

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
ГЛАВА 1. Не командуй, а веди	7
ГЛАВА 2. Черты успешных лидеров	25
ГЛАВА 3. Мотивирование персонала.....	45
ГЛАВА 4. Создание трудового коллектива.....	75
ГЛАВА 5. Повышение производительности.....	99
ГЛАВА 6. Будьте наставником	123
ГЛАВА 7. Делегируем обязанности	143
ГЛАВА 8. Поощряем творчество.....	157
ГЛАВА 9. Проблемы лидерства	175
Приложение А	195
Приложение Б	199

Предисловие



Успешные менеджеры знают: чтобы достичь поставленных целей, они должны быть настоящими лидерами, которые ведут за собой своих подчиненных, а также обучают и мотивируют их к дальнейшим действиям. Сохранение равновесия между лидерством и менеджментом должно стать целью всех, кто хочет преуспеть в своей работе.

В этой книге речь пойдет об уроках лидерства, о том, какие убеждения формируются у человека в результате приобретения опыта руководителя.

РОЛЬ ЛИДЕРА В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

Мир стремительно преобразуется и требует столь же быстрых изменений от менеджеров и лидеров. Повсюду: в Европе, Африке, Америке и странах Тихоокеанского региона — конкуренция постоянно требует лучших, более эффективных, производительных и прибыльных способов производства товаров и оказания услуг. Причем эти тенденции не ограничиваются конкурентами: наш персонал, внутренние и внешние потребители, поставщики и партнеры по бизнесу тоже ожидают от нас

большого. Чтобы оставаться конкурентоспособными, мы должны руководить своей организацией на уровне, соответствующем современным требованиям.

СОЗДАЙТЕ ОБРАЗ БУДУЩЕГО

Нам необходимо творчески подходить к работе и эффективно взаимодействовать с сотрудниками. Следует вдохновлять людей на действия, выходящие за рамки профессиональных обязанностей. Крайне важно, чтобы в коллективе были люди, способные оказать нам действенную помощь в продвижении организации на более высокий уровень. Но для этого прежде всего необходимо поставить цели и создать ясный образ будущего. При таких условиях люди перестают видеть себя ориентированными на задачу, а стремятся к достижению результата. Ясно видимые результаты вдохновляют нас брать на себя риск и ответственность, формируют у подчиненных самостоятельность и дают им возможность работать без помощи со стороны руководства.

Одно из основных условий формирования эффективной команды — тесное взаимодействие друг с другом. Именно оно продвигает организацию на более высокий уровень.

СОХРАНЯЙТЕ РАВНОВЕСИЕ МЕЖДУ ПЕРСОНАЛОМ И РАБОЧИМ ПРОЦЕССОМ

На вопрос, какое личностное качество наиболее необходимо менеджеру, большинство руководителей отвечают: «Умение работать с людьми». Лидер органи-

зует, направляет и контролирует активность в любой сфере, но его решения выполняются другими людьми. Люди — крупнейшая статья расхода в любом бюджете и самая большая ценность для каждой организации. Начальство проводит более половины рабочего времени в общении с людьми.

Когда человек хорошо выполняет свою работу, его повышают до уровня менеджера или лидера. Теперь его задача состоит в том, чтобы побудить других работать так же хорошо или даже лучше. А это требует совершенно иных навыков, перехода от обычного выполнения своих функциональных обязанностей к лидерству.

Чтобы стать успешным лидером, необходимо сохранить равновесие между персоналом и рабочим процессом. Слишком большая сосредоточенность на персонале чревата сбоем в работе, если увольняется человек, занимающий ключевое положение. Чрезмерное же внимание к рабочему процессу приводит к тому, что мы имеем великолепную систему, но никто не понимает ее и не хочет с ней работать. Акцент на процессе говорит: «Вот план, вот так мы будем работать», а акцент на людях замечает: «Давайте обсудим план». Когда все это находится в равновесии, производительность и заинтересованность поднимаются на наивысший уровень.

СОХРАНЯЙТЕ РАВНОВЕСИЕ МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Без мотивации ничего не сдвинется с места. Но когда мы возлагаем на людей ответственность, они теряют мотивацию. Так ли это на самом деле? Совершенно

необязательно! Можно возложить на человека ответственность за его цели и обязательства, сохранив при этом мотивацию.

Сегодня, более чем когда-либо, работа менеджера заключается в том, чтобы формировать людей. Создавая окружение, в котором люди достигают лучших результатов, приобретают новые навыки и добиваются успеха, мы тем самым выполняем величайшую задачу менеджера и лидера.

КАК СПРАВИТЬСЯ С КОНФЛИКТАМИ И НЕГАТИВИЗМОМ

Чем бы мы ни занимались, нам неизбежно придется столкнуться с негативизмом. Результаты работы команды зависят от того, как мы поступим в подобной ситуации. Необходимо проявлять честность, настойчивость и строгость в нужное время и в нужном месте. Иначе не избежать падения морального духа, что приводит к снижению производительности и утрате лояльности.

В данной книге речь пойдет о различных проблемах, с которыми сталкиваются лидеры. Мы рассмотрим подходы, позволяющие повысить производительность и в то же время выработать навыки, необходимые для профессионального роста.

Чтобы извлечь максимум пользы из изложенного материала, вначале прочитайте книгу целиком, а затем каждую главу в отдельности и начинайте применять приведенные указания в каждом конкретном случае.

ГЛАВА 1

Не командуй, а веди



Питер Друкер, один из величайших теоретиков менеджмента, заметил: «Большая часть того, что мы называем менеджментом, состоит в том, чтобы помешать людям делать свою работу».

Что заставило Друкера написать эти слова? Многие руководители обращаются с подчиненными как с автоматами, рассчитывая на то, что они будут в точности выполнять все указания, не проявляя должной инициативы и не пользуясь своими творческими способностями. Эти менеджеры так озабочены соблюдением правил и процедур, что не замечают огромного человеческого потенциала своих подчиненных.

Менеджеры, которые ведут своих подчиненных за собой, а не направляют их работу, не только достигают наилучших результатов, но и создают команду людей, заинтересованных в достижении успеха.

Знаете ли вы, какая самая важная личностная черта характерна для лидера? Это не способность руководить, не высокий интеллект, не доброта, не мужество, не чувство юмора, хотя каждая из этих черт невероятно важна. По-моему, важнее всего способность приобретать друзей, что, по сути, означает способность видеть в людях лучшее.

Дейл Карнеги

ЛИДЕРЫ СЛУЖАТ

Настоящий лидер служит своим людям, а не наоборот. Как правило, мы привыкли ассоциировать организацию с треугольником: на вершине стоит начальник, отдающий приказы среднему звену менеджеров, те, в свою очередь, дают указания нижестоящим, а последние — рабочим. В самом низу треугольника находятся клиенты. В традиционном подходе цель каждого «слоя» — служить вышестоящему звену. Рабочие служат своим контролерам, контролеры — менеджерам, а менеджеры — «большому боссу». Клиенты, стоящие в самом низу треугольника, практически игнорируются.

Этот треугольник следует перевернуть. Менеджеры высшего уровня должны служить менеджерам среднего уровня, менеджеры среднего уровня — контролерам, контролеры — рабочим, а рабочие — клиентам.

ЛИДЕРЫ ПОМОГАЮТ СВОЕМУ КОЛЛЕКТИВУ

Дж. У. Марриотт, предприниматель, выразился очень лаконично: «Моя работа — мотивировать своих сотрудников, обучать их, помогать им, заботиться о них». Обратите внимание на последние слова — «заботиться о них». Хорошие лидеры по-настоящему заботятся о своих подчиненных. Они стремятся как можно больше узнать об их сильных и слабых сторонах, о том, что им нравится, а что нет. Они обеспечивают людей ресурсами, инструментами и технологиями, необходимыми для эффективного выполнения работы. Такие руководители не контролируют каждый шаг своих служащих.

Какого начальника хотят иметь люди? При проведении опросов на эту тему одно из первых мест занимает ответ: «Начальник должен существовать для меня».

К такому руководителю можно прийти с вопросом, не боясь, что тебя сочтут дураком. Он не командует, не отдает приказы, а снабжает людей информацией. Такой начальник помогает развить человеческий потенциал своих подчиненных, а не просто использует их как инструмент для выполнения работы.

НАДЕЛЯЙТЕ ЛЮДЕЙ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Настоящий лидер наделяет своих сотрудников полномочиями. «Уполномочить» означает передать законное право от одного человека другому. Это слово, ставшее модным в современном менеджменте, употре-

бляется в более широком смысле: менеджер высшего уровня разрешает своим подчиненным принимать важные решения. В таком случае подчиненные более заинтересованы в успехе общего дела.

УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО

На любом предприятии управление обычно делает акцент на выполнении приказов: «Работать надо вот так!» Лидерство же поощряет творческий потенциал работников, интересуется их идеями. Руководители говорят своим подчиненным, за что те должны нести ответственность. Лидерство же дает людям полномочия — возможность принимать собственные решения.

Управление обычно сосредоточено на выполнении правил и постановлений, а лидерство мотивирует и обучает людей. Если что-то не получается, лидер старается исправить ситуацию с помощью усиленного и улучшенного тренинга. Главное в лидерстве — помогать людям совершенствоваться с помощью обучения.

Управление концентрирует усилия на том, чтобы выполнять работу правильно; лидерство — на том, чтобы заниматься правильным делом. Конечно, бывает и так, что управление необходимо. Менеджер должен обеспечивать правильное выполнение работы, но это не основная его задача. Намного важнее обучать и мотивировать людей быть компетентными и делать все возможное для достижения целей отдела и компании в целом.

ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК — ПЛОХОЙ НАЧАЛЬНИК

Гарри очень любил быть в центре внимания. Он считал себя хорошим начальником, потому что все в отделе любили его. Чтобы не лишиться своей популярности, Гарри периодически закрывал глаза на незначительные нарушения и ошибки подчиненных. Он очень не любил делать выговоры, а похвала, наоборот, была настолько частой, что порой теряла всякий смысл.

А Тереза, наоборот, была строгим руководителем. Она считала, что каждому подчиненному необходим строжайший контроль. Ее любимым выражением было «Я здесь начальник! Вам платят за работу, так что работайте». Тереза редко хвалила своих подчиненных, но часто ругала их на глазах у всего отдела.

И у Гарри, и у Терезы были серьезные проблемы. Крайности делу не помогут. Давайте рассмотрим эти случаи более детально.

БЕЗЗАБОТНЫЙ НАЧАЛЬНИК

Когда менеджер не контролирует свой отдел, страдает вся работа: срываются сроки поставок, ухудшается качество, хромает дисциплина. Фактически, у подчиненных Гарри нет лидера, они позволяют себе не считаться с мнением своего начальника.

Почему менеджер становится настолько снисходительным и беззаботным, что страдает его отдел? Часто причина кроется в неуверенности в собственных спо-