



Книга Имидж руководителя

Искусство внушать уважение

Гаррисон Монарт
McGraw-Hill, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Почему льва называют царем зверей? По мнению бизнес-тренера Гаррисона Монарта, столь высокое звание лев носит из-за своей внушительной гривы и еще более внушительного рыка. Лев не самый умный и не самый крупный зверь на земле, но благодаря своему “имиджу” и “манерам” он является олицетворением власти и мощи. В джунглях современного делового мира имидж тоже имеет огромное значение. Если вы хотите оказаться в своей организации на самом верху, то должны выстроить и поддерживать свой “имидж руководителя”, что подразумевает превосходное владение навыками общения в сочетании с умением разбираться в людях и влиять на их взгляды. На страницах этой работы описаны и многие другие приемы взаимодействия с людьми и затронуто множество тем, причем некоторые из них заслуживают отдельной книги. *BooksInShort* советует ознакомиться с детальными рекомендациями автора всем профессионалам, которые стремятся повысить свой авторитет руководителя.

Основные идеи

- Чтобы добиться успеха в деловом мире, укрепляйте свой имидж руководителя, внушающий уважение окружающим. Для этого необходимо в совершенстве владеть навыками общения.
- В основе любых человеческих взаимоотношений лежит умение убеждать в своей правоте.
- То, каким вас видят другие люди, зависит от их личных “фильтров восприятия” и предубеждений по отношению к вам.
- Чтобы расположить к себе людей, будьте искренни, ясно излагайте свои мысли, сопереживайте.
- Добивайтесь от сотрудников вовлеченности – превратите работу в процесс совместного достижения общей цели.
- Воздействовать на эмоции сотрудников помогают рассказы об успехах других людей и анализ бизнес-кейсов.
- Опирайтесь на этичные методы убеждения.
- Разрешая конфликты, старайтесь сохранять хорошие отношения с людьми.
- Целенаправленно создавайте свой личный бренд, отражающий ваше истинное “я”.
- Продвигайте свой бренд с помощью Интернета и СМИ. Чтобы оказаться в центре внимания, организуйте интересное мероприятие или напишите книгу.

Краткое содержание

Имидж руководителя

Для успеха в деловом мире недостаточно одного врожденного таланта. Ваш карьерный рост зависит не только от того, насколько вы квалифицированный специалист, но и от вашего умения производить хорошее впечатление. Чтобы обрести влияние в компании, создайте имидж руководителя, внушающий уважение окружающим.

“За умением создавать хорошее впечатление о себе стоит целый комплекс знаний о поведении людей, и тот, кто овладеет этими знаниями, сможет достичь ошеломительных результатов”.

Даже если вы не считаете себя продавцом, вам иногда приходится им быть, ведь всякий раз, убеждая кого-либо в правомерности своей точки зрения, вы ее “продаете”. Мы все вынуждены постоянно “проталкивать” свои идеи, ожидания, желания и потребности. Умение склонить окружающих на свою сторону – “основа взаимоотношений между людьми”. В конечном счете, удастся ли вам добиться своих целей или нет, зависит не от ваших красивых лозунгов или благих намерений, а от того, как вас воспринимают окружающие.

“Имидж компетентного руководителя – это секрет успеха, позволяющий подняться в компании на самый верх иерархии и приносить на своей должности максимальную пользу”.

Что же влияет на то, как вас воспринимают люди? Информацию об окружающем мире человек получает с помощью пяти чувств: зрения, слуха, обоняния, осязания и вкуса. Отчасти вы можете контролировать этот процесс – например, одеваясь определенным образом, следя за тоном своего голоса и так далее. Однако при этом не стоит забывать, что всю воспринимаемую информацию человеческий мозг сортирует с помощью так называемых “фильтров восприятия”. В теории нейролингвистического программирования (НЛП) выделяют пять таких фильтров:

- 1. **Метапрограммы.** Способ мышления каждого отдельного человека, который можно сравнить с операционной системой компьютера.
- 2. **Системы убеждений.** Индивидуальное мировосприятие человека.
- 3. **Ценности.** Индивидуальные представления о том, что хорошо, а что плохо.
- 4. **Воспоминания.** События, сыгравшие значимую роль в жизни.
- 5. **Предыдущие решения.** Опыт, приобретенный в результате принятых решений.

“В каком-то смысле мы все время самоутверждаемся и склоняем кого-то на свою сторону, причем делать это начинаем еще с младенчества, когда криками требуем еды или внимания”.

Всю поступающую в мозг информацию люди пропускают через эти фильтры. Так, например, активист “зеленого” движения перестанет слушать выступающего с речью, если узнает, что он возглавляет компанию, которая наносит ущерб окружающей среде. Такой прием фильтрации, когда слушатель полностью или частично блокирует адресованное ему сообщение, называется опущением. В другом случае происходит искажение получаемой информации с целью привести ее в соответствие со своими убеждениями. К примеру, наш защитник окружающей среды будет продолжать слушать доклад главы компании, если решит, что польза обществу от выдвигаемых оратором предложений может перевесить потенциальный ущерб окружающей среде. Если же человек, опираясь на личный опыт, видит во всем определенные закономерности, в теории НЛП это называется обобщением. Например, если начальник постоянно отвергает ваши предложения, это постепенно отобьет у вас желание делиться своими идеями. В этом случае вы, скорее всего, не только будете упорно молчать даже в подходящих ситуациях, но и станете намеренно предлагать абсурдные вещи, когда вашим мнением всерьез заинтересуются.

Социальный интеллект

Директивный стиль руководства, популярный в прошлые десятилетия, устарел так же, как устарели пишущие машинки и кассетные магнитофоны. Современные руководители, которые стремятся повысить свой личный авторитет, должны сосредоточиться на развитии своего “социального интеллекта”. Под социальным интеллектом понимается умение человека влиять на то, как его воспринимают другие люди. Перечислим основные составляющие социального интеллекта: “имидж” – умение подавать себя, произвести впечатление компетентности и уверенности; “ясность” – способность ясно излагать свои мысли; “проницательность” – умение разбираться в людях; “аутентичность” – искренность и честность; “эмпатия” – умение поставить себя на место другого.

“Вы вряд ли добьетесь чего-то от окружающих, если не сможете пробиться сквозь ржавые ворота человеческого восприятия, со всеми его фильмами и погрешностями”.

Ежедневно выполняя специальные упражнения, вы за неделю сможете повысить свой социальный интеллект. В первый день будьте особенно внимательны к тому, что происходит вокруг вас. Задействуйте все органы чувств, особенно в повседневных ситуациях – например, по пути из дома на работу. Второй день посвятите анализу своих сильных и слабых сторон. На следующий день проверьте, насколько вы честны в отношениях с людьми: ведите себя искреннее, не стесняйтесь демонстрировать свои подлинные чувства. На четвертый день сосредоточьтесь на простом и ясном изложении своих мыслей. Затем попробуйте представить себя на месте окружающих вас людей и проникнуться их чувствами. На шестой день станьте внимательным и чутким слушателем. Наконец, последний, седьмой день отведите на составление плана, в соответствии с которым вы будете дальше отрабатывать перечисленные приемы.

“Читать” людей, как открытую книгу

Научившись правильно толковать слова и поступки окружающих, вы сможете добиваться своих целей. Обращайте внимание не только на то, что говорят люди, но и на их мимику и жесты. Не забывайте учитывать ситуацию, в которой происходит общение. Наблюдая и собирая информацию, следите за тем, не искажают ли ваши личные “фильтры восприятия” ее истинный смысл.

“Тот, кто хорошо владеет навыками общения, умеет так критиковать, что это воспринимается не как упрек, а как совет”.

Действия людей, которых вы хорошо знаете, обычно прогнозировать намного легче. Близкое знакомство с человеком позволяет наблюдать за его типичным поведением в повседневных ситуациях. Изучив таким образом особенности характера и поведения, вы сможете пересмотреть свое отношение к человеку, основанное на первом (часто неверном) впечатлении, и сделать более точные выводы.

Общее дело

Ваш стиль руководства и способность мотивировать людей влияют на то, как вас воспринимают начальство, коллеги и подчиненные. Если вы

сторонник директивного стиля, то ваши приказы будут выполняться, но только из боязни наказания. Добиться от сотрудников настоящей вовлеченности вы сможете, превратив работу в процесс совместного достижения общей цели. Возьмем, к примеру, Google. Компания отказалась от директивного стиля руководства и сформировала корпоративную культуру, стимулирующую вовлеченность на всех уровнях организации, что благотворно отразилось на производительности, мотивации и удовлетворенности персонала. Вовлеченность возникает тогда, когда все сотрудники компании разделяют общие ценности. Формулируя цели ваших проектов, подчеркивайте ценности компании. Чтобы поддерживать у сотрудников заинтересованность в достижении организационных целей, предоставьте им возможность участвовать в принятии решений.

Как преподнести информацию

Опытные руководители знают: для того, чтобы задействовать эмоции людей, недостаточно просто выложить им факты и цифры или перечислить ближайшие цели компании. Им нужен сюжет. Как сделать свой рассказ убедительным? Не пускайтесь в лирические отступления. Не добавляйте пафоса, описывая серьезные события, – придайте им обыденный характер. Заставьте слушателей переключиться: меняйте темп речи и используйте образные средства. Выражайтесь кратко и просто. В зависимости от того, какие цели вы ставите перед собой – научить слушателей чему-то или воодушевить их, – используйте разные формы. Например, бизнес-кейсы, в которых рассматриваются реальные ситуации из практики, помогут проиллюстрировать определенную идею. Истории успеха, рассказывающие о достижении результатов, будут иметь наибольший эффект, если в них повествуется о ярких личностях, умело преодолевающих препятствия. Обсуждение слухов, напротив, может повредить вашей репутации. Чтобы оградить свой имидж от слухов, реагируйте на них немедленно. Если в том, что говорят, есть доля истины, признайте свою вину, а если нет, тогда объясните, почему слухи не соответствуют действительности. Найдите пользующегося авторитетом человека, который сможет подтвердить правдивость ваших слов.

Добивайтесь своего этичными методами

Чтобы укрепить свой имидж руководителя, необходимо “поддерживать правильное отношение у вашей аудитории”. Не манипулируйте людьми для достижения своих личных целей. Используя эту сомнительную тактику, вы заставляете их делать то, что вам нужно, не давая ничего взамен. Убеждайте людей поступить определенным образом, потому что это принесет им выгоду. Опытные лидеры используют этичные методы убеждения, основанные на следующих принципах:

- **Узнаваемость.** Мы склонны доверять тому, кого хорошо знаем. Поэтому чем чаще вы взаимодействуете с сотрудниками напрямую, тем больше они будут доверять вам и вашим словам.
- **Контроль ресурсов.** Дефицит способствует увеличению спроса. В случае подлинной нехватки времени или ресурсов вам проще заставить людей действовать.
- **Фрейминг.** Под фреймингом понимается “создание условий и мыслительных структур, способствующих возникновению образов и смыслов, которые формируют мировоззрение человека”. Тщательно подбирайте слова. Не говорите о том, кем вы *не* являетесь, подобно президенту США Никсону, который, уходя в отставку, заявил, что он не жулик. Согласно исследованиям, частица “не” растворяется в подсознании, и поэтому такие заявления, как правило, дают обратный эффект.
- **Авторитетность.** К словам авторитетного человека лучше прислушиваются. Используйте свое влияние, чтобы завоевать доверие окружающих.
- **Достоверность.** Чтобы ваши слова звучали более убедительно, подкрепляйте их фактами или свидетельствами третьих лиц.
- **Симпатия.** Верят тому, кто нравится. Демонстрируйте интерес к окружающим, незаметно копируйте их мимику и жесты, что помогает установить эмоциональную связь.
- **Взаимность.** Делайте людям добро, и они будут стремиться оказать вам какую-нибудь услугу. Наладив отношения, вы сможете убеждать людей легко и естественно.
- **Наглядность.** Рассказывайте так, чтобы вашим слушателям казалось, будто все, о чем вы говорите, происходило с ними лично.
- **Выделение.** Акцентируйте внимание на положительном, не искажая и не скрывая при этом фактов.
- **Увлеченность.** Заставить людей поверить в то, во что вы не верите сами, чрезвычайно сложно. Займитесь тем, что вас по-настоящему увлекает, и люди последуют за вами.

Разрешение конфликтных ситуаций

Конфликты на работе неизбежны. Следите за тем, чтобы разногласия не испортили ваших отношений с окружающими и не ослабили ваш авторитет. Чаще всего мы расходимся не в представлениях о том, что хорошо и плохо, а лишь в способах решения проблемы. Не все конфликты деструктивны; при правильном подходе они даже способствуют укреплению отношений. Столкнувшись с конфликтной ситуацией, покажите свое умение активно слушать. В самом начале обсуждения установите правила поведения. Помните о фильтрах восприятия и своих предубеждениях, иначе вы не сможете беспристрастно оценивать доводы противной стороны. Не забывайте о том, что точка зрения оппонента имеет право на существование, даже если вы с ней не согласны. Постарайтесь поставить себя на место оппонента. Будьте тактичны. Вместо того чтобы обвинять человека, объясните ему, что вы думаете и чувствуете в связи с его поступками. Найдите, что хорошего можно о нем сказать, – это сделает его более восприимчивым к вашей точке зрения. И наконец, сосредоточьтесь на обсуждении конкретных проблем, а не на претензиях.

Личный бренд

Сегодня каждому профессионалу в области бизнеса необходимо создавать и продвигать свой личный бренд, или, другими словами, имидж руководителя. На самом деле у вас уже есть личный бренд – то общее впечатление, которое вы производите на людей на работе, в Интернете, в обществе или дома. Стихийное, без вашего сознательного участия, формирование личного бренда может иметь негативные последствия, поэтому вы должны взять этот процесс под контроль.

“Мы живем в обществе, характерной чертой которого стал корпоративный и личный брендинг”.

Интернет стал удобным местом для продвижения личных и корпоративных брендов. Например, американский комик Дейн Кук после многих лет эстрадных выступлений решил заявить о себе в Интернете. Он создал собственную страницу в Сети, и на его концерты стало приходить намного больше зрителей. Сегодня Кук – один из самых популярных комиков в мире. Он добился успеха за счет того, что продвигал свой бренд в своей аудитории – в кругу людей, которым было интересно его творчество. Начните делать то же самое с помощью YouTube, Facebook и других социальных сетей. Не забывайте, что ваш личный бренд должен отражать вашу подлинную сущность. Старайтесь нравиться людям, но избегайте предсказуемости. Делитесь своими мыслями на темы, которые вы считаете важными. Найдите организацию ваших единомышленников и выясните, чем вы можете быть ей полезны. Начните участвовать в решении социальных проблем. Ваши добрые дела будут способствовать дальнейшему продвижению вашего личного бренда.

“Личный бренд, или, иначе говоря, имидж руководителя, является необходимым условием для успеха – успеха, который окружающие могут посчитать просто везением”.

Взаимодействие со СМИ открывает широкие возможности для продвижения личного бренда. Воспользуйтесь следующими рекомендациями:

- **Преподнесите себя как эксперта в своей области.** В каждой области деятельности есть гуру, и вы можете стать одним из них.
- **Придумайте слоган.** Сформулируйте краткое и звучное высказывание, обобщающее ваши идеи и взгляды. Оно должно вызывать у журналистов желание вас цитировать.
- **Создавайте информационные поводы.** Никто не умеет делать это лучше, чем британский предприниматель Ричард Брэнсон. Чтобы СМИ заметили вас, организуйте мероприятие, которое привлечет внимание журналистов.
- **Публикуйте свои работы.** Если вы специалист в своей области, вам стоит написать книгу или по крайней мере статью.

Об авторе

Гаррисон Монарт – соавтор книги “Уверенный оратор”, основатель и президент консалтинговой компании GuruMaker, занимающейся подготовкой профессиональных ораторов.
