

Как стать настоящим лидером коллектива

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

Какие качества необходимы настоящему лидеру

Как определить, какой тип лидерства Вам присущ

Как развивать лидерские качества

Также Вы прочитаете

Каким правилам следует следовать настоящий лидер: советы экспертов

Международного Эриксоновского университета коучинга

Елена Годунова Генеральный Директор компании «Мэйнстрим», Москва

Генеральный Директор как формальный лидер несет полную ответственность за деятельность предприятия. Как неформальный – задает тон взаимоотношениям, на которых и строится бизнес. Оптимальный для достижения успеха вариант – развивать в себе свойства и формального, и неформального лидера.

Как развить навыки неформального лидера

Неформальный лидер всегда демонстрирует значимость вклада своих сотрудников, подчеркивая их ценность для компании. Знает и понимает интересы подчиненных. Умеет убедительно говорить и может повести за собой. Вот несколько советов, как стать более чутким руководителем, способным зажигать сердца.

▣ **Показывайте личный пример.** Если у Ваших коллег возникла необходимость поработать сверхурочно и график позволяет Вам присоединиться к ним, проявите энтузиазм – вкладывайтесь в решение срочной задачи вместе с командой, координируя рабочий процесс.

▣ **Демонстрируйте заинтересованность.** Проводите личные беседы с подчиненными, выявляйте их стимулы к работе, отслеживайте изменения и советуйте, как лучше решать актуальные задачи.

▣ **Оценивайте объективно.** Обнаружив, что какой-то процесс выполняется с отклонением от принятых в компании стандартов, выясните причину этого. Старайтесь объективно оценивать действия сотрудников, учитывая условия, в которых коллеги принимали решения.

▣ **Прислушивайтесь к мнению сотрудников.** Регулярно устраивайте совещания, привлекайте подчиненных к групповой оценке проделанной работы или планированию проекта. На стадии обсуждения нового проекта полезно разработать график проведения собраний, на которых каждый член команды сможет высказать свое мнение, внести предло-

Справка

Елена Годунова окончила Московскую государственную текстильную академию им. А.Н. Косыгина, учится в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова. Имеет множество сертификатов в области бизнес-образования (специализации – менеджмент организации, управление персоналом, управление проектами и др.). В «Мэйнстриме» – с 2006 года.

«Мэйнстрим»

Сфера деятельности: консалтинг, бизнес-образование

Форма организации: ЗАО

Территория: головной офис – в Москве; аффилированные структуры – в пяти городах России

Численность персонала: 42

Годовой оборот: 50 млн руб. (в 2011 году)

Основные клиенты: банк «Ак барс», ГК «КамАЗ», компании «Газпром», «МТС», «Роснефть», «ТНК-ВР Менеджмент», российские представительства компаний Astellas Pharma Europe B.V., Bayer, FM Logistic

Стаж Генерального Директора

в должности: с 2007 года

Участие Генерального Директора в бизнесе: акционер

Советы великих лидеров

Опирайтесь на сильные стороны людей. Задача руководителя – учитывать качества коллег. Набирать людей, лишенных слабостей, значит набирать бездарей. (Питер Друкер, теоретик менеджмента)

Отдавайте себе отчет в том, каких качеств Вам не хватает. И нанимайте людей, которые их имеют. (Говард Шульц, председатель совета директоров Starbucks)

Стройте четкую картину будущего. Когда трудно представить конечный результат из-за проблем, нужно отвлечься от них и спросить себя: «Как все должно выглядеть в итоге?». (Клаус Кляйнфельд, CEO Siemens)

Не думайте, что Вы правы, лишь потому, что другие соглашаются с Вами. Правота определяется фактами, которые говорят в Вашу пользу. (Уоррен Баффет, инвестор)

Будьте сами собой. Когда Джек Уэлч впервые присутствовал на заседании совета директоров, он надел накрахмаленную рубашку и все совещание молчал, стараясь выдерживать этикет. После собрания к Уэлчу подошел председатель и сказал: «Джек, не забывайте, кто Вы и почему Вы оказались здесь». Уэлч же никогда не молчал и не любил накрахмаленные рубашки. (Джек Уэлч, бывший председатель совета директоров и экс-CEO General Electric)

Когда «все знают», никто ничего не знает. Полагайтесь на собственные суждения, не следуя слепо мнению других. (Энди Гроув, бывший председатель совета директоров Intel)

Не забывайте притчу о корове, попавшей в яму. В ситуации, когда все идет кувырком, нужно сделать три вещи. Во-первых, вытащить корову из ямы. Во-вторых, выяснить, как она туда попала. В-третьих, принять меры, чтобы подобное больше не повторилось. (Энн Малкахи, CEO Xerox)

Подготовлено по книге «Секреты величия: по материалам Fortune Magazine» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008)

жения, обсудить промежуточные итоги работы, отметить лучшие решения, проанализировать причины неудач. Основная задача таких совещаний – создать атмосферу доверия внутри проектной команды, дать каждому ощущение ответственности за общий успех.

▣ **Говорите убедительно.** Развивайте убедительную речь (дома, на тренингах, курсах ораторского или актерского мастерства), осваивайте методы завершения групповых дискуссий и т. д.

▣ **Контролируйте эмоции.** Тренируйте эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость. Выражая недовольство, сдерживайте себя: говорите тише обычного, оперируйте только фактами и цифрами. Хорошие новости (например, о заключенной сделке) сообщайте с радостью и оптимизмом.

▣ **Хвалите за достижение поставленных целей.** Всякий раз, когда команда добилась запланированных результатов, отмечайте качественную совместную работу и особый вклад отдельных сотрудников в общий результат. Не подчеркивайте значимость собственных усилий, даже если успех определили в первую очередь они.

Как развить навыки формального лидера

Формальный лидер требует составления четких планов работы, ставит конкретные цели, контролирует ход выполнения поручений, делегирует полномочия и спрашивает с подчиненных. Дам ряд советов относительно системного подхода к руководству.

▣ **Будьте последовательны.** Не обещайте, если не уверены, что сможете обещания выполнить. Если нужно дать ответ, а Вы не владеете информацией, говорите, что Вам сначала требуется получить уточнения или комментарии по поставленному вопросу. Вы не обязаны знать все и мгновенно принимать решения, но Вам нужно умение анализировать ситуацию системно, не основываясь на ощущениях или фрагментарных знаниях.

▣ **Стремитесь добиться понимания задач сотрудниками.** Ставя задачу подчиненным, убедитесь, что они верно поняли цель, желаемый результат, сроки его достижения и т. д. Формулируя задание, используйте методику SMART.

▣ **Соблюдайте принятые стандарты.** При постановке задачи уделите особое внимание стандартам качества выполняемого проекта. Если же для решения какого-либо вопроса требуется выйти за рамки стандарта – объясняйте причину.

▣ **Адекватно контролируйте ход работ.** Допустим, квалифицированный сотрудник выполняет регулярную задачу. Не проверяйте, как он справился с отдельными ее аспектами, если, давая поручение, Вы не предупредили его об этом: такой контроль, скорее, вызовет недоумение. В ситуации «квалифицированный сотрудник – регулярная задача» контролируйте только результат.

КАКОЙ ТИП ЛИДЕРСТВА ПРЕОБЛАДАЕТ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ РУКОВОДСТВА

1

Целеустремленный эксперт

Обладает основательной профессиональной подготовкой, способен быстро пополнять знания и осваивать новые для себя области. Самоуверен, смел, ответственен, откровенен. Компетентен, амбициозен, ориентирован на результат. Поддерживает непопулярные идеи. Часто не в ладу с другими людьми, не отличается душевностью, терпением, пониманием, не умеет слушать. Не способен принимать чужие идеи и мнения. Не умеет признавать своих прошлых ошибок, потому что не хочет демонстрировать уязвимость.

23%

32%



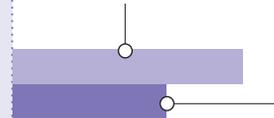
2

Принципиальный партнер

Умен и способен работать с людьми. Руководствуется соображениями этики и справедливости больше, чем желанием достичь результата. Имея собственные взгляды, готов не настаивать на них, чтобы обсудить идеи и мнения других людей. Не способен сплотить коллектив и увлечь людей для воплощения в жизнь идеи. Терпелив, умеет слушать. На него можно рассчитывать в трудных ситуациях, когда нужно высказаться прямо и начистоту. Не обладает мастерством стратега, не способен на инновационный прорыв и на руководство изменениями в масштабе всей организации.

18%

12%



3

Харизматичный адвокат

Лидер этого типа сделает все, чтобы очаровать Вас. Он умен, подкован в бизнесе, уверенно ориентируется в политических лабиринтах и легко строит отношения с людьми любого статуса. Даже когда разногласия ведут к напряженности, харизматичный адвокат способен сгладить конфликт и сохранить хорошие отношения. Планирование, распределение ресурсов, управление временем, регламентация производственных процессов – слабые стороны харизматичного адвоката. Не умеет руководить другими людьми и координировать работу. Амбициозен.

6%

12%



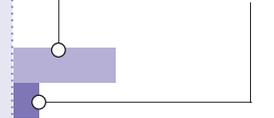
4

Предприимчивый культиватор

Ориентирован на работу с людьми. Надежен, способен вдохновлять. Справедлив, внимателен к каждому, принимает решения невзирая на лица, искренне заботится о людях – и благодаря этим качествам имеет верных последователей. Эффективно создает команды и руководит ими. Руководитель, с которым люди хотят работать. Отлично проявляет себя в неформальном общении, не требующем соблюдения субординации и политических маневров. Склонен к активным действиям, не смущается препятствиями, возникающими на пути. Слабые навыки стратегического планирования и системного мышления. Охотнее использует то, что уже есть, чем ищет новые возможности. Не любит оказываться в некомфортном положении. Воспринимает мир в черно-белой гамме.

8%

2%



■ Нижнее звено управления
■ Высшее звено управления

▣ **Развивайте подчиненных.** Составляйте индивидуальные планы развития перспективных сотрудников и следите за их выполнением.

▣ **Делегируйте полномочия.** Определите задачи, которые Вы готовы перепоручить, и сотрудников, способных их выполнять.

▣ **Управляйте коммуникациями.** Выстраивайте систему информирования о приоритетных событиях в компании, применяйте технику активного слушания, следуйте правилам конструктивной критики, проявляйте эмпатию в управлении конфликтами.

Экспертное мнение

Правила, которым следуют настоящие лидеры

Мэрилин Аткинсон Президент Международного Эриксоновского университета коучинга, Ванкувер

Анна Лебедева Директор представительства Международного Эриксоновского университета коучинга в странах СНГ, Москва

1. Объясняют важность вклада каждого сотрудника в общее дело.

Есть такая притча. Странник увидел неподалеку от дороги огромную стройку. Он подошел к человеку, который вез в тачке кирпичи, и спросил: «Что ты строишь?» – на что тот ответил: «Я кладу кирпичи». Тогда странник спросил другого человека, и тот дал иной ответ: «Я строю прекрасный собор». Задача лидера – донести до сведения каждого работника, что он строит собор, а не просто кладет кирпичи.

2. Стимулируют сотрудников выдвигать идеи. Для этого нужно задавать работникам такие вопросы: «Как бы Вы спланировали ход этого проекта? Какие ключевые риски Вы видите? Как мы могли бы их минимизировать? Какие ресурсы у нас есть? На какой позитивный опыт мы можем опираться? Что зависит от Вас, а что находится вне зоны Вашего контроля?». И прежде чем изложить свое видение, руководитель внимательно слушает, что скажет коллега. Таким образом он создает пространство, где люди начинают думать, а также быстро определяет, насколько сотрудник готов взять на себя инициативу в проекте.

3. Открывают перед работниками перспективы роста и развития. Видя, что в компании можно развиваться, сотрудники будут работать с большим энтузиазмом. Для этого вместо типичных задач всегда нужно поручать нетривиальные, чтобы ожидаемые результаты от их решения вдохновляли работников.

4. Умеют находить баланс между целями компании и целями каждого сотрудника. Это позволяет наладить более эффективную работу с коллегами. Когда работник согласовывает с Вами планы, спросите его, чего он лично хотел бы добиться в следующем году (квартале, месяце) – для себя как специалиста, для своего подразделения, для компании в целом. Сначала люди удивляются такому вопросу, а потом рассказывают, что они считают важным и к чему готовы приложить большие усилия (см. также: *Советы великих лидеров*). 🗨

Справка

Международный Эриксоновский университет коучинга

Сфера деятельности: обучение развитию, управлению изменениями, лидерству, увеличению командных результатов, управлению предприятиями и человеческими ресурсами

Форма организации: ООО (представительство в России и странах СНГ)

Территория: головной офис – в Ванкувере (Канада); официальное представительство – в Москве; региональная сеть насчитывает 18 партнеров в России, Казахстане, Латвии и на Украине

Численность персонала:

в московском офисе – 10, в регионах – более 30

Региональный охват: обучение ведется в 36 странах мира; в год сертифицируется свыше 2000 человек, более 3000 проходит различные программы

Стаж президента в должности: с 1985 года (с момента основания компании)

Участие президента в бизнесе: владелец

КАК ЗАРЯДИТЬСЯ ЭНЕРГИЕЙ, ЕСЛИ У ВАС НА ОТДЫХ ТОЛЬКО ОДИН ДЕНЬ

Есть четыре области, которым надо уделять внимание, чтобы поддерживать энергию на нужном уровне



Первая область. Физическая активность

- Начните день с физических упражнений: как только проснулись, потянитесь, разомните руки и ноги, покрутите головой, чтобы почувствовать мышцы шеи. Чтобы поддерживать себя в тонусе, важно нагружать мышцы работой и в течение дня.
- Правильно питайтесь.



Третья область. Общение с людьми

- Пообщайтесь с родными и друзьями. Хорошо, если встреча с ними запомнится чем-то ярким.
- Помните, что общение должно быть позитивным. Представьте, что Ваша энергия хранится в сосуде. Каждая ссора или разговор на повышенных тонах увеличивает трещину, через которую энергия утекает.



Вторая область. Занятия творчеством

Выберите что-то не связанное напрямую с Вашей работой. Например, пишите стихи или рассказы, займитесь рисованием, лепкой, оригами или садоводством. Уделяя творчеству всего по 15 минут в день, мы получаем энергию просто от осознания, что развиваемся и в этом ключе. Творчество также позволит отключиться от решения бизнес-задач и проблем компании.



Четвертая область. Наш вклад в будущее

Помимо общения, занятий спортом и творчеством, нужно задуматься о том, какой вклад Вы вносите в будущее, что важного можете сделать для себя и общества, к какой цели стремитесь. Ответом на эти вопросы может быть и воспитание детей, и помощь нуждающимся. Вспомните (или сформулируйте) свою глобальную жизненную цель.

Мэрилин Аткинсон Президент Международного Эриксоновского университета коучинга, Ванкувер (Канада)

Анна Лебедева Директор представительства Международного Эриксоновского университета коучинга в странах СНГ, Москва