

Д Ж О Н Б А Л Ь Д О Н И

ВХОДИТ В ТОП-10 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЭКСПЕРТОВ ПО ВОПРОСАМ ЛИДЕРСТВА
ПО ВЕРСИИ LEADERSHIP GURUS INTERNATIONAL

ЗОЛОТАЯ КНИГА ЛИДЕРА

101 СПОСОБ И ТЕХНИКИ
УПРАВЛЕНИЯ
В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ

Психология. Искусство лидера

Джон Бальдони

**Золотая книга лидера.
101 способ и техники
управления в любой ситуации**

«ЭКСМО»

2013

Бальдони Д.

Золотая книга лидера. 101 способ и техники управления в любой ситуации / Д. Бальдони — «Эксмо», 2013 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-699-75788-6

Эта книга – незаменимый помощник для руководителей любого возраста и опыта на все случаи жизни: как выступать перед враждебно настроенной аудиторией; как быть лидером, когда все плохо; как улучшать командный результат; как изящно продавливать свои решения; как заставить людей поверить в себя; как справиться с кризисом; как создать безупречную репутацию – всего 101 урок, содержащий способы и техники управления в любой ситуации. Все очень коротко, понятно и по делу. В каждом уроке даны небольшие упражнения для самоанализа и самооценки, а также выводы. Книга поделена на три части: личность, коллеги, организация. В конце каждой части – тест и советы.

ISBN 978-5-699-75788-6

© Бальдони Д., 2013

© Эксмо, 2013

Содержание

Пролог	6
Личность	7
Что говорит наука	8
1. Как узнать себя лучше	9
2. Мыслите критичнее	10
3. Характер важнее безупречности	11
4. То, что люди думают о вас, очень важно	12
5. Развивайте свой бренд руководителя	13
6. Почему важна подотчетность	14
7. Решение заниматься управлением	15
8. Решение не заниматься управлением	16
9. Станьте уверенным лидером	17
10. Уверенное решение задач	18
11. Три способа возродить надежду	19
12. Действуйте как лидер	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Джон Бальдони

Золотая книга лидера. 101 способ и техники управления в любой ситуации

John Baldoni

THE LEADER'S POCKET GUIDE: 101 INDISPENSABLE TOOLS, TIPS, AND
TECHNIQUES FOR ANY SITUATION

Copyright © 2013 John Baldoni. Published by AMACOM, a division of the American
Management Association, International, New York. All rights reserved.

Перевод Е. Деревянко

© Деревянко Е., перевод на русский язык, 2014

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

* * *

*Мужчинам и женщинам, которых я консультировал. Моя роль в
развитии их карьеры незначительна; их роль в формировании моих знаний
о руководителях огромна. С вечной признательностью*

Пролог

«Именно там, где мы беспомощны и лишены надежды, будучи не в состоянии изменить ситуацию, – именно там мы призваны, ощущаем необходимость измениться самим».

Виктор Франкл, ПСИХОЛОГ, ПИСАТЕЛЬ

ЧИТАТЕЛИ ДАВНО ПРОСИЛИ МЕНЯ ОБДУМАТЬ И ИЗЛОЖИТЬ свои мысли о коучинге. Идея была интересной, но я ждал возможности сделать несколько больше, чем просто собрать свои советы под одной обложкой. Возможность представилась – книга перед вами.

Этот карманный справочник отражает проблемы, возникающие в жизни и работе руководителей, а также краткие адресные идеи, которые я предлагаю при консультировании. Идеи переплетаются с практическими и тактическими советами. Кроме того, предлагаются небольшие упражнения для самоанализа и самооценки, взятые из моего опыта.

Опытные руководители найдут здесь то, что заставит их иначе взглянуть на некоторые вопросы и обогатить свои лидерские навыки. Молодым эта книга, скорее всего, покажется актуальной и занимательной. Надеюсь, что это действительно так, но при этом хочу напомнить: лидеры обычно знают и умеют больше, чем им кажется; моя книга добавит им уверенности в собственных силах.

Книгу дополняют некоторые данные современных научных исследований роли лидера и ожиданий, которые связывают с ним его последователи.

Читайте книгу – и продолжайте лидировать!

Личность

«Ищи себя и делай это настойчиво».

Долли Партон, американская кантри-певица

ЛИДЕРСТВО ЧАСТО ОПРЕДЕЛЯЮТ КАК ПУТЬ. У этого пути есть стартовая точка: личность.

Прежде чем руководить другими, надо научиться руководить собой. В основе – желание достичь позитивных изменений.

Знать, что ты можешь, а что нет – главное в саморазвитии. Здесь важно глубокое понимание собственных способностей и недостатков. Чтобы заставить чашу способностей перевесить чашу недостатков необходимо хорошо осознавать происходящее и собственные действия. Это достигается методом проб и ошибок, иными словами – практикой.

Что говорит наука

Согласно исследовательским данным, полученным Hay Group на основе опроса более четырех миллионов наемных работников во всем мире,

63 % считают, что:

«Моя работа дает возможность получать новые навыки и развивать новые способности»;

56 % считают, что:

«У меня есть хорошее представление о перспективах своей карьеры»;

52 % считают, что:

«Я знаю, что требуется для моего продвижения в компании, где я работаю».

Исследования говорят о том, что все наемные работники рассчитывают на профессиональный рост. Ответственность за свой карьерный рост несет в первую очередь работник. Именно от него зависит, воспользоваться или нет предоставленными возможностями.

1. Как узнать себя лучше

УСПЕШНЫЕ ЛИДЕРЫ ЗНАЮТ СЕБЯ ДОСКОНАЛЬНО. Внутренняя гармония – глубоко личное дело, но внутреннее несогласие с собственными недостатками в умении руководить прямо влияет на способность лидировать. Вот три вопроса, которые руководители могут задать сами себе или своим близким доверенным сотрудникам относительно своих менеджерских навыков.

Чего мне не хватает? Вопрос может показаться простым, поскольку любой руководитель всегда скажет, что испытывает недостаток времени. Это часто служит оправданием нежелания заниматься проблемами или неумения довести проект до успешного завершения. Спросите себя и окружающих, чего бы вам хотелось делать больше? Одним из вариантов ответа, к примеру, может быть такой: «Заниматься меньшим количеством вопросов». Это значит, что нужно больше делегировать и посвящать больше времени размышлениям.

Что еще я должен делать? Если вы будете фокусироваться на меньшем количестве задач, сможете научиться не только давать поручения, но и делегировать ответственность. Часто руководители считают, что должны быть вовлечены в рабочий процесс, хотя на самом деле их задача – вовлекать в него других. Пусть каждый делает свою работу. Если у кого-то не получается, надо выяснить, почему. Может быть, нужны сотрудники с другим набором навыков, или требуется дополнительное обучение, или следует подобрать других людей.

Как я отношусь к обратной связи? «Вы перестаете быть командиром своих солдат с того дня, когда они перестают обращаться к вам со своими проблемами, – говорит Колин Пауэлл, известный американский политик, бывший военный. – Они либо больше не верят в то, что вы способны им помочь, либо пришли к выводу, что они вам безразличны».

Никому не хочется получать плохие отзывы о себе или о своей деятельности, но сознательные руководители относятся к таким новостям открыто и с пониманием. Это происходит потому, что они постоянно учатся.¹

Без самообучения и самопознания личностный рост невозможен.

Подумайте:

Как вы можете жить в ладу с самим собой.

Проводите хотя бы несколько минут ежедневно в размышлениях о прошедшем дне. Что прошло хорошо, а что вы хотели бы сделать лучше?

Внимательно относитесь к обратной связи и всегда благодарите тех, кто ее предоставляет.

САМОПОЗНАНИЕ = ПОНИМАНИЕ СУТИ + ПРАКТИКА

¹ Адаптировано из «How to Crack the Self-Awareness Paradigm», HBR.org, December 23, 2009.

2. Мыслите критичнее

КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ – способность оценивать варианты, сравнивать альтернативы и принимать обоснованные решения.

Постановка вопроса. Критически мыслящие люди задают вопросы, стараются выявить суть любого предложения. Часто, когда что-то не получается, мы ставим под сомнение исходные предпосылки. Кризис особенно способствует критическому мышлению, поскольку ситуация заставляет разбираться в причинах, по которым вы оказались в беде.

Учет различных точек зрения. Воспользуйтесь многообразием точек зрения, характерным для современного бизнеса. Индийский инженер может иметь совершенно иной взгляд на проблему в сравнении с инженером, получившим образование в штате Айова. Они могут применять идентичный инструментарий, но в силу различного опыта предлагаемые ими решения могут иметь существенные различия.

Видение потенциала. Критический анализ исходных данных и использование элементов различных точек зрения относятся к дедуктивным навыкам. А умение критически мыслить подразумевает и креативный навык, который позволяет видеть возможность в том, что другие считают препятствием. Например, можно считать производственный сбой проблемой, но искушенный менеджер увидит в этом возможность модернизации процессов и освоения новых видов продукции.

Для руководителя сегодняшнего дня очень важен еще один аспект критического мышления: **управление в условиях неопределенности**. Скорость современного бизнеса в сочетании с его глобальным характером и комплексными цепочками поставок не дает возможности учесть все факторы. Поэтому необходимо умение действовать оперативно в постоянно меняющейся обстановке.

В обстановке растущей глобальной неуверенности можно констатировать: руководителю требуется острый критический ум, способность быстро оценивать ситуацию, видеть потенциал там, где он не заметен для других, и использовать возникающие возможности путем оперативного принятия решений.

3. Характер важнее безупречности

ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ И ЦЕЛЬНОСТЬ ХАРАКТЕРА — краеугольные камни адекватного руководства. Именно эти качества дают менеджерам внутреннюю силу для того, чтобы настаивать на необходимости делать правильные шаги в нужном направлении.

Цельность – это личностная ценность, в одинаковой мере присущая и управленцам, и рядовым работникам. Она проявляется в том, что и как делают сотрудники.

Как сказал мне один опытный руководитель, нужно нанимать людей с учетом их характера. Не стоит рассчитывать на развитие и укрепление того, что отсутствует в структуре личности. Если у человека нет моральных ориентиров, не считайте, что вы способны их привить.

Как и все люди, менеджеры хотят преуспевать.

А поскольку основой их успеха является возможность получить в свою команду лучших игроков, хорошие менеджеры находятся в постоянном поиске талантов.

4. То, что люди думают о вас, очень важно

МУДРЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ ЗНАЮТ: бренд – больше чем просто продукт или услуга. Это совокупность того, как и что вы сообщаете потребителям, и того, что они думают о вас.

Поскольку лидеры редко выполняют что-либо сами, им необходимо объединять людей для достижения общей цели. Для того чтобы люди следовали за лидером, важно, как они его воспринимают.

Стремление следовать за лидером основано на взаимном доверии. Джеймс МакГрегор Бернс, историк и автор книг на тему лидерства, считает, что люди следуют за лидером, поскольку имеют схожие ценности.

Таким образом, репутация руководителя имеет первоочередное значение для создания взаимного доверия – следовательно, для объединения людей на основах взаимовыгодного сотрудничества в достижении общих целей.²

Наличие последователей напрямую зависит от того, насколько лидер заботится о своей репутации. Репутация – совокупность успехов руководителя и методов их достижения.

² Обратите внимание на адаптацию цитаты Джеймсом Макгрегором Бернсом в его книге *Leadership* (New York: Harper Perennial/Torchbook, 1979), стр. 9-45 (paperback edition).

5. Развивайте свой бренд руководителя

О ЛИДЕРАХ СУДЯТ ПО ИХ ДОСТИЖЕНИЯМ, но эти достижения возможны только тогда, когда в лидера верят. Бренд успешного руководителя основан на этой взаимосвязи. Важно заботиться о своем образе лидера. Вот несколько советов.

Служите примером. То, что руководитель говорит – важно, но еще важнее то, что он делает. Люди скорее последуют за руководителем, который следует тому, что обещает, и готов отвечать за последствия. Несоблюдение сроков необязательно говорит о несостоятельном руководстве, а неумение подать правильный пример свидетельствует именно об этом.

Отстаивайте свои убеждения. Истинный облик руководителя проявляется в его поведении в критических ситуациях. Оппортунизм погубил немало руководителей. Лидеру необходима стойкость. Хорошие руководители – те, что готовы отстаивать свои убеждения и действовать в соответствии с ними. Они не всегда оказываются в числе победителей, но зато все знают, кто они и в чем состоит смысл их позиции.

Излучайте надежду и уверенность. Лидеры должны давать людям основания верить себе. Они смотрят за горизонт и видят будущие возможности. А затем делятся этим видением с окружающими. Руководителю нужно видеть будущее – и демонстрировать уверенность в том, что все будет хорошо.³

О важности репутации. То, как вы делаете, иногда бывает важнее того, что вы делаете. Способность лидера обеспечить правильный ход вещей зависит от правильного отношения к людям. То, что делает руководитель, основано на его задачах; то, как он это делает, формирует память, которую он оставит о себе.

Подумайте:

Как вы и ваши дела выглядят в глазах других людей.

Лидерство зависит от восприятия. Оно должно отражать внутреннюю силу личности. Но это произойдет только тогда, когда вы станете проявлять характер и руководить личным примером.

Подумайте о том, как вы осуществляете руководство личным примером. Как это говорит о ваших личных качествах?

Вспомните еще три примера, когда вы вели себя в соответствии со своими жизненными ценностями и руководили личным примером.

ОБРАЗ РУКОВОДИТЕЛЯ = ПОДЛИННОСТЬ + УМЕНИЕ КОММУНИЦИРОВАТЬ

³ Адаптировано из «Leadership Is More than a Buzz Word», WashingtonPost.com/On Leadership, October 4, 2010.

6. Почему важна подотчетность

ПОДОТЧЕТНОСТЬ – ОДНА ИЗ ОСНОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. Подотчетность сообщает людям чувство ответственности за свои действия и их результаты. Руководителю, не считающему себя подотчетным, будет сложно направлять людей.

Подотчетность поддерживает управление, стимулируя правильность и своевременность исполнения. Менеджер, проявляющий небрежность в административных вопросах, может попытаться заставить сотрудников отвечать за результаты, но подобное руководство дает очень низкую результативность.

Само по себе управление в большой степени занимается вопросами администрирования, однако руководство связано с амбициями и устремлениями. Оно фокусируется на том, что надо делать для процветания организации и ее сотрудников.

Подотчетность необходима, потому что руководитель должен принимать трудные решения. Неподотчетный лидер будет действовать, исходя из собственных интересов (или интересов группы избранных), но не интересов организации в целом.⁴

Подотчетность важна не только в отношениях с руководством, но и с рядовыми сотрудниками, ожидающими от лидеров эффективного управления и правильных действий.

⁴ Адаптировано из «Flunking the Accountability Test», WashingtonPost.com/On Leadership, March 30, 2010.

7. Решение заниматься управлением

ПЕРЕХОД В УПРАВЛЯЮЩЕЕ ЗВЕНО – ПРЫЖОК В НЕИЗВЕСТНОСТЬ. Для многих работников это означает отказ от занятий тем, что им действительно нравилось. Их решают повысить, потому что они хорошо делают свою работу. Но часто случается, что будущих менеджеров даже не спрашивают о наличии у них желания получить повышение, и, что намного хуже, они не готовы руководить людьми. Поэтому прежде чем принимать решение о переходе в управляющее звено, задайте себе три вопроса:

Почему вы хотите заниматься управлением? Технически компетентным работникам обычно нравится то, чем они занимаются. Многие из них хотели бы продолжать работу дизайнера, инженера или научного сотрудника, а управление в их понимании – всего лишь администрирование, не соответствующее их уровню знаний и умений. Спросите себя, действительно ли вы хотите управлять и если да, то почему? Престиж и деньги – неплохая мотивация, но ее недостаточно для устойчивого развития карьеры.

От какой работы вам придется отказаться, перейдя на менеджерскую позицию? В качестве менеджера вы больше не будете заниматься работой, которая принесла вам повышение. Основой вашей деятельности были хорошие технические навыки: в финансах, научной работе, в дизайне или в инженерном деле. Переход в управленческое звено означает, что теперь вы обязаны смотреть за тем, как другие делают то, чем раньше занимались вы. Мысль об этом не должна вызывать внутреннего дискомфорта.

Куда вы обратитесь за поддержкой? Стать менеджером непросто. Подумайте, к кому вы обратитесь за поддержкой. Учитель или наставник могут оказаться очень полезны. Кроме того, поищите тренинги и обучающие программы для молодых менеджеров у себя в компании или в местной бизнес-школе.

Те, кто становятся менеджерами, постепенно входят во вкус руководства людьми для достижения результата. Тех, кому это удастся, называют лидерами!

8. Решение не заниматься управлением

НЕ БОЙТЕСЬ ОТВЕТИТЬ ОТКАЗОМ! Некоторым сотрудником хватает смелости отказаться от повышения.

Быть менеджером – значит отдалиться от любимого дела. Менеджеры в основном занимаются распределением ресурсов, чтобы предоставить возможность другим людям выполнять свою работу. Это может приносить удовлетворение, но если вы предпочитаете фокусироваться на том, что умеете делать сами, то менеджмент, скорее всего, не для вас.

Подумайте:

Как вы обеспечите за собой последнее слово в принятии решений?

Как вы относитесь к последствиям ваших действий?

Подумайте о ситуации, когда кто-то из руководителей не хочет брать на себя ответственность за результаты своих действий. Как это скажется на работе организации? Как бы вы поступили в подобном случае?

Ответственность начинается, в первую очередь, с принятия ответственности за управленческие решения и руководство людьми. Готовы ли вы к такой ответственности?

ПОДОТЧЕТНОСТЬ = ОТВЕТСТВЕННОСТЬ + РЕЗУЛЬТАТЫ

9. Станьте уверенным лидером

ДОСТИЖЕНИЯ ДАЮТ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ.

Определить свои сильные стороны – не то же самое, что написать резюме. Понятно, что высшее образование и хорошая работа являются предметами гордости, но когда речь заходит об уверенности в себе, следует смотреть глубже. Вот три вопроса, которые помогут обнаружить успешные стороны вашей личности.

Что у вас хорошо получается? Этот вопрос дает возможность составить перечень способностей, которые до настоящего момента помогали вам достигать успеха. Сфокусируйтесь на своих талантах. Например, у вас хорошо развитые навыки концептуального мышления. Вы можете быть стратегически мыслящим человеком, способным взглянуть на ситуацию шире и увидеть возможности там, где остальные не видят. Подобные способности составляют ваши сильные стороны, и вы должны хорошо понимать их.

Почему люди должны следовать за вами? Чтобы руководить людьми, нужно иметь хорошее чувство собственного «я», поэтому оцените свой подход к задачам и их решению. Рассмотрите ситуации, в которых вам удавалось полностью мобилизоваться и привести свою команду к решению сложной проблемы. Возможно, это был провальный проект, который вам удалось превратить в успешный. Или удалось найти способ снизить издержки и увеличить эффективность там, где все остальные считали это невозможным. В подобных случаях вы давали основание поверить в вашу способность достигать успеха.

Что вы сделали для того, чтобы заслужить доверие людей? Такой вопрос должен привести к мыслям о том, что вы делали для того, чтобы люди хотели видеть в вас лидера. К примеру, вы могли разрешить конфликтную ситуацию между коллегами или принять на себя решение неприятной проблемы, за которую никто не хотел браться. Или приложили особые усилия к тому, чтобы высшее руководство заметило успехи вашей команды. Возможно, вас знают как ответственного человека.⁵

Подумайте, что до сих пор помогало вам добиваться успеха. В поиске источников успеха сосредоточьтесь на позитиве, своих моментах триумфа: ситуациях, в которых вам и вашей команде удавалось достигать поставленных целей.

⁵ Адаптировано из «To Lead More Effectively, Boost Your Confidence», HBR.org, July 13, 2009.

10. Уверенное решение задач

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ ОСНОВАНА НА ТРЕХ КАЧЕСТВАХ:

Реализм. Уверенные руководители всегда смотрят правде в глаза. Они обладают внутренней силой, позволяющей им противостоять враждебности и оставаться верными своему предназначению.

Умение убеждать. Лидеры заражают окружающих своей уверенностью. Это не означает, что для этого им нужно приукрашивать действительность. Быть убедительным можно, показывая истинное положение дел, но при этом акцентируя внимание на положительных сторонах и на том, что каждый может сделать для улучшения ситуации.

Решимость. Настойчивость – одно из проявлений уверенности в себе. Она не означает того, что есть ответ на любой вопрос. Возможно, у вас вообще нет никаких ответов, но вы знаете: ваш долг руководителя в том, чтобы удерживать организацию до полного прояснения ситуации.

Реализм, умение убеждать и решимость – все это вселяет уверенность; именно этими качества должны демонстрировать руководители постоянно.

11. Три способа возродить надежду

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛЬ – ЛИДЕР, который служит для меня практически неисчерпаемым источником душевного подъема.

Обычно принято вспоминать о его исторической роли и выдающихся заслугах в руководстве Великобританией во время Второй мировой войны, но я люблю представлять себе Черчилля в 1915 году, когда его изгнали из кабинета министров после катастрофы в Дарданеллах, которая была частью неудачного плана принуждения Турции к выходу из Мировой войны.

Этот период жизни Черчилля – пример того, как можно оправиться от неудач, если полностью взять на себя работу над ошибками. Однако действиям по исправлению неблагоприятной ситуации должен предшествовать период размышления и обновления. Вот как можно это сделать.

Размышляйте. Сделайте шаг назад, обдумайте и всесторонне изучите ситуацию. Обсудите с коллегами, что было сделано правильно, а что пошло не так. Оцените собственные действия и подумайте, где можно было поступить иначе. Вы сможете воспользоваться этим опытом в будущем.

Восстановитесь. Оставьте мысли о неудаче и поищите способы вновь стать самим собой. Это может быть и строгий спортивный режим, и большее количество времени в кругу семьи или с друзьями. Найдите себе занятие, не заикливайтесь на проблеме. Черчилль занимался живописью. Найдите для себя что-то, что духовно укрепит разум. Вы проиграли битву, но жизнь на этом не закончилась. Мыслите позитивно.

Действуйте. Вы должны что-то сделать. Если остаетесь на прежней работе, сделайте из неудачи практические выводы. Проведите разбор ошибок со своей командой. Если у вас новая работа, учтите печальные уроки на новом поприще. Теперь вы – другой человек: более сильный именно благодаря тому, что стойко перенесли поражение. Направьте всю энергию на работу, но при этом оставайтесь в ладу с собой и окружающими людьми.

Поймите: проигрыш – не конец. Черчилль образца 1915 года подготовил Черчилля образца 1940 года к роли спасителя отечества.⁶

Один из афоризмов Черчилля:

«Пессимист видит трудности при каждой возможности, оптимист в каждой трудности видит возможности».

Подумайте:

Какими способами вы развивали уверенность в себе как в руководителе?

Обдумайте ситуацию, в которой неуверенность в себе повредила вам.

Что произошло и почему? Что бы вы сделали по-другому?

Приведите пример своих действий, которые помогли вам укрепить уверенность в себе.

Как вы передаете собственную уверенность окружающим?

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ = ДОСТИЖЕНИЕ + УБЕЖДЕННОСТЬ

⁶ Адаптировано из «Finding Hope in Troubled Times», HBR.org, December 3, 2009; Paul Johnson *Churchill* (New York: Viking, 2009).

12. Действуйте как лидер

СИЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ ОБЛАДАЮТ ХАРИЗМОЙ, в них есть «то, что нужно» руководителю.

Харизма – сочетание властности, естественности и доступности. Она подразумевает умение действовать так, чтобы окружающие верили в то, что вы действительно контролируете ситуацию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.