с улыбкой ответьте, что у вас много свободного времени. В моем окружении есть довольно занятые руководители, которые начали применять такую тактику поведения и стали приветливо встречать своих подчиненных. Удивительно, но как только они принялись

изображать наличие у себя свободного времени, оно у них действительно появилось, а вместе с тем расширились горизонты восприятия, изменился угол зрения. Этот феномен не имеет научной основы, но вполне возможно, что срабатывает за счет самовнушения.

Лидер, имеющий привычку говорить, что он занят, транслирует членам группы отсутствие новых возможностей. Не делайте подобных глупостей, создавая беспокойную обстановку в команде своими же руками. Не волнуйтесь, что таким образом создадите впечатление, будто вам действительно нечего делать. Насколько я знаю, праздно гуляющие руководители никогда в этом не признаются (из-за угрозы своему положению).

Довольно парадоксально, но сотрудники хотят следовать за лидером, располагающим свободным временем.

Не переусердствуйте

Большинство лидеров, едва получив новое назначение, преисполняются гордости, надежд на будущее и желания свернуть горы. Они продолжают объявлять все новые и новые инициативы и концепции, и сотрудники вынуждены работать на полной скорости, участвуя во всевозможных встречах, банкетах и стартовых совещаниях.

Подождите, вы уверены, что сможете постоянно получать необходимую производительность в таком темпе? Последуют ли члены команды за вами?

В бейсболе выдающиеся результаты и неожиданные прорывы демонстрируют только любительские команды младшей и средней школы. Профессионалы должны стабильно генерировать достижения в течение всего сезона.

Деловой мир состоит из профессионалов. Вполне естественно, что молодой лидер, проявляющий чрезмерный энтузиазм, получит в качестве ответной реакции только саркастические замечания: «О, ты на это способен? Интересно, как долго ты продержишься!». Не исключено, что окружение, в ожидании момента вашей оставки, будет с радостью готовиться к реваншу. Нет более жалкого зрелища, чем растерянный лидер, с пылом бравшийся за работу.

Воодушевление — штука полезная. Без энтузиазма не достичь поставленных целей. Но в задачу коллектива не входит обязанность удовлетворять тщеславие лидера, разбиваясь при этом о его горячие идеи. Все ожидают последовательного достижения общей цели.

Эффективно ли такое боевое напряжение и этот надрыв для работы? Сможете ли вы и через год показывать такую же энергичность? Не стоит ли сделать старт более плавным?

Не старайтесь быть совершенным

С того момента как вы стали лидером, вас окружают суровые критики в лице подчиненных. Вы получаете всестороннюю подробную оценку своей работы, насколько позволяет их словарный запас. Обсуждению подвергнутся ваши умения, репутация на предыдущей позиции, сравнение с предшественником, неверное поведение, незнание «обычаев» новой компании. Как правило, лидер старается соответствовать всем запросам. Я считаю, что руководитель не должен беспокоиться о таких мелочах. Лидер несет ответственность исключительно за достижение

целей организации. Он расставит неверные приоритеты, если начнет тратить энергию на повышение своей оценки в глазах окружения.

Во-первых, лидер — не идеальный человек. Даже руководители крупных компаний — не боги и не отшельники. Посмотрите на тех, кто чего-то достиг, и вы не найдете среди них совершенных людей. Юлий Цезарь, именуемый «лысым развратником», имел огромные долги. Ода Нобунага известен как жестокий и вспыльчивый человек. Их объединяет одинаковый финал жизни: оба были убиты своими недовольными подданными. Тем не менее каждый оставил имя в истории, заложив фундамент грандиозной цели, такой как «римский мир» и реформы по восстановлению Японии.

Слепо пытаясь приблизиться к образу идеального лидера, который желают видеть подчиненные, вы можете перестараться и ранить свою душу, упустив основную цель. Переосмыслите выражение «индивидуальность — это изъясн» и направьте все силы на работу.

Ну как, вам стало немного легче?

Не изображайте, что вы все знаете

В современном мире, переполненном информацией, невозможно чего-то не знать. Тем не менее не будет зазорным, если вы проявите свою неосведомленность. В разговорах с подчиненными избегайте изображать, будто вы все знаете. Задавайте интересующие вас вопросы, не обращая внимания на то, кто сейчас перед вами, даже если это молодой сотрудник. Не задумывайтесь, что окружающие подумают о вас как о некомпетентном человеке.

Оценивание собеседника, как правило, происходит на том уровне, на котором ведется беседа. Если вы станете только поддакивать и соглашаться со всеми утверждениями, разговор прекратится, так как в итоге откроется ваше незнание вопроса, а время будет потрачено впустую. Доверие к такому лидеру будет стремительно падать, его станут считать поверхностным и нечестным человеком.

Если вы зададите вопрос «Что это значит?», возможно, в первый момент у собеседника возникнет реакция удивления. Но, как говорится, спрашивать — временная неловкость, а не спрашивать — позор на всю жизнь. Испытав поначалу «временную неловкость», лидер тем не менее произведет на сотрудников благоприятное впечатление как непосредственный человек. В целом, люди (особенно профессионалы) испытывают особое удовольствие, когда им доверяют и просят их объяснений. Те же, кто обсуждает неосведомленность лидера в тех или иных вопросах, профессионалами не являются. Не обращайтесь на них внимания.

Спрашивать о том, чего вы не знаете или не можете понять, — хорошее дело. В конце концов, не количество знаний определяет ценность и силу лидера.

Примите одинокчество

«Лидер одинок», — эти слова я впервые увидел более десяти лет назад в «Журнале кабинета министров Киодзуми», который издается официальной резиденцией премьер-министра. Он писал: «Премьер-министр одинок. У него много советников, но окончательное решение он должен принять самостоятельно. Я дорожу этим временем

наедине с собой». Помню, тогда я не поверил прочитанному и, только став лидером, понял всю тяжесть одиночества, на принятие которого ушло определенное время.

Лидер команды — одновременно чей-то подчиненный. Будучи представителем своей группы и постоянно испытывая прессинг со стороны своего начальства, он в то же время подвергается осуждению со стороны клиентов и сотрудников других отделов. Мало кто способен понять его состояние. Наоборот, изо дня в день поступают новые проблемы, которые, как предполагается, он обязан решить только потому, что является лидером. Наступает момент, когда хочется кому-то пожаловаться: «Меня никто не понимает!», — но вы не можете для этого направиться к своим подчиненным.

Претендовать на понимание других — довольно сложная задача. Примите одиночество как неотъемлемую часть судьбы лидера, и со временем оно перестанет вас мучить. Только тогда вы поймете себя. Постепенно, среди сотрудников, воспринимающих все как должное, появится тот, кто поддержит вас. Это будет похоже на чудо. Построив с ним доверительные отношения и открывая ему свои реальные намерения, вы почувствуете, как одиночество раскололось на две части и больше не ощущается вами.

Положитесь на других

Лидеру, чувствующему одиночество, необходим партнер, с которым можно посоветоваться. Окончательное принятие решений всегда остается за лидером, но есть вероятность, что в процессе общения с окружающими он услышит мнение более опытного специалиста. Очень

эффективно воспользоваться объективным взглядом тех сотрудников, с которыми нет производственных контактов, а также бывших коллег, не имеющих с вами на сегодня общих проектов. Все они представляют ценность для лидера тем, что хорошо его понимают и могут дать совет. Кроме того, я предлагаю обратить особое внимание на тех, кто наблюдает за вашей работой, но не имеет прямой заинтересованности. Наверняка вы сможете получить от этого человека советы, основанные на фактах, а также идеи, о которых сами не догадывались.

Будьте осторожны, обращаясь к заинтересованным лицам и членам своей команды, так как они воспринимают вас субъективно. Если руководитель, желающий получить объективный полезный совет, будет выслушивать исключительно позитивные замечания, одобряющие его стиль работы и успехи, он предстанет перед сотрудниками голым королем. Возможно, он утолит временные сомнения, но вопрос останется нерешенным, а то и станет еще более сложным.

Для лидера, испытывающего одиночество, необходимо как можно больше людей в окружении, к которым он может обратиться за советом для принятия правильного решения.

Осознайте силу влияния

Лидер, хорошо понимая силу своего влияния, обязан уделять должное внимание своей речи и содержанию отправляемых сообщений. Чем дольше он занимает свой пост, тем активнее становится зависимость подчиненных от его действий, которые могут быть непреднамеренными.

Мне приходилось сталкиваться с неоднозначной реакцией подчиненных на одни и те же мои действия, которые расценивались ими как изменившиеся или совершаемые с позиции власти. Я хорошо стал понимать смысл выражения «злоупотребление властью», которое раньше применял по отношению к другим. Это свидетельствует о том, что окружение имеет предубеждения насчет вас как лидера.

Во время совещания вы можете обронить замечание по предоставленным материалам: «Что-то не то». Ваши слова будут донесены до молодого работника, выполнявшего задание, в другой интерпретации, например, в виде критики его работы, что, естественно, понизит его мотивацию. Вы должны иметь в виду, что ваше электронное сообщение с подписью может легко распространиться до самого низшего звена организации, поэтому, в зависимости от содержания письма, эффективно используйте функцию запрета переадресации. Учитывайте, что электронная корреспонденция, оставаясь документом, обладает силой высшего доказательства.

Переписка легкого содержания, которую вы позволите себе в хорошем настроении, может быть цитирована от вашего имени и непреднамеренно использована в качестве материала для обсуждения.

Тем не менее мощь вашего влияния, если ею пользоваться осторожно, станет большой движущей силой для воздействия на команду. Положительная оценка тех же самых материалов на совещании воодушевит молодого сотрудника.

Для достижения поставленной цели эффективно пользуйтесь предоставленной властью и осознавайте силу своего влияния.

Не общайтесь с психологическими вредителями

Бывают такие моменты, когда критика лидера усиливается через отдельно взятую персону. Вы должны учитывать следующее: чем выше и сложнее уровень цели, заявленной в компании, тем сильнее будет противодействие. В вашей организации работают и те, кто вполне доволен устоявшимся положением вещей, получает определенные выгоды из существующего состояния, и поэтому сделает все возможное, чтобы помешать реформам и инициативам.

Высказывая свое несогласие с вашим мнением, они должны предложить лучший вариант в процессе обсуждения. Помните, что я писал выше: даже если это подается под предлогом улучшения качества работы, — всегда существует разница между мнением и жалобой. Лидер должен выслушивать все позиции.

К сожалению, среди сотрудников существуют лжецы. Арсенал их действий может включать в себя высказывание угроз при неожиданной встрече с вами в лифте, громкое выражение эмоций в вашу сторону, распространение ложной информации, не соответствующей действительности, а также анонимные телефонные звонки и факсы, письма с ложным именем отправителя, вбрасывание информации в интернет и другие.

Как бы ни было сильно ваше желание, у вас не получится провести реформы, если вы позволите психологическим вредителям добиться своей цели. У меня был подобный опыт, когда я довольно сильно переживал и мучился, что сказалось на качестве работы и здоровье. Избегайте подобного состояния, так как именно оно может быть целью ваших недоброжелателей. Есть два способа

им противостоять. Первый — игнорировать, абсолютно не обращая внимания. Второй — если их действия превысят положенные нормы, обратиться к специалистам для юридического решения проблемы. Лидер не должен отвлекать свой ум и время на второстепенные вопросы.

Полагайтесь на светлую сторону

Последнее, о чем я хочу поведать в этой главе, — об отношении лидера к членам своей команды, которое всегда должно быть положительным.

Если рассуждать с противной позиции, что «человек — существо ленивое», «оставленный без внимания, совершает проступки», — то лидер по отношению к своим сотрудникам будет выступать как инспектор, а говоря точнее, как человек, занимающий пост надзирателя, подозрительно наблюдающего за их работой. Предполагается, что подчиненные, находясь в такой атмосфере, эффективнее добиваются результатов, быстрее прогрессируют и достигают цели. Я абсолютно не согласен.

Руководитель, заявляющий о своем лидерстве, обязан верить членам своей команды до самого конца. Конечно, в какой-то степени он будет выглядеть как Дон Кихот. Я сам в результате чрезмерного доверия был обманут своими подчиненными. Тем не менее я считаю, что полагаться на людей необходимо. Не оправдавшие доверия сотрудники, глядя на вашу реакцию, в своей душе почувствуют личную ответственность за результат и в следующий раз не подведут.

Команда — это цепь, состоящая из звеньев доверительных отношений. В конечном итоге работа происходит между людьми.

ЭПИЛОГ

Мне кажется, общество, в котором «особые полномочия» необоснованно предоставляются тем, кто прикрывается званием руководителя или старшего по чину, скоро достигнет своего предела. Такие взаимоотношения — источник всеобщей неэффективности.

«Это приказ начальника!», «Ты возражаешь старшему по чину?» Подобная манера речи и действия, подкрепленные неограниченным авторитетом говорящего, провоцируют снижение творческой активности, избегание ответственности, остановку мышления. И это убивает талантливые кадры, тормозя развитие общества. Другими словами, подобные действия можно назвать силовым принуждением и запугиванием. Именно поэтому в своей книге я использовал слово «лидер», а не «начальник», «просьба», а не «приказ», поскольку предлагаю в качестве основной темы методы создания команды на основе надежды и доверия, где отношения между лидером и сотрудниками представляют главный вопрос для будущего общества.

К счастью, первая моя книга «1% рабочих действий, которые не выполняют 99% людей», ставшая бестселлером с тиражом 370 000 экземпляров, позволила мне наладить контакты с представителями из мира «белых воротничков». Запомнился один комментарий: «Как только я собираюсь применить описанные вами методы работы, сразу же всплывает лицо моего начальника, и я не могу сделать первый шаг». Что представляет собой этот начальник? Вероятно, усилия сотрудника принесли бы пользу и ему? Или здесь начинается конфликт интересов? В таком случае, разве вы не становитесь «боссом», препятствующим развитию общества?

В данной книге я пытался донести мысль, что решение многих проблем не является таким уж замысловатым, как кажется на первый взгляд. Применяя описанные методы, можно стать лидером команды, вместе с которой вы будете расти, а не оставаться кандалами для общества.

Я хотел бы выразить признательность каждому, кто имеет отношение к данной книге. Во-первых, это уважаемые читатели и сотрудники книжных магазинов, благодаря которым книга получила распространение. Вы дали мне редкий стимул, расширивший мой кругозор и давший возможность опубликовать свое произведение. Благодаря всем, кто позволяет мне работать по своему усмотрению. Я постоянно ощущаю невидимую поддержку своих учителей, однокурсников и друзей, работающих по всему миру. Пользуясь случаем, выражаю признательность президенту издательства *Discover Twenty One* Юмико Асако, редактору Риэко Исидзука и всем сотрудникам. Я в долгу перед вами.

И, наконец, хочу обратиться к своей семье. Позвольте поблагодарить вас на страницах этой книги, так как вряд ли сделаю это напрямую. С завтрашнего дня я снова вернусь к обычной жизни. Возможно...

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не могут танцевать? Жесткие реформы для выживания компании. М.: Альпина Паблишер, 2014.

Макиавелли Н. Искусство побеждать противника. Изречения и афоризмы. М.: Центрполиграф, 2006.

Kotter J.P. 1999. John P. Kotter on What Leaders Really Do. Harvard Business Review Press.

Powell C., Koltz T. 2014. It Worked for Me: In Life and Leadership. Harper Perennial.

Икеда Морио, Канаи Тосихиро «Введение в основы лидерства и обслуживания» (издательство Kinkaku)
サーバント・リーダーシップ入門
池田守男・金井壽宏 (かんき出版)

Камата Ясуюки «Компания, в которую я хочу инвестировать» (издательство Achievement Publishing)
日本でいちばん投資したい会社 鎌田恭幸
(アチーブメントパブリッシング)

Кояма Тюя «Космические братья», том 18 (издательство Kodansha)
宇宙兄弟 18巻 小山 宙哉 (講談社)

Сага Ацуюки «Мой начальник Масахару Готода — пессимист, принимающий решения» (издательство Bunshun bunko)
わが上司後藤田正晴一決断するペシミスト 佐々淳行
(文春文庫)

Коно Эйтaro

**1% лидеров
обладает качествами,
которых нет у 99% людей**

Руководитель проекта *М. Султанова*
Арт-директор *Л. Беншуша*
Дизайнер *М. Грошева*
Корректор *И. Астапкина*
Компьютерная верстка *Б. Руссо*

Подписано в печать 13.04.2018. Формат 84×108 ¹/₃₂.
Бумага офсетная №1. Печать офсетная.
Объем 3,5 печ. л.

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон №436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Для заметок

Для заметок

Для заметок
