

2

Новоиспеченный начальник: как подавать правильные лидерские сигналы

Эми Сью

Превращение линейного исполнителя, который вносит весомый вклад в работу компании, в руководителя — один из самых волнующих и иногда тревожных этапов профессиональной жизни. При таких обстоятельствах *то, что вы думаете, что говорите и как себя ведете*, то есть ваш облик как начальника, может непосредственно влиять на тех, с кем вы имеете дело и кем впервые в жизни управляете.

Каким же образом начинающий руководитель может проявить себя как истинный лидер, который слышит своих сотрудников и положительно влияет на них?

Определите свою систему ценностей

Искренность и умение работать в команде зарождаются изнутри. Ваше видение своей роли, система ваших ценностей окажут влияние на людей, с которыми вы работаете. Заняв руководящую должность, возьмите паузу и подумайте, каким именно начальником вы хотите и надеетесь быть. Поставьте перед собой вдохновляющую цель, пусть она служит вам путеводной звездой. Один из новоиспеченных управленцев недавно признался:

— Я хочу быть искренним и эмоционально грамотным руководителем, который

будет вдохновлять команду работать как можно лучше.

Рэм Чаран, Стивен Дроттер и Джеймс Ноэль, авторы книги «Кадровый эскалатор»*, считают: «Кажется, что это простой и естественный шаг на пути руководителя, но именно там многие люди спотыкаются. <...> Человек превращается из линейного исполнителя в начальника, но его система ценностей и поведение не меняются. <...> Необходимо понимать, что планирование, наставничество и умение найти время для других <...> это важные задачи, которые входят в сферу его ответственности. Более того, новоиспеченный руководитель должен рассматривать взаимодействие с другими сотрудниками как залог своего успеха».

* Чаран Р., Дроттер С., Ноэль Д. Кадровый эскалатор. М. : Стандарты и качество, 2009.

Развивайте эмоциональную грамотность и умение оценивать ситуацию

Поскольку теперь вы не столько делаете что-то сами, сколько контролируете работу других, необходимо понять следующее: то, что мотивирует вас и оказывает на вас влияние, совсем не обязательно будет мотивировать остальных и влиять на них. Готовясь к важной встрече или разговору, ответьте на вопросы:

- что представляет собой ваш собеседник или аудитория?
- какова может быть его/их точка зрения на обсуждаемый вопрос?
- что может его/их мотивировать или оказывать на него/них влияние?
- что требуется в текущей ситуации?
- каких результатов и какой атмосферы в коллективе вы хотели бы добиться?

Перечисленные вопросы дают нам понять, что задача руководителя состоит не в поиске универсального решения: это не «или... или», а «и... и». Важно также осознавать, что руководить эффективно — значит быть открытым к общению, искренним, иметь четкие ориентиры, базовые ценности и убеждения. И в то же время следует проявлять гибкость, быстро ориентироваться в ситуации, уметь общаться с разными людьми, используя разнообразные информационные платформы и технологии.

Излагайте свою точку зрения четко и прямолинейно, но уважительно

Поскольку в новой роли вам, скорее всего, придется общаться с большим количеством самых разных людей, для эффективной работы необходимо постоянно

практиковаться, чтобы излагать свои мысли четко и недвусмысленно, а также искать способы установить контакт с собеседником и выразить ему уважение. Руководитель должен быть активным и гибким, поощрять двусторонний диалог, уметь изложить собственную точку зрения и выслушать мнение других, поскольку вы вместе стремитесь к общей цели, оптимальному результату или решению. Приведем несколько советов, которые помогут вам заявлять о своей позиции и прислушиваться к мнению остальных.

Определите, какой точки зрения вы придерживаетесь

Если вы от природы прекрасный слушатель и чужая точка зрения для вас важна, потренируйтесь быстрее формулировать собственные убеждения и мнения. Если

вам предстоит серьезный разговор или встреча, набросайте для себя план из нескольких пунктов, ответив на вопрос: «Какие три-пять моментов для меня значимы в этой ситуации?»

Спрашивайте, слушайте и принимайте к сведению

Напротив, если вы всегда точно знаете, чего хотите, постарайтесь проявить терпение и услышать мнение окружающих. Дайте им понять, что действительно слушаете их, задавая вопросы по существу и четко формулируя свои мысли, покажите, что обдумываете полученную информацию. Например, скажите: «Получив новые сведения, я по-другому смотрю на ситуацию. Теперь мое мнение изменилось». В каких-то случаях можно подвести итог, например таким образом:

«Я обдумал ваше сообщение, но понимаю, что меня такое решение не устраивает. Мы с вами по-разному смотрим на ситуацию».

Обоснуйте свое решение

Новоиспеченному руководителю важно объяснять людям свою точку зрения, приоритеты, ожидания, просьбы, обратную связь. Не пытайтесь отделаться общими фразами — наоборот, подкрепите свои слова фактами. Продемонстрируйте взаимосвязь между результатами работы или профессиональным развитием с тем, что происходит в компании на организационном уровне. Например, если вы дадите кому-то обратную связь относительно результатов его работы, можно сказать такую фразу: «Наша компания очень быстро растет, и у каждого сотрудника есть возможность проявить себя. Я бы хотел,

чтобы вы...» Или же конкретизируйте сообщение, уведолив собеседника о своих ожиданиях: «Я бы хотел, чтобы мы стали в этом лучшими, и вот что нам нужно сделать...»

Контролируйте свое поведение, будьте последовательны и сохраняйте спокойствие, столкнувшись с переменами, стрессом или плохими новостями

Все мы способны излучать уверенность, особенно если дела идут хорошо или день удался. Но вам, начинающему руководителю, обязательно следует задать себе вопрос: «Что чувствуют окружающие, если я испытываю стресс, устал, у нас горят сроки или мне сообщили плохие новости?»

Важно понять, что минутная вспышка гнева, проявленное нетерпение или момент неискренности могут негативно

повлиять на вашу команду, подорвать ее моральный дух и мотивацию. Дэниел Гоулман в книге «Эмоциональное лидерство»* пишет: «В любой группе людей у лидера есть максимальные возможности повлиять на окружающих. <...> Способность руководителей управлять своим настроением влияет на всех, и это уже не личное дело каждого, а фактор, определяющий успех деятельности компании».

Если вы будете сохранять спокойствие и держать себя в руках, ваши сотрудники, скорее всего, не побоятся принести вам дурные вести в надежде, что вы сможете им преодолеть препятствия, изменить определение приоритетов и вернуть команду на курс. В ходе исследования, проведенного профессором Эми Эдмондсон,

* Бояцис Р., Макки Э., Гоулман Д. Эмоциональное лидерство. М. : Альпина Диджитал, 2012.

выяснилось, что люди наиболее эффективно работают и используют свои знания в атмосфере психологической безопасности и ответственности — а за формирование такой атмосферы чаще всего отвечает руководитель.

Повышение в должности — важная ступень в профессиональной карьере. Возьмите паузу и проанализируйте свое поведение. Действительно ли вы думаете, говорите и ведете себя так, как надеялись и намеревались, соглашаясь стать начальником и принимая на себя ответственность? Определите свои ценности и приоритеты, развивайте эмоциональную грамотность и гибкость, говорите с людьми прямо, но уважительно, найдите стратегии для сохранения равновесия, присутствия духа и для управления рабочей нагрузкой. Мы как руководители

легко можем недооценить влияние, которое оказываем друг на друга. Профессор Клейтон Кристенсен в классической статье для HBR «Чем измерить свою жизнь?» пишет: «Я мысленно представил, как одна из моих сотрудниц утром едет в офис с относительно высоким уровнем самооценки. Затем вообразил, как спустя десять часов она возвращается домой, к семье, полагая, что на работе ее не ценят, испытывая раздражение, неудовлетворенность и унижение. Я подумал: насколько сильно ее ощущимо снизившаяся самооценка повлияет на общение с детьми? Затем мысленно переключился на другой день, когда женщина возвращается домой с более высокой самооценкой. Она чувствует, что многому научилась, ее достижения признали, а ее работа сыграла существенную роль в реализации многих важных проектов.

И затем я представил, насколько положительное влияние это состояние оказывает на нее как на мать и супругу. Мой вывод таков: руководство людьми — самая благородная профессия, если все делать правильно. Никакое другое занятие не дает так много возможностей помогать окружающим расти и развиваться, брать на себя ответственность, получать признание за свои достижения и вносить вклад в успех всей команды».

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



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)