

ФАКТОР УСКОРЕНИЯ № 1

ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Отношения в рабочем коллективе определяются тем, как несколько сотрудников или подразделений ведут себя по отношению друг к другу.

Считается, что сотрудники так или иначе находят общий язык. Это не значит, что вы обязаны дружить и проводить время после работы с коллегами. Но вы должны быть вежливыми и вести себя уважительно с теми, с кем сталкиваетесь в течение рабочего дня.

Научившись сдерживаться, демонстрировать доброе отношение к другим, сохранять позитивный настрой, предлагать помощь и даже брать на себя ответственность в сложных ситуациях или когда руководителя нет рядом, вы укрепите отношения с коллегами.

Давайте внимательнее посмотрим на четыре возможных ограничителя скорости, связанных с процессом формирования отношений в команде.

ОГРАНИЧИТЕЛЬ СКОРОСТИ № 1

К членам команды не применяются единые стандарты оценки

Вы когда-нибудь присутствовали на совещании, где участники активно задают друг другу жесткие вопросы и часто неясно, кто среди них формальный руководитель? Я участвовала в таких встречах

в роли консультанта. На этих совещаниях собирались члены высокоэффективных команд, и отношения между этими людьми были настолько близкими, что все, не стесняясь, высказывались даже по самым сложным и спорным вопросам. Собравшиеся ждали друг от друга максимальной отдачи и не боялись призвать коллег к ответу в случае, если те не показывали ожидаемых результатов. Эти люди отлично справлялись с управлением деятельностью в рамках своей команды.

Самоуправляемые команды эффективны и когда требуется упрочить отношения, и когда важно добиться одинаково справедливого отношения и применения единых стандартов оценки к каждому сотруднику. За счет этого негативное влияние ограничителя скорости сглаживается.

Некоторые руководители считают, что такие самоуправляемые команды могут ослабить их личный авторитет. Бывает, что ситуация провоцирует коллег на агрессивное поведение по отношению друг к другу, в силу чего этот ограничитель скорости начинает по-настоящему мешать работе. При правильном использовании инструментов самоуправления команде удастся быстрее добиться высоких результатов и роста эффективности работы. Получается серьезная экономия времени, при этом каждый имеет полное право высказаться.

Чтобы команда могла управлять собственной деятельностью, а отношения укреплялись, лидер должен отойти в сторону. Это возможно, если он ощущает себя достаточно сильным и доверяет подчиненным, поскольку осознает их способности, а также достоинства и недостатки. Цель этого подхода — усилить команду изнутри, без вмешательства лидера (за исключением непредвиденных ситуаций), позволить ее членам самостоятельно решать, за что братья первым делом, и одновременно помочь им научиться доверять друг другу, помня о прошлых успехах каждого из коллег. Если лидер действительно хочет добиться одинаково справедливого отношения ко всем, он должен стать «первым среди равных», но осознавать ответственность в ситуации, когда команда сталкивается с серьезными проблемами и не выполняет поставленных задач.

Тут возникает любопытный вопрос: если к лидеру относятся как к равному, то как сотрудникам вести себя по отношению к нему, когда он оказывается в состоянии конфликта с кем-то из коллег? Проблемы возникают и когда мы имеем дело с проектной командой, члены которой всегда подчиняются этому менеджеру. Во многих компаниях принципы самоуправления не одобряются и не применяются, но кое-где они все же прижились. Например, Тони Шей, СЕО знаменитой компании Zappos, занимающейся торговлей обувью в интернете, не раз рассказывал о внедренных им необычных, но эффективных рабочих процессах.

Я понимаю, что подобные идеи могут совершенно не соответствовать позиции вашего руководства. Тогда при внедрении этого процесса вам нужно либо сформулировать конкретные правила действия в сложных обстоятельствах (мы поговорим об этом далее, когда будем обсуждать ограничитель скорости № 7), либо просто запомнить, что в некоторых ситуациях такой вот эгалитарный подход, предполагающий общее равенство, будет неэффективным. Самоуправление может не давать нужного эффекта и в рамках виртуальной команды, когда люди находятся в разных офисах и часто почти не знают друг друга, в силу чего им сложно добиваться необходимых изменений без помощи руководителя. Эти принципы все же можно внедрить и там, но нужно помнить, что в этом случае будет больше отклонений от стандартного подхода, чем когда все члены команды работают в одном офисе.

Один из позитивных аспектов самоуправления связан с тем, что, когда команда сама контролирует свою деятельность, руководителю не приходится слишком пристально следить за работой каждого из подчиненных, в силу чего у него освобождается больше времени, чтобы заниматься другими важными вещами: находить новые интересные проекты для своей команды, выступать в роли коуча для кого-то из подчиненных, строить отношения с руководством организации или выполнять в рамках текущих проектов те задачи, которые по силам только ему.

В результате члены команды сами начинают контролировать выполнение друг другом поставленных задач и не перекладывают это на руководителя. В команде формируются единые стандарты качества работы, и никому из коллег не разрешается увильнуть от дел. Такая команда вырабатывает иммунитет от излишней самонадеянности и безалаберности: в ходе совещаний коллеги регулярно обсуждают достижения друг друга и следят за тем, чтобы все придерживались единых стандартов, которые, разумеется, должны соответствовать принятым в организации подходам и принципам работы.

Если кто-то из ваших коллег не выполняет свою работу, от этого страдают другие. В рамках самоуправляемой команды каждый имеет право высказаться на эту тему. Если вы замечаете, что результаты работы кого-то из сотрудников не соответствуют принятым у вас стандартам качества, поговорите с этим человеком, объясните, в чем заключаются ожидания коллег, и добейтесь нужных результатов без бесконечных напоминаний и объяснений. При этом нужно понимать: для получения высоких результатов необходимо наладить эффективный обмен информацией, чтобы все знали, что такое хорошая работа и как именно оцениваются результаты.

Не забывайте, что чем выше результаты, тем более независимо начинает действовать сотрудник, хотя здесь возможны исключения (связанные с особенностями компании, взглядами лидера и другими факторами). Как правило, если вы показываете высокие результаты, вас вряд ли станут донимать по мелочам. Чем лучше вы работаете и чем чаще укладываетесь в отведенные сроки, тем реже вами будут пытаться руководить, благодаря чему и у вас, и у начальства останется больше времени на по-настоящему важные задачи. Если все сотрудники работают в полную силу и достигают поставленных целей, они могут рассчитывать на справедливое отношение.

В большинстве случаев тот, кто не выполняет свою работу как положено, начинает хотя бы пытаться улучшить результаты, если вы обращаетесь к нему с уважением и в позитивном ключе, а не просто ворчите или даже угрожаете и оскорбляете. Вы наверняка начнете

исправляться, если коллеги или руководители будут постоянно говорить вам о необходимости улучшить результаты. От тех, кого не особенно волнует мнение других, часто довольно быстро избавляются. Конструктивная критика со стороны коллег — отличная вещь: мы готовы менять поведение, потому что не хотим подводить команду.

Чтобы стимулировать самоуправление в рамках команды, лидер может объявить весь коллектив ответственным за выполнение поставленных задач. Стороннему наблюдателю часто бывает сложно понять, кто чем в команде занимается или кто отвечает за ту или иную задачу, но коллеги это чаще всего неплохо представляют. Когда сотрудники сфокусированы на актуальных задачах, влияют на происходящее и осознают последствия своих и чужих действий, никому не приходится доделывать за теми, кто не прилагает достаточно усилий, и работа распределяется в целом более справедливо.

Иногда люди начинают работать лучше после того, как другие заметили их недоработки и пристыдили их — конечно, это происходит, только если мнение других для таких работников что-то значит. Вообще, мнение коллег может оказываться гораздо более сильным мотивом к изменениям, чем любые формальные процедуры, дисциплинарные меры и даже оценка руководителя: люди начинают стремиться сделать максимум для своей команды, просто чтобы никого не подвести. Когда сотрудник, долгое время остававшийся непродуктивным, начинает задумываться об успехе всей команды, а не о собственных выгодах, он все больше вовлекается в общую работу и охотнее тратит время, чтобы помочь другим.

Так возникает своего рода негласное соглашение, хотя его существование и не всегда открыто признается: члены команды все активнее поддерживают друг друга. Это мощный фактор, стимулирующий активную работу и обеспечивающий синергию, благодаря чему команде удается достигать все более серьезных результатов. Не скажу, что это всегда получается, но попытаться добиться такого негласного соглашения между коллегами определенно стоит: в случае удачи эффективность работы станет заметно выше.

ОГРАНИЧИТЕЛЬ СКОРОСТИ № 2

Ворчуны и пессимисты

Нет ли в команде человека, который отвечает «нет» на все предложения, даже не выслушав их до конца? Почему-то некоторые из нас действительно склонны отрицательно реагировать на любые чужие идеи, не разбираясь в деталях предложения. Такие вот негативно настроенные люди оказываются гораздо более неприятными и бесполезными, по крайней мере в краткосрочной перспективе, чем те, кто всегда и на все отвечает «да». Я называю этих людей критиканами по привычке: они обожают все отрицать и разносят в пух и прах любые новые идеи, не вникая в суть предложений.

Критиканы по привычке встречаются везде, даже среди друзей или родных. Иногда подобным образом ведут себя продавцы и чиновники в государственных учреждениях (хотя грамотные руководители стараются не держать таких в своей команде). В профессиональной среде встречаются люди, любящие собирать и копить информацию, но не делиться ею, — и часто они начинают критиковать все подряд. Некоторым из них кажется, что благодаря такому поведению они приобретают хотя бы незначительную власть над коллегами, другие просто неверно понимают суть собственной должностной инструкции, а третьи ленивы, и им проще на все отвечать «нет».

Иногда отличить негативно настроенного человека от того, кто искренне хочет помочь, можно, только если поработать с ним некоторое время в тесном контакте. Те, кто хочет помочь, совсем не обязательно первым делом скажут «нет», а вот критиканы по привычке, скорее всего, отвечают именно так. Еще одна примета: привыкнув все всегда критиковать, такие люди демонстрируют негативную реакцию и ведут себя неприятно практически в любых ситуациях. Им самим это часто совсем не выгодно, особенно если коллеги демонстрируют искреннюю готовность взяться за дело и довести его до конца.

Безусловно, важно указывать на недостатки предложенных идей и обсуждать возможные проблемы. Не исключено, что предлагаемый

подход и правда уже пытались реализовать и это не дало результата. С другой стороны, предложение, не сработавшее несколько лет назад, сейчас может оказаться вполне разумным, скажем, если появились новые технологии или изменился рынок.

Как понять, не считают ли ваши коллеги *вам* излишне негативным и склонным на все говорить «нет»? Самый простой способ — спросить. Еще можно понаблюдать за их реакцией на ваши слова и оценки. Вашим мнением интересуются? Говорят ли вам, что вы реагируете чересчур негативно? Не слишком ли часто вы оказываетесь в состоянии неконструктивного конфликта с кем-то из коллег?

Приведу пример. Я живу в штате Колорадо, в Хайленд-Ранч, в получасе езды от Денвера. Южнее, примерно в десяти минутах езды от нас, находится Дэниелс-Парк, куда ведет проселочная дорога, по которой в 1865 году ходили дилижансы. Сейчас вдоль этой дороги установлены щиты с информацией о том, что здесь происходило в те давние времена. Как-то раз я прочла, как именно было принято взимать плату за проезд в дилижансе. Меня это крайне удивило. Оказывается, существовало три класса, что само по себе странно, ведь все пассажиры дилижанса сидели рядом и никак не были отделены друг от друга. Нередко встречались участки, где дорога была разбитой или слишком каменистой, и лошадям было сложно тащить повозку, особенно в гору. Тут-то разница между классами становилась очевидной: пассажиры первого класса оставались на своих местах, пассажиры второго класса выходили, чтобы лошадям стало легче, а вот пассажиры третьего класса не просто выходили, но и толкали дилижанс в гору.

Если команда по-настоящему продуктивна, лучшие сотрудники ведут себя как пассажиры третьего класса: именно они в сложной ситуации, образно говоря, выходят из дилижанса и толкают его в гору. Они не могут просто сидеть сложа руки, все критиковать, смотреть, как другие мучаются и стараются найти выход, даже посмеиваться и рассуждать о том, почему у коллег ничего не получится. Именно эти сотрудники берут дело в свои руки и действуют.

Бизнес порой переживает сложные времена, вы можете сталкиваться с проблемами, и, когда дело принимает крутой оборот, по-настоящему сильные начинают работать еще упорнее. Что лично вы можете сделать, чтобы помочь своей команде быстрее двигаться вперед? Конечно, выйти из дилижанса и толкать его! Не ведите себя как критиканы по привычке, которые всегда только жалуются, в то время как другие изо всех сил работают.

Когда вам в следующий раз захочется ответить «нет» на чье-то предложение, остановитесь. Если отрицательная реакция стала для вас привычной, постарайтесь внимательнее слушать. Даже если предложение коллеги кажется вам бессмысленным, все же дослушайте до конца, а потом объясните, почему вы не согласны, и сформулируйте свой подход. Однако если вы не можете объяснить, почему предложение не сработает, лучше промолчите, иначе рискуете испортить отношения.

ОГРАНИЧИТЕЛЬ СКОРОСТИ № 3

Низкий моральный дух в команде

Отлично, если в каждой команде есть человек, способный поддерживать бодрость духа! Мало что так нагоняет на нас тоску, как работа в коллективе, где все настроены пессимистично. Многие оказывались в подобной ситуации, а кое-кто находится в ней и сейчас — иначе общий уровень вовлеченности сотрудников в работу был бы гораздо выше². Но с чем связана неудовлетворенность работой: с самой деятельностью или с людьми, которые нас окружают? Если вы недовольны работой и продолжаете мириться с ней лишь ради зарплаты, то вполне возможно, что причина именно в коллегах.

Даже если вы не нашли пока работу своей мечты, не забывайте, что в большинстве случаев мы вольны выбирать, где нам работать. Еще мы сами решаем, быть ли нам счастливыми. Даже если вам сложно сохранять положительный настрой, постарайтесь сделать усилие, подняться над негативом и добиться успеха: не позволяйте себе чахнуть. Как? Возьмите на себя ответственность за моральный дух

своей команды. Отличный способ сделать собственную жизнь счастливее — помочь в этом другим. Нередко мы заражаемся ощущением счастья от коллег, почти как гриппом! Разве это не прекрасный повод взять на себя заботу о моральном духе команды?

Заставить себя радоваться

Отличный способ изменить отношение к работе на более позитивное — осознанно полюбить ее. Это может быть непросто, и потребуются усилия, чтобы разглядеть те связанные с работой вещи, которые вызывают у вас энтузиазм. Сосредоточьте внимание на том, что в максимальной степени приносит удовольствие и пользу вам и всей вашей команде: скажем, на возможности трудиться без авралов, соблюдении поставленных сроков, эффективных операционных процессах. Научитесь ценить простые вещи, будьте благодарны за то, что у вас вообще есть работа.

Знаете, где можно увидеть отличный пример такого отношения? Во всем, что связано с брендом Disney. Все в моей семье обожают фильмы этой студии, а в их парках Disneyworld и Disneyland я была раз пятнадцать. Это не так уж дешево, но мы любим туда ездить (во время последнего визита нашим детям было уже 20, 17 и 15): там всегда весело, и после поездки остаются отличные воспоминания. Перед всеми сотрудниками этих парков стоит одна задача: сделать все, чтобы посетители были счастливы. Это немного похоже на волшебство, но вообще-то ничего особенно сложного здесь нет. К примеру, если мы проезжаем мимо сотрудников, подстригающих газоны, они всегда нам машут, а мы машем в ответ. Это происходит неслучайно: сотрудники парков точно знают, что клиентам нравится, когда на них обращают внимание, и приветствуют их.

Что лично вы можете сделать, чтобы ваши коллеги почувствовали себя более счастливыми? Если люди счастливы, они с большим удовольствием выполняют свои обязанности, демонстрируют большую вовлеченность, готовы приложить дополнительные усилия, и благодаря этому команда движется быстрее. Поэтому старайтесь демонстрировать

коллегам позитивной настрой. Дело и правда в настрое, в отношении: важно искренне стремиться достичь результатов. Для начала можно приучиться смотреть на происходящее более оптимистично, регулярно подбадривать коллег и добавить немного самоиронии. Отмечайте сильные стороны членов вашей команды, говорите им приятные вещи, радуйтесь каждому достижению и призывайте других радоваться вместе. Успех приходит туда, где его ждут и празднуют.

Попробуйте слегка оживить обстановку в рабочей зоне или зонах отдыха: используйте плакаты (подойдут даже всем давно надоевшие, с псевдомотивирующими фразами) или карикатуры, добавьте яркие предметы, предложите дурацкие состязания, шутки и призы — делайте все, что считаете допустимым, чтобы коллегам стало радостнее. Плакаты хорошо бы время от времени менять, чтобы люди видели разные мотивирующие послания. Очень важно, чтобы всем членам команды эти затеи по-настоящему нравились, а если они поддержат вас в ваших усилиях, будет и вовсе отлично.

Существует ли в вашей компании система поощрений, скажем, используются ли подарочные сертификаты, которыми можно наградить наиболее успешных сотрудников? Если нет, можете ли вы предложить и внедрить что-то подобное? К примеру, организовать совместное празднование какого-то события — дня рождения, юбилея компании или профессиональных достижений вашей команды в ресторане поблизости? Можно даже устроить мероприятия после работы: чемпионат по метанию дротиков, турнир по боулингу или бильярду, семейный выезд в местный парк развлечений.

Кто-то определенно должен проявить инициативу. Может, это сделаете вы?

ОГРАНИЧИТЕЛЬ СКОРОСТИ № 4

Неспособность взять на себя инициативу

Мало кто из нас приходит на работу в организацию, намереваясь навсегда остаться на самых нижних уровнях иерархии. При наличии хорошего образования и опыта, поработав несколько лет в роли

рядового члена команды и продемонстрировав правильный настрой, вы наверняка получите повышение и со временем dorастете до руководящей должности. Однако этого совсем не обязательно ждать долго. Вы можете взять на себя роль лидера в рамках своей команды в любой момент, когда почувствуете, что готовы к этому, даже не будучи начальником на бумаге.

Люди по природе склонны ориентироваться на действия формальных и неформальных лидеров. Коллеги обращают внимание на ваше поведение, и вы вполне можете решить, что будете во всем подавать позитивный пример.

Нам с Джоном, моим мужем, нравится кататься на велосипеде-тандеме. Садясь на один велосипед, вы вынуждены двигаться в одном направлении, и, когда кто-то выбивается из ритма, это тут же чувствуется. Если один из нас начнет неправильно двигаться, мы можем не удержать равновесие и упасть. Когда мы действуем синхронно, то едем плавно и ровно. Джон сидит впереди и выбирает направление, рулит и при необходимости тормозит. Я сижу сзади и кручу свои педали, помогая велосипеду двигаться вперед, но у меня нет ни тормоза, ни руля, который позволял бы управлять движением (мой руль только для того, чтобы за него держаться). Иногда мы оказываемся в таких красивых местах, что я отвлекаюсь, перестаю следить за дорогой и просто наслаждаюсь видами Колорадо, а педали кручу лишь слегка. Пока мы едем по ровной дороге, моя халтура не очень заметна. Но если приходится подниматься в гору, я слышу, как Джон начинает пыхтеть, а потом кричит мне: «Эй, там, сзади! Поднажми на педали, а?» — «Ой, прошу прощения!»

Этот пример — иллюстрация модели лидерства старого образца: лидер находится впереди, за ним следуют ведомые. Лидер принимает решения, крутит педали и задает направление движения, а его подчиненные занимают пассивную позицию и не влияют ни на скорость, ни на направление. Все решения лидер принимает сам и потом говорит каждому, что нужно делать, да еще и педали крутит за всех, кто может просто наслаждаться поездкой. И это совершенно несправедливо.

Иногда лидер может прикрикнуть на подчиненных: «Да что вы там, уснули? Давайте-ка поактивнее, черт возьми!» — и они слегка ускорятся, а потом снова возвращаются к привычному положению дел.

Возможно, именно так обстоят дела в вашей команде. Может быть, вы зашли в тупик и позволяете своему лидеру вести вас, а сами не стремитесь взять на себя никакой серьезной нагрузки. Не забывайте, что команда начнет двигаться достаточно быстро, только если каждый как следует крутит педали. Когда ситуация позволяет, меняйтесь местами, садитесь на место лидера и берите основную нагрузку на себя.

Все мы должны уметь действовать как лидеры, даже если наша должность не руководящая. Важно личным примером демонстрировать то поведение, какого мы ждем от других.

Все чаще члены команды начинают вести себя не как подчиненные, а как партнеры лидера, а если ситуация позволяет, то и занимают место впереди. Один из коллег всегда следит за тем, чтобы команда двигалась в нужном направлении, а если дорога идет вверх, вы можете на время взять роль лидера на себя. Оказавшись на переднем сиденье тандема, вы волей-неволей должны взбодриться и пристально следить за дорогой, иначе рискуете во что-нибудь врезаться. Когда ситуация становится менее сложной, формальный лидер может позволить себе сидеть позади и просто крутить педали. Он продолжает оказывать своей команде поддержку, выступает в роли коуча, но не обязательно ведет всех за собой. Если вы и ваши коллеги проявляете инициативу и поддерживаете движение вашего общего велосипеда, то лидер может лишь наблюдать и при необходимости слегка корректировать ваш курс. Я видела, как такой подход работает на заводе компании Sherwin-Williams в Фернли: сотрудники одной из самоуправляемых команд сами составляли план работы на конвейере, а менеджер просто наблюдал и помогал решать возникающие проблемы.

Примерно так же действуют родители: маленьких детей сажают, образно говоря, на заднее сиденье семейного тандема, а взрослые занимают место впереди. У меня трое детей, и все они уже получили собственные водительские права, то есть настала пора позволить

им самим сесть за руль. Но и теперь, если мои дети сталкиваются с серьезной проблемой, я могу сесть за руль, выправить курс и лишь после этого вернуться на заднее сиденье и продолжить крутить педали.

На каком сиденье вы? В интересах справедливости стоит время от времени меняться и пересаживаться то вперед, то назад. Кстати, это очень помогает укрепить отношения. Какой бы ни была ваша роль в команде, вы должны постоянно обмениваться информацией о том, куда вы движетесь и как добраться туда быстрее и с наименьшими рисками.

Вместо того чтобы отгородиться от происходящего вокруг и погрузиться в собственную работу, ищите возможности оказаться впереди, на виду. Выбирайте оптимальную скорость движения, обеспечивая при этом максимальное качество работы, завершайте проекты как можно быстрее и беритесь за новые³. Если кто-то из коллег столкнулся с серьезной проблемой, предлагайте помощь и не бойтесь засучить рукава и взяться за практическую работу. В этом нет ничего постыдного. Начните мыслить и действовать как настоящий лидер. Старайтесь играть роль лидера на совещаниях, берите на себя руководство отдельными проектами или ответственность за выполнение задач. В конце концов, лучше всего мы учимся на практике!

Что можно сделать, чтобы начать действовать как лидер? Вспомним некоторые важные характеристики любого лидера.

Лидеры отлично умеют учиться на чужом примере. Они стараются перенять лидерские приемы у каждого, с кем им приходится работать. Подумайте, какое именно поведение вы считаете важным для хорошего лидера, а также вспомните, что лидеры ценят в своих подчиненных, а потом старайтесь все это использовать, чтобы добиться от коллег максимальной продуктивности.

Лидеры поддерживают хорошие отношения с командой. Старайтесь лучше узнать своих коллег, находите возможности для общения

один на один. Это поможет вам понять, как лучше подойти к работе с каждым из них. Чем теснее у вас связи с коллегами, тем с большей вероятностью вам удастся найти способы решения возникающих проблем. Разберитесь, как соотносятся ваши и их навыки и постарайтесь использовать все сильные стороны и таланты каждого для достижения целей, стоящих перед командой и организацией.

Лидеры не боятся высказывать собственную точку зрения. Обязательно делитесь мнением о том, что происходит в вашей организации, и неважно, просит ли вас об этом формальный руководитель или нет. Своевременная обратная связь может изменить баланс сил в сложной ситуации или навести на мысль о более эффективном решении.

Лидеры умеют уступать. Иногда имеет смысл отойти на второй план и поддержать предложение кого-то из коллег. Вы не можете всегда и во всем быть правы, так что не бойтесь признавать свою ошибку или неправоту.

Лидеры отлично справляются со своей работой. Выполняйте все свои обязательства. Договорившись о чем-то с коллегами, придерживайтесь принятого решения, даже если на этапе обсуждения вы не полностью его поддерживали. Наиболее успешные лидеры умеют сотрудничать и добиваются именно того результата, которого от них ждут, причем быстро и эффективно.

Лидеры делают больше, чем требует должностная инструкция. Выходите за рамки формальных обязанностей — так вы сможете выполнять свою работу быстрее, и люди это точно заметят и оценят.

Настоящие лидеры не боятся, что кто-то из коллег проявит инициативу и возьмет на себя управление рабочими процессами. Они поддерживают стремление сотрудников и всей команды к развитию

КЛЮЧ 1. СПРАВЕДЛИВОЕ ОТНОШЕНИЕ

и знают, что скромность и самокритичность — это достоинства, а не слабости.

Если вы видите, что такое поведение будет на пользу вашей организации, действуйте. Начните управлять работой над новой для вас задачей, чтобы получить ценный опыт. Покажите готовность и способность взять на себя дополнительные обязанности: организовывать, планировать, учить других на собственном примере. Вы можете подготовить себя к лидерской роли — все в ваших руках!



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

