

# Глава 8

## Лидерство 2.0

Забудьте (как минимум на время) все знакомые вам теории лидерства и все банальности, которые вы слышали о нем за время своей учебы и работы, и представьте, что лидерство состоит из двух компонентов.

1. Правда и доверие.
2. Настойчивое стремление к первому, неустанное строительство второго.

В этой главе мы подробно обсудим, как это можно делать — не с 10 000 метров, а с 10. Поскольку лидерство, сколько бы высокопарной ерунды о нем ни было написано, — не абстракция. Его суть — в конкретных деталях, или, как мы увидим, в правилах о том, что надо (и чего не надо) делать.

Но вначале напомним то, что уже говорили о лидерстве. В главе 1 мы предположили, что работа превращается в возню, если лидеры неспособны сформулировать вдохновляющую миссию и объяснить всем, какие правила поведения помогут воплотить ее в жизнь. Мы ввели специальный термин для этой важной связи между действиями сотрудников и миссией компании (ориентация на миссию и правила) и убедились, что людей нужно вознаграждать за стремление к реализации миссии и следование правилам поведения. (Мы назвали это логичным термином «последствия».)

Также в главе 1 мы перечислили пять важных приемов лидерства — важных потому, что они для ориентации на миссию и правила все равно что весенний дождь и мешок удобрений. Вот эти задачи.

1. Ставьте себя на место своих людей: неустанно заботьтесь о них и стремитесь понять, что ими движет.
2. Станьте директором по смыслу: словом и делом обеспечивайте правильный контекст для работы своей команды и делайте ее осмысленной.
3. Уберите препятствия с пути: устраняйте бюрократию и прочие бессмысленные помехи, которые мешают достичь результата.
4. Задействуйте ген щедрости: стремитесь максимально щедро вознаграждать людей за отличные результаты — деньгами, большей ответственностью, публичной похвалой.
5. И добейтесь того, чтобы работа приносила радость: создайте атмосферу легкости и праздника.

Думаем, вы видите, что эти приемы согласуются с концепцией лидерства, основанного на правде и доверии, а также с набором качеств настоящего лидера, о котором мы много говорили раньше. Самые эффективные лидеры излучают *энергию*, способны *побуждать к действиям* других, *воплощать* идеи в действия и обладают *смелостью*, позволяющей им принимать решения. Причем весь этот набор завернут в большую красивую упаковку *страсти*.

В нашей предыдущей книге мы на фундаменте этих качеств построили здание из восьми правил лидера. Оглядываясь на них через десять лет, с радостью видим, что все они прошли проверку временем. Лидеры по-прежнему должны развивать свою команду, поощрять людей равняться

на видение организации и излучать уверенность и оптимизм. Они по-прежнему должны действовать прозрачно, иметь смелость призывать к непопулярным мерам и добиваться выполнения своих распоряжений. И, конечно, уметь идти на риск и находить время праздновать победы, большие и маленькие.

Лидерство, основанное на правде и доверии, больше суммы своих компонентов. Это всеобъемлющий подход — организующий принцип, — который движет действиями лидера и на совещании с сотрудниками, и при оценке эффективности, и при выработке стратегии, и при анализе выполнения бюджета, и в остальное время.

Лидерство, основанное на правде и доверии, — это менталитет и методология.

И в наше время можно и нужно быть именно таким лидером.

## Только правда и ничего, кроме правды

Правда — это же здорово, да? Кто с этим поспорит?

Почти никто, наверное. Даже тот лидер, о котором мы недавно слышали от Лорен — нашей знакомой, обратившейся к нам за советом по поводу кризиса в ее карьере.

В то время Лорен — ей 34 года — была финансовым аналитиком в небольшой инвестиционной компании, куда пришла сразу по окончании университета. В ее обязанности входили проведение исследований и активная работа с клиентами. Некоторое время назад СЕО объявил о намерении продать компанию менеджерам и закончить карьеру в бизнесе. До Лорен дошли слухи, что ее могут сделать партнером.

Но затем слухи внезапно прекратились. Лорен стало известно (от коллеги), что руководитель передумал. Она была так расстроена, что собралась уходить. «Если я уйду, они

потеряют часть бизнеса. Клиенты меня любят», — сказала она нам.

Мы спросили Лорен, придерживается ли ее руководитель такого же мнения о ее ценности для компании. Возникла пауза, а потом она выпалила: «Он не хочет, чтобы я стала партнером, потому что я женщина. Он разозлился, когда я перешла на неполную ставку после рождения ребенка».

Могло так быть? Вполне. Но это ее версия. Лорен строила догадки. Когда мы надавили на нее, она призналась, что понятия не имеет, как руководитель оценивает ее работу, ни до появления у нее ребенка, ни после, потому что он никогда ничего ей не говорил.

Как досадно.

Ведь регулярная оценка эффективности сотрудников — неперемнная обязанность каждого менеджера. Вдобавок, окажись руководитель Лорен на одной из наших конференций по лидерству, он наверняка согласился бы с тем, что говорить правду сотрудникам — это очень хорошо.

Или возьмем случай одной производственной компании, очень хорошо нам знакомой. После нескольких десятилетий существования в рамках крупного конгломерата в роли «безотцовщины» она внезапно оказалась в центре внимания новых владельцев — частных инвесторов, стремившихся вникнуть в мельчайшие детали ее работы. Они заявили: мол, дайте нам характеристику талантов ваших сотрудников и изобразите в ярких красках свой конкурентный ландшафт. Как мы можем изменить свое положение в нем? Как мы можем изменить *игру*?

Хм. Скажем так, если бы этот диалог состоялся в классе, руководители производственной компании были бы счастливы получить тройку. Почему? Потому что, несмотря на благие намерения, они перестали искать правду много лет назад, когда их собственным руководителям стало на компанию плевать. Как и многие другие люди в мире бизнеса, они

привыкли идти путем наименьшего сопротивления, избегая трудных разговоров и вопросов, практически неизбежных, когда вы ищете (и находите) правду.

Правда в том, чтобы сказать людям об оценке их эффективности и — очень конкретно — о том, как ее можно повысить.

Правда в том, чтобы не скрывать истинное положение дел и говорить о трудностях, которые ждут впереди.

Правда в том, чтобы проверять все допущения в основе стратегии, подготовки бюджетов и других бизнес-процессов. Каждое совещание, каждая встреча — возможность узнать правду. И все присутствующие должны задуматься, выполнена ли эта задача.

Возьмем стратегию. Несколько лет назад мы услышали от Терри Лихи, бывшего CEO британской розничной сети Tesco, фразу о том, что формулирование стратегии — «упражнение в поиске истины». Как точно сказано. Действительно, описанный в главе 1 процесс «Пять слайдов» основан на анализе, цель которого — получить правдивую информацию. Каковы *реальные* возможности компании? Как *реально* выглядит игровое поле?

Если вы хотите, чтобы ваша стратегия чего-то стоила, нужно безжалостно искать правдивые ответы на эти вопросы. Надеемся, что при этих словах у вас мурашки побежали по коже. Это правильно. Безжалостно — не сидеть во время презентации менеджера, который вам симпатичен, и согласно кивать, слушая его уверенные речи о росте рынка, реакции конкурентов и появлении новых игроков. Безжалостно — когда можно спросить: «Откуда ты взял эти цифры? Какие допущения использовал? Какие технологии разрушат строгую картину, которую ты нарисовал, и кто может их создать?»

Безжалостно искать правдивую информацию — значит поставить под сомнение слова директора по персоналу, считающего, что набор новых сотрудников даст результат уже через полгода. Это значит задать ему прямые вопросы:

«Правильны ли наши выводы? В каких компаниях работают люди, которые нам нужны? Что они делают не так, как мы? Все ли возможности LinkedIn по поиску хороших кандидатов мы используем? Предлагали ли мы вознаграждение своим сотрудникам за помощь в поиске талантливых людей? Насколько конкурентны наши зарплаты?»

Поиск правдивых ответов при выработке стратегии — это просто поиск истины. Нежелание слепо полагаться на предположения и уверения. Жажда копать и копать, пока не докопаешься до голой правды, какой бы она ни была, и взглянуть ей в лицо, нравится она тебе или нет.

Теперь возьмем бюджетирование. В большинстве компаний этот процесс не особенно напоминает поиск истины. Хитрят все; каждая группа вступает в игру, руководствуясь своими интересами. Высшее руководство хочет снизить издержки и будет копать, прощупывать и давить, чтобы добиться этого. Менеджеры бизнес-единиц в процессе бюджетирования обычно руководствуются правилом ПСЗ («прикрой свой зад»). Их цель — занижить ожидания, а потом получить премии за их превышение. Они тоже будут стараться добиться своего.

В конце концов цифры всегда оказываются где-то посередине, так? Слишком мало говорится о том, что реально происходит на рынке, и недостаточно — о том, чего можно было бы добиться, если бы люди перестали торговаться и начали обсуждать возможности. Главное — избавиться от установок на минимизацию и хитрости.

Удивительно, насколько прочно сидит в людях такой деструктивный подход к бюджетированию. Это встречается даже в области частных инвестиций, где интересы партнеров и руководителей принадлежащих им компаний совпадают гораздо больше, чем в обычной бизнес-среде. В конце концов, они вместе владеют значительной долей компании, и у руководителей нет логичных причин считать, что они могут что-то выиграть, манипулируя цифрами. И все же по опыту

мы знаем, что менеджерам с корпоративной закалкой нужно от года до полутора лет, чтобы избавиться от защитного и соревновательного подхода к бюджетированию и начать спокойно и честно говорить о том, как *вместе* растить бизнес.

Но когда это происходит — какие возможности открываются, какой позитив возникает! Люди начинают говорить: «Что если мы возьмем половину прибыли и вложим ее в этот проект по созданию нового продукта?» или «Давайте обсудим покупку компаний X и Y. Ну да, поначалу будет нелегко, но зато потом они станут хитами». Когда компания становится частной и исчезает необходимость радовать внешних инвестиционных аналитиков, возникает совершенно иная среда. Остаются позади дни, когда обсуждение бюджетов походило на визит к стоматологу для удаления зуба. Теперь все говорят о вариантах выбора, компромиссах и возможностях. И радуются, когда удается максимизировать, а не минимизировать.

Радуются из-за гораздо большей отдачи. Потому что в бизнесе правда — оружие в конкурентной борьбе. Благодаря ей компания становится быстрее, честнее, находчивее и изобретательнее. Становится местом, где люди хотят работать, причем с полной отдачей. Возможно, вы думаете, что занимаете недостаточно высокое положение, чтобы сделать поиск истины своей мантрой. Что это слишком рискованно, слишком необычно. Гоните эти мысли прочь. Учитывая огромную пользу, которую она приносит, и высокие результаты, правда важна каждому лидеру, на любом уровне, от руководителя самого маленького отдела до СЕО. Конечно, можно обойтись и без нее. Но зачем?

## Дивиденды от доверия

Надеемся, нам удалось убедить вас в том, что стремление к правде лежит в основе лидерства. Но кое с чем придется смириться. Нет правды без доверия. Люди не всегда хотят

слышать правду, но, как правило, верят тем, кто требует быть с ними правдивыми и при этом сами всегда говорят правду. Поэтому посмотрим, как можно создать фундамент доверия в организации, и изучим список желательных и нежелательных действий.

Желательно в первую очередь *изо всех сил заботиться о своих людях и их работе*. Звучит знакомо? Это один из пяти императивов лидерства из главы 1. В качестве примера можно взять проявление щедрости и устранение помех. И то и другое — проактивный способ послать явное сообщение: «Мы в одной лодке».

То же сообщение вы посылаете, когда поддерживаете своих людей, особенно если кто-то из них оступился. Легко благодарить подчиненных, которые принесли вам прекрасную революционную идею или план достижения фантастически успешных результатов. Но им нужна публичная поддержка их инициативы, демонстрация готовности участвовать в ее реализации и взять на себя часть ответственности за возможную неудачу. Даже когда член команды вынужден уйти из-за неспособности добиться ожидаемых результатов, ему хочется верить, что вы отнесетесь к нему с состраданием и уважением. Для создания доверия желательно *поддержать оступившегося*.

И наоборот, нежелательно делать то, с чем мы сталкиваемся очень часто: отворачиваться от оступившегося, который сделал согласованную с вами ставку в рискованной игре, со словами: «Я знал, что это не сработает!» Это мерзко, это трусость, от которой так и несет инстинктом самосохранения. Это мгновенно убивает доверие. Ничто не может быстрее разрушить связь между лидером и его последователями.

Аналогичная ситуация — присвоение (или не присвоение) чужих заслуг. Встречались ли вам руководители, которые выслушивали мысли или инициативы своих подчиненных и выдавали их за свои? Какая низость. Если вы относитесь

к лидерам, которые получают выгоду от чужих идей, — а как иначе в наши дни? — то должны *воздавать по заслугам их авторам*. Вы заработаете репутацию честного человека. Более того, ваши люди станут с радостью делиться с вами своими лучшими находками.

Есть еще одно желательное для лидера качество, о котором вы слышали много раз: умение слушать. Говорят, оно помогает лидерам принимать лучшие, более информированные решения. Конечно, мы с этим согласны. Но мы также считаем умение слушать фактором создания доверия, поскольку это помогает проявить уважение к людям. За одним исключением. Умение слушать очень важно в повседневной жизни, и эффективные лидеры регулярно проводят совещания и т. п. Но доверие вызывает *умение слушать тогда, когда слушать трудно*: во время кризиса, например, когда плохие новости сыплются на вас как из рога изобилия или, наоборот, когда вы ничего не знаете, потому что корпоративная культура предполагает блокировку любой информации. В таких ситуациях люди висят на волоске. Они боятся за свою работу. Откровенный разговор с вышестоящими требует большого мужества, решиться на него мучительно трудно. Вы, будучи лидером, можете сосредоточиться на общении с руководителями и отстраниться от команды. Это вполне естественно: у вас может быть ощущение, что любой неверный шаг вызовет взрыв. И все же именно в таких ситуациях нужно давать людям возможность делиться с вами своими мыслями. В итоге вы или услышите правду — а это то, к чему стоит отчаянно стремиться, — или как минимум поймете их чувства. В любом случае *умение вызвать* на откровенный разговор — часть вашей работы.

Или возьмем ситуацию со сменой собственника: вас назначают новым руководителем, никто не знает вас, вы никого не знаете. Ваши подчиненные встревожены, их будущее под угрозой. Для многих смена собственника похожа на смерть,

весь их мир опрокинут вверх дном. Ваш выход. Вы можете раздавать указания и принимать единоличные решения, чтобы показать, кто в доме хозяин. Вы можете общаться только с вышестоящими: ставки и для вас очень высоки. Вы можете всех уволить и привести с прежнего места работы свою старую команду.

Пожалуйста, не делайте этого. В кризис, при смене собственника, в условиях любых потрясений делайте все, чтобы противостоять этим импульсам, и находите время — это может показаться трудным, учитывая обстоятельства, — чтобы дать людям возможность поделиться с вами своими мыслями и взглядами, и искренне реагируйте на это. Вы не обязаны во всем с ними соглашаться, но когда поощряешь людей высказываться, они считают это проявлением уважения и начинают больше доверять вам. А последствия вы будете ощущать и после того, как кризис закончится.

## Создание доверия в режиме реального времени

Лидерские качества активно проявляются во время совещаний, правда? Ну, или должны проявляться. На совещания мы собираемся для того, чтобы поговорить о работе и о том, как она выполняется. Там мы делимся соображениями о конкурентах, обсуждаем продукты, судачим о новых технологиях, погружаемся в цифры еженедельных отчетов и т. д. И слишком часто совещания скучны и предсказуемы, они превращаются в пустую трату времени, обмен данными, которые все участники вполне могли бы прочесть на бумаге. Бессмысленное хождение по кругу.

Но совещания могут повысить доверие, если проводить их грамотно, то есть стимулировать открытое обсуждение и поощрять тех, кто не боится говорить прямо, идти наперекор общему мнению и оспаривать общепринятые допущения,

при этом ставя на место тех, кто пытается заставить противника замолчать.

Рассмотрим пример нашего знакомого Джона — главного редактора одного журнала, который недавно собрал совещание, чтобы поговорить с сотрудниками о нативной (естественной) рекламе. Той, которая выглядит и воспринимается как часть обычного контента и которую вы можете прочесть целиком, пока не сообразите, с чем имеете дело.

Вообще-то среди журналистов давно сложилась традиция ненавидеть вмешательство рекламщиков в их высокое искусство, и главной задачей Джона в ходе этого совещания было сбить волну раздражения к тем, кто отвечал за развитие бизнеса, пообещав, что нативная реклама не будет превышать десяти процентов общего контента сайта, о чем он уже договорился с финансовым директором. Это объявление было встречено ироничными возгласами, после чего все еще четверть часа ругали нативную рекламу. Это была настоящая пятнадцатиминутка ненависти. Но потом, когда совещание вот-вот должно было закончиться, Джон встретился глазами с одним из редакторов по имени Лиз. Первым доказательством наличия у него хороших лидерских качеств была мысль о том, что Лиз — единственный человек в комнате, который всё это время молчал. Вторым — его желание изменить ситуацию. «Лиз, мы не слышали твоего мнения. Что скажешь?»

Лиз заколебалась, но Джон не отступал. После паузы она сдалась: «Ну, на самом деле я со всеми вами не согласна. Думаю, наши читатели достаточно умны для того, чтобы отличить нативную рекламу от оригинального контента, и даже рискну сказать больше: многие люди считают ее неотъемлемой частью издания. Они сознательно читают ее».

В комнате поднялся оглушительный шум, но Джон предложил Лиз продолжать.

И она продолжила, и еще как. Оказалось, что до того, как начать писать, она много лет проработала в отделе развития

бизнеса аналогичного сайта и поэтому при молчаливой поддержке Джона преподала коллегам отрезвляющий урок, рассказав историю о тяжелых экономических последствиях отказа от нативной рекламы. Нельзя сказать, что она убедила всех оппонентов. Кто-то даже попытался остановить ее рассказ, демонстративно застонав и закатыв глаза. Джон мгновенно отреагировал: «Ник, прекрати. Лиз всего лишь демонстрирует то, что нам всем не помешает: прямоту».

Кстати, последнее замечание Джона относится к тому, что мы называем «ролевой моделью менеджмента» — невероятно мощным средством изменения корпоративной культуры, в котором лидер сознательно называет поступок подчиненного образцом для подражания. Если вы хотите подчеркнуть важность того или иного поведения, ролевые модели можно использовать сколь угодно часто. Люди действительно обращают внимание на публичные похвалы — и предупреждения. Главная мысль — создание доверия путем поощрения открытого обсуждения. Представьте, что могло бы произойти, если бы Джон не дал Лиз высказаться на том совещании. «Конечно, — подумала бы с горечью она, — Джон говорит правильные слова о том, что мы — одна команда, но ты в команде только до тех пор, пока согласен с остальными».

Поэтому используйте ролевые модели менеджмента — или любые другие инструменты, если нужно. Люди должны знать, что никто не будет в одиночку контролировать ход обсуждения в вашей организации. Иначе правду вам не найти.

Риск отсутствия возможностей для открытого обсуждения проблем состоит в том, что часть ваших сотрудников будет чувствовать себя лишенными права голоса. Похожий результат получают лидеры, подрывающие доверие к себе тем, что обсуждают одних подчиненных с другими. Это сплетни. И их лучше избегать. Но они имеют место потому, что лидеры — тоже люди и с кем-то из подчиненных они

сближаются больше, чем с другими. И вот уже вы (лидер) сидите в своем кабинете с Сэлом, с которым в прошлые выходные ездили на рыбалку, и, забыв об осторожности, начинаете жаловаться ему на плохую работу Джо. Поначалу Сэлу даже может это понравиться. Он входит в ваш ближний круг! Но спустя некоторое время до Сэла дойдет — если он не совсем глуп: раз вы говорите с ним о Джо, то можете точно так же говорить с кем-то и *о нем*. Например, с другими вашими друзьями из числа коллег, Люси и Тимом.

Поздравляем, вы только что создали «атмосферу доверия» на уровне школьной столовой.

Следует *строго соблюдать конфиденциальность и в любых разговорах (как служебных, так и частных) давать понять, что все члены одной команды*. Это не значит, что с кем-то из подчиненных нельзя быть дружелюбнее, чем с остальными. Вы тоже человек. Но нужно создавать себе репутацию человека, который никогда не ставит дружбу выше справедливости.

Есть еще один вид нежелательного поведения, убивающего доверие к лидеру: наличие разных версий о положении дел в компании для разных аудиторий. Всем лидерам приходится обсуждать ситуацию с разными контрагентами. И неважно, кто вы, начальник отдела — и в число ваших контрагентов входят а) руководитель, б) трое коллег и в) несколько клиентов — или CEO компании и общаетесь с членами совета директоров, аналитиками с Уолл-стрит, журналистами и т. д. Для лидера любого уровня наличие множества «заинтересованных сторон» — норма. Ненормальны существенные различия в версиях истории для разных групп: в акцентах, уровне оптимизма или данных. Заботящиеся о доверии к себе лидеры *всем и всегда рассказывают одну и ту же историю*. Поступать иначе значит убивать доверие, особенно в наше время, когда информация не знает границ и стен. Все всё знают, и расхождения, несоответствия или попытки хитрить скрыть невозможно. Ведите себя последовательно,

зарабатывайте доверие всех, с кем общаетесь, и пользуйтесь его заслуженными плодами.

Если говорить про разных контрагентов, то стоит обсудить также ситуации, когда лидерам приходится проводить переговоры, скажем, с представителями властей, поставщиками, клиентами, профсоюзами. Практически никто не сомневается, что при наличии доверия переговоры проходят легче и продуктивнее. Но мы решили напомнить об этом потому, что слишком часто лидеры проявляют непримиримость. Они начинают с изначально нереалистичной позиции или стремятся победить любой ценой.

Переговоры с контрагентами требуют эмпатии. Если хотите заслужить доверие, *войдите в положение другой стороны*. Посмотрите на ситуацию с ее точки зрения, с учетом ее истории, потребностей, рисков, ценностей. Спросите себя: «Если бы я сидел с противоположной стороны стола, чего бы я хотел для себя и своих людей? Что бы меня бесило? Что бы я считал справедливым?» Успешным диалог может быть только при условии такой широты взглядов — и души. Кроме того, такое поведение становится инвестицией в будущие переговоры. Если вы играли честно в прошлом, ваши партнеры будут ожидать того же в будущем. А это всегда неплохая стартовая позиция.

Последний вид желательного поведения, направленного на создание атмосферы доверия, относится к такой невеселой теме, как увольнение. Очевидно, никто из лидеров *не хочет* «уходить» подчиненных. Кто-то успел стать другом. Или работал в компании десятилетиями. Иногда беспокоит то, что уволенный может подать иск о незаконном решении или в отместку перейдет к конкуренту.

Независимо от обстоятельств увольнение сотрудника — ситуация почти всегда неловкая и нерадостная, способная выбить из колеи не только его самого, но и всю команду или даже организацию.

Если вы — лидер, то нет более быстрого способа обострить обстановку, чем дистанцироваться от увольнения. Вы не хотите, чтобы оно было вашей проблемой, но это ваша проблема. Вы должны понимать, что любой уход — *на вашей совести*. Это ваша (или вашей организации) ошибка, что человек был принят на работу, это ваша неспособность обучить его и добиться от него лучших результатов, и ваша работа — сделать его уход максимально спокойным. Если вам не удастся уволить человека достойно, вы утратите не только его доверие, но и доверие всей команды.

Поэтому увольняйте аккуратно — очень аккуратно. Это не значит, что нужно откладывать или затягивать процесс. Самое жестокое, что вы можете сделать как менеджер, — это позволить сотруднику превратиться в «живого мертвеца», слоняющегося по офису и отпугивающего остальных, которые знают, что конец уже близок. Это мучительное состояние для человека. Избегайте его любой ценой.

Если вы проводите регулярную, открытую и честную оценку эффективности сотрудников, никто из них не будет удивлен, если ему придется искать другую работу. В организациях с очень эффективными системами обратной связи работники, недостаточно хорошо справляющиеся со своими обязанностями, обычно получают предупреждения за полгода, и многие находят себе работу задолго до окончания этого срока.

Но такие ситуации пугающе редки. Во многих компаниях принято говорить людям об увольнении и просить их покинуть место в тот же день. Если не считать случаев явного мошенничества, такая практика просто ужасна, мы ненавидим ее. Но в любом случае хорошие лидеры с симпатией относятся к уходящим коллегам до последнего момента.

Да, все верно, до последнего момента. Причем с симпатией не меньшей, чем в первый день их работы, когда вы водили их по офису и знакомили с коллегами, поскольку очень гордились ими. Конечно, вроде бы чудовищно трудно

снова испытать те эмоции, но нужно. Боритесь с чувством злости на уходящего сотрудника, соблазном обвинить его в сложившейся ситуации. И даже если он был плохим работником, постарайтесь быть максимально щедрым с выходным пособием. Так вы продемонстрируете цельность характера, которая обязательно повысит доверие к вам. Ведь это не сможет не оценить тот, кого увольняют, и не отметить те, кто остается, с уважением и облегчением.

\* \* \*

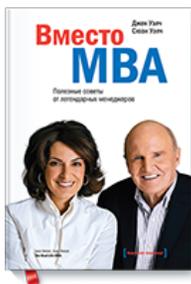
У лидерства есть одна забавная особенность. Пока вы рядовой сотрудник, вы считаете минуты до повышения. Стремитесь к самоутверждению, большей ответственности и даже к «власти», чтобы можно было решать задачи так, как считаете правильным (наконец-то). Потом становитесь лидером и уже через пару дней понимаете, насколько трудна эта работа. Да, она захватывает. Да, может доставлять радость. Но, оказывается, теперь у вас есть подчиненные, которые требуют большего внимания, чем вы ожидали. И конкуренты, более многочисленные и быстрые, чем вы думали. И бюджетные ограничения, не дающие проявить гибкость, на которую вы рассчитывали. И экономические и технологические факторы, не зависящие от вас.

Единственное противоядие — простота. Упростить жизнь лидеру могут правда и доверие. Настойчивое стремление к первому, неустанное строительство второго. В любом решении, в любом действии.

Правды можно добиться за счет целенаправленных усилий, поддержания неугасимого желания знать, что на самом деле происходит в компании и за ее пределами.

Доверие — мышца, крепнущая от ежедневных упражнений. Оно основано на дисциплине и отточено встречами с подчиненными, руководством и прочими контрагентами.

Объединенные в двойную спираль правда и доверие способны взломать шифр современного лидерства.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

