



Книга Не летайте в одиночку

Как руководитель действуйте смело, создавайте основанные на доверии отношения и достигайте в бизнесе новых высот

Роб Уолдо Уолдман

McGraw-Hill, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Кабина истребителя не место для человека, страдающего клаустрофобией и боязнью высоты. И тем не менее подполковнику Робу Уолдману удавалось успешно скрывать от командования ВВС США эти личные недостатки на протяжении всей своей блестящей карьеры, включающей 65 боевых вылетов в Сербии и Ираке. Выйдя в отставку и став профессиональным тренером в области лидерства, бывший летчик делится опытом с теми, кто хочет добиться успеха в жизни и бизнесе. Книга с яркими подробностями рассказывает о боевых ситуациях и способах преодоления трудностей при их выполнении. Внимания заслуживают и проводимые автором параллели между боевым опытом летчиков и жизнью корпоративного мира, а также его обращение к метафоре ведущего и ведомого. Однако Уолдман редко отходит от традиционных положений типичного курса о лидерстве, повторяя старые рецепты об исполнении мечты и укреплении отношений с коллегами. Тем не менее, хотя опытным руководителям можно и обойтись без этой книги, *BooksInShort* считает, что читатели с начальным уровнем знаний в области мотивационного лидерства найдут в ней немало интересного для себя.

Основные идеи

- Опора на помощь товарищей – это не признак слабости, а свидетельство силы. Недаром ведущий в боевом звене рассчитывает на своего ведомого, который следит, чтобы враг не сел ему на хвост
- Хорошие ведомые думают сначала о безопасности командира, а потом – о своей собственной.
- Не бойтесь просить о помощи. Асы делают это постоянно.
- В мотивации есть смысл, только если ее результатом становятся действия.
- Честность и искренность являются основой создания крепких отношений.
- Избегайте людей с негативным отношением к жизни. Они могут лишить вас энергии и сорвать выполнение задания.
- Берясь за любое дело, стремитесь добиться полного понимания ситуации.
- О людях, с которыми вы каждый день вместе работаете, вам нужно знать все
- Поддерживайте отношения с вашими доверенными лицами. Регулярно встречайтесь и созванивайтесь с ними.
- В определенных обстоятельствах отказ от боевого задания или делового проекта может быть единственно верным решением.

Краткое содержание

Опора на коллег

Успех в бизнесе и в жизни основан на упорной работе, позитивном отношении к делу и способности преодолевать трудности. Важность хорошей команды поддержки понимается всеми, в том числе теми, кто достиг в своей деятельности победных высот. Даже опытные пилоты не отправятся в боевой вылет, не будучи уверенными в поддержке своих товарищей. Находитесь ли вы в кабине истребителя на высоте шести километров или проводите деловое совещание, вы должны знать, что можете положиться на своих коллег, которые помогут вам держать курс в постоянно меняющейся обстановке.

“Дело не сдвинется с места, пока вы не найдете в своей жизни и работе цель, ради которой стоит сражаться”.

Зная, кто прикрывает ваш тыл в случае непредвиденного развития ситуации, маршрут своего полета вы так или иначе определяете сами. Никто другой не может сделать это за вас. Поэтому нужно четко сформулировать конечную цель, которую вы перед собой ставите. И все-таки одного осознания цели мало для успеха. Мотивация должна подкрепляться действием – стремлением продвигаться вперед, особенно в условиях, когда вы чего-то боитесь, не уверены в себе или перегружены делами.

Будьте бдительны

Летчики-истребители проводят много часов, анализируя каждую опасность, которая может возникнуть в ходе боевого вылета. Они стараются предусмотреть все неожиданности и отработать свои действия в каждой конкретной ситуации. Деловые люди также должны быть готовы к действиям в неблагоприятных обстоятельствах. Как вы поступите, если компьютерная система в вашей организации надолго выйдет из строя? Что делать, если самые талантливые сотрудники уйдут в другую фирму? Что произойдет, если внезапное ухудшение экономического климата вынудит вас сокращать персонал? Учитесь на опыте других. Книги и отраслевые журналы – важный источник информации. Говорите с коллегами, которые прошли через подобные испытания. Их свидетельства имеют для вас особую ценность.

“Можно часто слышать, что достижение высоты определяется отношением к делу. Это лишь отчасти так. Точнее было бы сказать, что высота достигается отношением и действиями”.

Не бойтесь обращаться за помощью – это не является признаком слабости. Напротив, опора на помощь коллег является совершенно естественным делом. Боевые летчики целиком полагаются на поддержку своих товарищей во время задания. Размеры кабины истребителя не позволяют пилоту свободно двигаться и обозревать пространство в заднем секторе. Летчики в одной эскадрилье постоянно следят за тем, нет ли противника на хвосте ведущего. В мире корпораций такая тактика защиты тыла сводится к трем принципам:

- **Надежная связь.** Сохраняйте бдительность. Не всегда легко уловить момент, когда товарищ по работе готов сдаться под грузом проблем. Некоторые из нас замкнуты, редко общаются с коллегами, часто испытывают сомнения в себе или отчуждение. Они могут не знать, как попросить о помощи. Обращайте внимание на своих коллег, выслушивайте их и ободряйте.
- **Честная критика.** Искренность всегда приветствуется, особенно при обсуждении результатов работы. Проявляйте готовность признавать свои недоработки и выслушивать замечания коллег. Со своей стороны, не бойтесь высказывать коллегам свои замечания, особенно если от этого зависит успех всего коллектива.
- **Взаимная поддержка.** Высокие моральные принципы являются основной чертой успешной команды: их отсутствие может погубить всё. Благодаря честности и искренности возникает доверие. Важно сознавать, что ваши “ведомые” поддерживают вас и не будут скрывать своих ошибок. Результаты их работы могут быть ниже ожидаемого вами уровня, но их мотивация не должна вызывать никаких сомнений. Сплоченность и взаимовыручка должны войти в плоть и кровь вашего коллектива.

Боритесь с негативизмом

Мрачная, пессимистическая атмосфера на рабочем месте вредна даже для самых мотивированных работников. Если вы позволите недовольным жизнью и работой коллегам оказывать на вас влияние, вы никогда не сможете реализовать свой потенциал. В некоторых случаях приходится даже жертвовать своими интересами и уходить из фирмы, в которой царит атмосфера пессимизма.

“В деловой жизни от вашего здравого смысла и мастерства зависит, к чему вы придете – успеху или провалу. А эти качества не возникают на голом месте”.

Где бы вы ни оказались, нужно научиться преодолевать такие настроения. Если вас преследуют тревоги и разочарования, обратитесь мыслями к позитивным сторонам своей жизни. Думайте о семье и о том, что ваши близкие на вас рассчитывают. Размышляйте о том, что приносит вам самое большое удовольствие. Иногда полезно взять отпуск на пару дней, чтобы отвлечься от неприятностей. Все мы переживаем моменты уныния и упадка сил – в такой ситуации может помочь пауза для пересмотра своих позиций. Не позволяйте себе перенапрягаться и не игнорируйте признаки физической и психической усталости. Такого рода проблемы сами собой не проходят.

“Одновременное выполнение множества разных задач способно уменьшить вашу результативность и даже погубить карьеру. Успех зависит от умения сосредоточиться на главном, где бы вы ни находились – в кабине истребителя, в офисе или на заседании совета директоров”.

Обращайтесь к коллегам за моральной поддержкой и помощью в восстановлении присутствия духа. Если вы испытываете тревогу или страх и хотите поделиться ими, обратитесь к людям, способным дать оптимистичную, конструктивную оценку и помочь вам восстановить бодрость. Хорошие боевые товарищи помогают друг другу, при этом они не стесняются признать, что сами нуждаются в помощи.

Один за всех и все за одного

В бою летчики-истребители полагаются на своих товарищей, которые предупреждают их об опасных ситуациях. Во время выполнения боевого задания эфир наполнен переговорами между пилотами. Разумеется, в офисе вы вряд ли столкнетесь со смертельной опасностью, но и здесь применимы принципы взаимовыручки и сотрудничества. Истребители не летают в одиночку – и вы тоже не справитесь с делом, опираясь только на себя. Неважно, сотрудник ли вы транснациональной корпорации или работаете с двумя коллегами в небольшой конторе, – без прочных рабочих отношений с сотрудниками вам не обойтись.

“Имейте мужество высказывать и выслушивать критику, особенно если вы говорите то, что вашим «ведомым» не хочется слышать”.

Представим себе, что вы руководитель, который утром в понедельник сталкивается сразу с несколькими сложными ситуациями. Один из ваших лучших сотрудников подумывает об уходе с работы и переходе в конкурирующую фирму. Начальник производства сообщает, что выпуск новейшего изделия задерживается по техническим причинам. Глава IT хочет отключить на час компьютерную систему, чтобы поставить обновления. Вы чувствуете, что теряете присутствие духа. И тут открывается дверь и входит один из ваших самых опытных начальников отделов, который славится своим хладнокровием и рациональным подходом к решению самых сложных проблем. Он хочет обсудить с вами новую идею, но вместо этого становится внимательным слушателем, давая вам возможность излить свои тревоги и предлагая варианты выхода из ситуации.

“Квалифицированный ведомый прекрасно понимает, когда вы демонстрируете сомнительный уровень мастерства”.

Надежный боевой товарищ может сказать вам и что-нибудь неприятное. Возможно, вы считаете, что заслужили повышение в должности или перевод на новое более ответственное задание, но ваш коллега дипломатично объясняет, что вам нужно набраться побольше опыта. Он не пытается унижить или обидеть вас, он просто действует в ваших интересах. Если между вами существует взаимное доверие, вы воспримете такой совет с благодарностью.

“Без искренности не может быть доверия. Отношения между членами боевого звена портятся, и страдает боеготовность”.

Хорошие летчики создают себе репутацию за счет постоянной боеготовности и способности дать в случае необходимости мудрый совет. Они постоянно совершенствуют свое мастерство, в то же время внимательно наблюдая за своими товарищами и ставя их интересы выше собственных. Если вы видите, что товарищ попал в беду, бросайтесь на помощь. Помните, что если собыют его, вся эскадрилья окажется в сложном положении.

Доверенные лица

Жизнь иногда наносит нам чувствительные удары. Тяжело заболел родственник; возникла угроза попасть под сокращение штата; не все благополучно в браке; ребенка в очередной раз исключают из школы. В таких ситуациях вам нужны близкие люди, с которыми можно поделиться неприятностями. Это и есть ваши боевые товарищи. Отношения с такими близкими людьми нужно культивировать, руководствуясь следующими принципами:

- Составьте список из двадцати друзей, которым вы больше всего доверяете. Составьте такой же список надежных деловых контактов. Списки должны содержать адреса, телефоны и другую контактную информацию.
- Раз в неделю встречайтесь по крайней мере с одним человеком из каждого списка – за чашкой кофе или во время перерыва на обед. Делитесь с ним своими тревогами и успехами. Может быть, и вы сможете кому-то помочь.
- Звоните каждому человеку из этого круга хотя бы раз в два месяца, не теряйте ни с кем связи.
- Обращайтесь к новым знакомым по телефону или по почте как можно чаще. Они оценят ваше внимание. Однако при этом не следует вести себя так, как будто вы ожидаете от них чего-то в ответ.

Общение прежде всего

Знание ситуации позволяет звену летчиков-истребителей уверенно выполнять боевое задание. Даже если небо хмурится, а в облаках таится враг, понимание обстановки и поддержка ведомого создают уверенность в успехе. В самом худшем случае летчик может лишиться связи со своими товарищами и представления о развитии ситуации. Такие нарушения в системе коммуникаций между коллегами неизбежны и на земле. Их опасность можно уменьшить за счет создания более надежных способов обмена информацией.

“Коммуникациями нужно заниматься. Большинство организаций имеют очень плохие системы коммуникаций или вообще не имеют таковых”.

Недостатки в системе коммуникаций часто вызывают жалобы работников. По данным одного из опросов, 28% участников указали на “плохую коммуникацию в начале проекта” в качестве основной причины его неудачи. При доведении до коллег “боевого задания” не забудьте о следующих моментах:

- Соблюдайте пунктуальность при проведении совещаний, начинайте и заканчивайте их вовремя;
- Четко обозначайте причину проведения совещания;
- Убедитесь, что каждый член рабочей группы знает свои обязанности;
- Разъясните условия и цели задания;
- Подготовьте запасной план на случай непредвиденных обстоятельств.

“Даже если нам удастся выжить в одиночку, в бою победу всегда одерживает звено”.

Ваша организованность и четкость должны вселять уверенность в коллег. Они будут следовать вашему примеру. Если вы проявите неуверенность, это может поставить под угрозу срыва все задание.

Умение выйти из боя

Летчики не любят прерывать выполнение боевого задания: сама мысль об этом вызывает сомнения в собственных силах. Но в некоторых случаях иного выхода нет. Совсем иное дело, если вы отказываетесь от его выполнения при первых признаках опасности. Военные люди и бизнесмены знают, что им предстоит столкнуться с трудностями, и готовятся проявить упорство в их преодолении. Им платят за то, чтобы они принимали непростые решения, которые могут не понравиться другим. Главным врагом любого человека является страх в той или иной форме. Некоторые страшатся неудачи, другие боятся успеха, третьи не могут смириться с мыслью, что кому-то не нравятся, а четвертые боятся выдать свою слабость.

“Вам нужно быть уверенным в том, что при обращении к боевым товарищам они вас не подведут”.

Решение об отказе от выполнения боевого задания или прекращении проекта в конечном итоге зависит от того, приведет ли оно к ущемлению интересов других людей или к уклонению от должностных обязанностей. Если гордость или сомнение заставляет вас продолжать безнадежное дело, прислушайтесь к голосу здравого смысла. Не стоит упорствовать, если вы сталкиваетесь со множеством неразрешимых проблем. Не тратьте время на заказчиков, которые давно перестали покупать ваш товар. Проявляйте настойчивость, только если у вас есть к этому основания, – в противном случае заканчивайте дело, приносящее только убытки.

Думайте о других

Опытные руководители всегда стремятся лучше узнать своих подчиненных. Постарайтесь больше выяснить о жизни людей, которые каждый день трудятся над вашими “боевыми заданиями”. Есть ли у них семья, дети? Проявляйте искренний интерес к их жизни, и они ответят вам доверием и преданностью работе. Помните о том, что ваше повседневное поведение влияет на окружающих вас людей. Хорошие руководители добиваются уважения не за счет званий или роскошных кабинетов, а за счет продуманных действий.

“Чем сильнее страх, тем больше возможностей для роста”.

Если вы не пользуетесь уважением “ведомых”, вам будет трудно заставить их упорно работать. Летчики, которые проявляют верность своим боевым товарищам, знают, что ведомые пойдут на все, чтобы их спасти. Сплоченность и сотрудничество нужны во всяком деле. Один в небе не воин.

Об авторе

Роб Уолдо Уолдман – бывший пилот-истребитель, подполковник ВВС США в отставке и профессиональный тренер в области лидерства.
