



Книга Универсальный лидер

Пособие по лидерству для руководителей среднего звена

Джон Максвелл

Thomas Nelson, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Известный специалист в области лидерства Максвелл раскрывает в этой книге собственные рецепты успеха в еще одной управленческой сфере. Речь в ней идет о том, как руководители среднего звена могут стать настоящими лидерами. Отличительная черта любой книги Максвелла (и эта не стала исключением) – обширные перечни “мифов”, “проблем”, “принципов” и “ценностей”. Каждый пункт этих списков методично пронумерован (автор верит в магическую силу чисел), снабжен точной дефиницией, примером из реальной практики или забавной историей. Такая манера изложения иногда даже порождает сомнения в том, какую цель на самом деле преследует автор – обучить каким-то навыкам или просто вдохновить. Читатели могут руководствоваться конкретными советами Максвелла или просто принять к сведению его общие идеи. Хотя лидерство имеет на редкость комплексную природу и не поддается однозначному определению как явление, *BooksInShort* полагает, что эта книга наверняка пригодится руководителям высшего и среднего звена, которые стремятся повысить продуктивность своей работы, а также всем составителям программ профессиональной подготовки менеджеров.

Основные идеи

- Универсальный лидер – это человек, который руководит не только подчиненными, но также коллегами и начальниками.
- Этот лидер умеет управлять “снизу вверх”, “по горизонтали” и “сверху вниз”.
- Около 99 процентов всех управленческих решений принимаются руководителями среднего звена.
- Именно из действий руководителей среднего звена в основном и состоит ежедневная работа организации.
- Менеджеры среднего звена должны владеть навыками самодисциплины.
- Если вы начинаете свою карьеру в должности руководителя среднего звена, не ждите быстрого признания своих заслуг.
- Чтобы бороться со стрессом и разочарованиями, оставайтесь реалистом и не питайте иллюзорных надежд.
- Оставайтесь командным игроком и доверяйте руководству компании.
- Правильное распределение задач и обязанностей между сотрудниками помогает вдвое снизить текучесть кадров в компании.
- Задача топ-менеджеров – создание максимально комфортных условий для деятельности универсальных лидеров.

Краткое содержание

Лидерство в среднем руководящем звене

Большинство организаций имеют иерархическую структуру, и руководство в них осуществляется “сверху вниз”. Однако на практике 99 процентов решений, касающихся работы компании, принимают не топ-менеджеры, а руководители среднего звена. Это значит, что возможность стать лидером имеется у огромного числа сотрудников – совсем не обязательно быть топ-менеджером, чтобы оказывать влияние на работу всей организации в целом. Менеджер, умеющий влиять не только на подчиненных, но и на равных по статусу коллег и даже на собственных руководителей, – это универсальный лидер.

“Лидерство – это ваш осознанный выбор, а не место, на которое можно попасть по воле случая”.

Универсальные лидеры умеют оказывать влияние на любого человека в организации вне зависимости от его должности. Они руководят “снизу вверх”, помогая начальству, “по горизонтали”, сотрудничая со своими коллегами, а также “сверху вниз”, направляя и мотивируя своих подчиненных. В целом можно выделить пять причин, заставляющих людей следовать за лидером.

- 1. Высокий авторитет лидера в управленческой иерархии.
- 2. Хорошие отношения лидера с подчиненными.
- 3. Желание сотрудника работать под управлением талантливого лидера в команде, которая отличается высокой результативностью.
- 4. Желание сотрудника развиваться как личность и овладевать новыми навыками.
- 5. Уважение сотрудника к мнению и личностным качествам лидера.

“Лидерство динамично, и право вести других за собой необходимо заслужить у каждого человека, с которым вы работаете”.

Чтобы стать настоящим лидером, человеку нужно работать в этих пяти направлениях. Менеджеры среднего звена нередко уверены, что приобретут необходимые лидерские качества, как только станут топ-менеджерами. Однако развить в себе лидерские способности можно задолго до назначения на высокую должность. Еще одно распространенное заблуждение – полагать, что людям по природе свойственно следовать за лидерами. Это в корне неверно. Чтобы вести за собой других, нужно сначала заслужить их уважение.

Лидерство как испытание на прочность

Если вы занимаете руководящую должность в середине управленческой пирамиды, ваше влияние на других и свобода в принятии решений ограничены. Когда менеджеры среднего звена присваивают себе слишком широкие полномочия, это часто вызывает критику в их адрес. Такая ситуация может стать источником постоянной психологической напряженности в коллективе. К стрессогенным факторам, с которыми вам наверняка придется столкнуться, относятся: широта ваших полномочий, уровень самостоятельности, к которому вы стремитесь, а также особенности общего стиля руководства в вашей организации. Корпоративная культура может поощрять инициативность менеджеров или, напротив, требовать строгой субординации. Помните, что неверно выбранный вами стиль руководства только усилит напряженность во взаимоотношениях.

“Можно назначить кого-то на должность, но назначить лидером нельзя – авторитет надо заслужить”.

Еще один источник стресса – переживания по поводу того, насколько хорошо вы справляетесь с работой и признаются ли в должной мере ваши заслуги. Если вы начинаете карьеру лидера с работы в должности руководителя среднего звена, не ждите особых похвал за свои усилия. Вас едва ли будут гладить по голове так часто, как вам бы хотелось. Чтобы снизить уровень стресса, будьте реалистичны в своих ожиданиях и доверяйте решениям руководства компании. Постарайтесь четко очертить границы своей ответственности. Станьте полноправным представителем своего отдела в контактах с другими подразделениями компании. Именно вы должны быть тем человеком, который в сложных ситуациях знает ответы на любые вопросы сотрудников и руководителей.

“Менеджер среднего звена – хорошая должность только при том условии, что вы разделяете цели компании и доверяете ее лидеру”.

Работа под началом плохого руководителя неизбежно влечет стресс – неуверенные в своих действиях или попросту некомпетентные начальники не в состоянии наладить рабочий процесс. Поэтому в ситуации, когда высшее руководство не оправдывает возложенных на него ожиданий, именно вы должны стать подлинным лидером, благодаря которому рядовые сотрудники смогут ощутить уверенность в завтрашнем дне и начать эффективно выполнять свои обязанности. Когда руководители среднего звена стабильно демонстрируют хорошие результаты, их усилия не остаются незамеченными. Росту продуктивности работы способствует и понимание вашего вклада в общее дело – огромная часть работы компании приходится именно на менеджеров среднего звена. Сознание этого приносит чувство удовлетворения. Для того чтобы организовать слаженную работу в команде и мотивировать ее членов, всячески поощряйте коллективный обмен информацией и грамотно распределяйте обязанности между сотрудниками.

Как руководить “снизу вверх”

Успешные лидеры из числа менеджеров среднего звена активно совершенствуют навыки самоконтроля. Прежде всего научитесь правильно распределять свое время. Тренируйте контроль над эмоциями, учитесь расставлять приоритеты и рационально распределять силы между различными проектами. Выдерживайте баланс между работой и отдыхом. Находите время не только для работы, но и для семьи – научитесь не смешивать эти две сферы своей жизни. Никогда не прекращайте работать над собой.

“Если вы – лидер в должности руководителя среднего ранга, то авторитет, которым вы обладаете, на самом деле вам не принадлежит”.

Если вы облегчите жизнь своему начальнику, это поможет и ему, и организации в целом. Предложите ему свою помощь – это еще один способ сделать так, чтобы вас заметили. Покажите, что вы отличный командный игрок и готовы взять на себя часть обязанностей, возложенных на начальника. Для этого сначала научитесь хорошо выполнять собственные обязанности. При обсуждении любого вопроса высказывайте свое мнение, а когда решение найдено, открыто поддержите своего босса.

“Хорошие лидеры редко беспокоятся об ограниченности своих полномочий и рассматривают любую ситуацию с точки зрения открывающихся в ней возможностей”.

Для более тесного взаимодействия с начальником стремитесь участвовать в проектах, от которых отказываются другие. Проявляйте инициативу в коллективной работе и прикладывайте усилия к формированию хороших отношений с коллегами. Перед беседой с начальником хорошенько подготовьтесь: если вы собираетесь просить его принять определенное решение, подготовьте всю нужную информацию; задавайте наводящие вопросы, облегчающие поиск решения; предлагайте начальнику новые факты и точки зрения.

“Как это ни парадоксально, чтобы стать лидером, нужно уметь хорошо делать много вещей, а чтобы оставаться лидером, будучи при этом топ-менеджером, нужно уметь делать меньше, но гораздо лучше”.

Универсальный лидер сообщает своему боссу как хорошую, так и плохую информацию. Если у вас есть важные для принятия решения данные, которых нет у него, вы обязаны их ему сообщить. Научитесь понимать без слов, когда необходимо молча согласиться с принятым решением, а когда можно настоять на своей точке зрения. Тщательно выбирайте время для обращения к начальнику с вопросами или просьбами. Станьте “палочкой-выручалочкой” – человеком, на которого всегда можно положиться в трудной ситуации. Такие люди делают свою работу качественно в любых обстоятельствах, невзирая на то, нравится им эта работа или нет. Они одинаково хорошо работают как в присутствии начальника на рабочем месте, так и в его отсутствие.

Руководство “по горизонтали”

Выработка умения поддерживать теплые отношения с коллегами – длительный процесс, требующий искреннего интереса к людям. Уважайте дело, которым они занимаются, помогайте им находить нужные материалы и давайте им советы, которые действительно помогают в работе. Поддерживайте в коллегах стремление к профессиональному росту и открыто одобряйте их вклад в работу организации. Когда вы публично хвалите людей, вы укрепляете их дух и вызываете их симпатию. Целенаправленно завязывайте новые контакты среди персонала компании.

“Менеджеры работают с процессами, а лидеры – с людьми”.

Конкуренция – естественное состояние рабочего коллектива. Она может стать источником позитивной энергии только тогда, когда интересы коллектива ставятся выше интересов отдельных людей. Здоровая конкуренция укрепляет отношения. С другой же стороны, офисные сплетни и интриги деморализуют коллектив. Воздерживайтесь от мелочных споров и рассматривайте любую конфликтную ситуацию с нескольких точек зрения. Высказывайте свое мнение, стараясь сохранить нейтралитет.

“Большинство людей оценивает происходящие события по тому, как эти события затрагивают лично их. Лидеры мыслят гораздо шире”.

Решая вместе с коллегами какую-нибудь проблему, вы неизбежно попадаете в ситуацию идейного противостояния. Нет ничего плохого в том, чтобы защищать свою точку зрения, свою репутацию и сферу своей ответственности, однако при этом нельзя оставаться глухим к разумным предложениям других. Если чужая идея лучше вашей, признайте это. В поисках инновационных решений обращайтесь к нестандартным источникам вдохновения. Помогайте творческим людям формулировать их мысли и предложения. Будьте готовы поступиться своим комфортом в поиске оригинальных идей.

“Китайская пословица гласит: «Испил воды – мысленно поблагодари того, кто вырыл колодец»”.

В условиях острой конкуренции вам, скорее всего, захочется производить впечатление человека, который все держит под контролем и всегда добивается нужных результатов. Это желание несбыточно. Увы, мы всего лишь люди. Оставайтесь самим собой и не бойтесь показать, что вы тоже иногда ошибаетесь. Просите других о помощи и с благодарностью принимайте все, чему вас могут научить другие. Изучая новые методы работы, обучайте им других. Умение помогать людям работать более эффективно – важнейшее качество хорошего лидера.

Как правильно руководить подчиненными

Универсальный лидер управляет людьми, оказывая на них психологическое влияние. Он делает это не благодаря своему служебному положению, а потому что он проявляет искренний интерес к другим и всегда открыт для них. Буквально в каждом сотруднике вы должны видеть талантливого человека, способного на многое. Так вы заставите людей выкладываться на все 100 процентов. Подчиненные будут знать, что вы в них верите, и поэтому продуктивность их работы будет только расти. Человек способен превзойти любые ожидания, если вы как следует его вдохновите, а потому очень важно публично хвалить отличившихся, чтобы другие видели, что успех влечет за собой признание.

“Хорошие лидеры делают нужный шаг в нужный момент, руководствуясь нужными соображениями”.

Стратегия такого рода потребует от вас серьезных усилий. Личностное развитие предполагает целостное совершенствование человека – от освоения приемов управления временем до обучения позитивному восприятию своей жизни и работы. Реализация программы личностного развития для персонала – дело не одного дня, поскольку она опирается на собственные представления каждого человека о том, как стать более совершенной личностью, и требует исключительно индивидуального подхода. А когда сотрудники лучше узнают себя и свои сильные стороны, одновременно совершенствуются их лидерские способности.

“Проблема многих руководителей состоит в том, что рано или поздно они вступают в противостояние со своими коллегами, причиняя тем самым вред и себе, и своей команде”.

Грамотно распределять задачи и функции между сотрудниками не менее важно, чем правильно подбирать персонал. Не бывает людей, способных выполнить абсолютно любую работу. Давайте подчиненным такие задания, при выполнении которых они смогут проявить себя. Как показывают исследования, текучесть кадров в компании снижается вдвое, когда менеджеры позволяют сотрудникам выбирать ту работу, которая им по душе. Выполнение неинтересной работы приводит к стрессу и подрывает моральный дух. И напротив, человек сможет добиться незаурядного успеха, когда будет заниматься любимым делом. Изучайте сильные стороны своих сотрудников, чтобы поручать им работу по способностям, однако не закрывайте при этом глаза на недостатки. Помогите своим сотрудникам выявлять и устранять пробелы в знаниях или навыках.

Лидер как ролевая модель

Обучение лидерским качествам на собственном примере – один из самых эффективных методов обучения. Когда ваши слова не расходятся с делом, люди охотнее к вам прислушиваются. Работать так, как требуешь этого от других, – вот единственный верный способ изменить культуру организации к лучшему. От правильной психологической установки персонала зависит комфортность работы в компании, а особенности корпоративных ценностей определяют характер принимаемых решений. Лидер с хорошей репутацией в глазах коллектива способен поддерживать доверительные отношения с сотрудниками, а сотрудники, разделяющие с лидером строгие этические принципы, повышают продуктивность компании в целом.

Добившись определенных успехов как лидер, не забудьте вознаградить подчиненных. Поощряйте и продвигайте по службе тех, кто этого достоин. Отмечайте сотрудников, проделавших большую часть работы или внесших самый значительный вклад. Поощрением могут служить не только премии, но и любые другие бонусы – от выделения сотруднику постоянного парковочного места до возможности поработать в более тесном контакте с вами. Поскольку люди ради работы часто жертвуют семейными радостями, включайте в программы поощрения не только сотрудников, но и членов их семей.

Прибыльность инвестиций в лидерство

Колоссальная польза, которую приносят своим компаниям универсальные лидеры, несомненна. Они формируют сильные команды, вносят ценный вклад в работу на всех уровнях иерархии, создают условия для воспитания новых лидеров, облегчают работу своим руководителям и развивают лидерские навыки у персонала организации. Что касается топ-менеджеров, то их задача заключается в создании в компании такой атмосферы, в которой эти универсальные лидеры могли бы раскрыться с максимальной полнотой. Топ-менеджерам следует выделять необходимые ресурсы на обучение и поддержку перспективных сотрудников. В компании должна быть создана комфортная среда, в условиях которой менеджеры среднего звена смогут профессионально расти, без опаски выдвигать новые идеи и критически переоценивать традиционные методы работы.

Об авторе

Джон Максвелл – известный эксперт в области лидерства. Основатель Injoy Stewardship Services и нескольких других компаний, занимающихся повышением профессиональной квалификации и развитием лидерских навыков руководителей. Автор более 40 книг, среди которых – “Лидерство: 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми”, “Как мыслят преуспевающие люди” и “Воспитай в себе лидера”.
