

Лидерство в управлении проектами

Смирнова Марина Викторовна
юрист, коуч по конфликтологии
ms@smv-layer.ru

СОДЕРЖАНИЕ

План работы

1. ДЖОН МАКСВЕЛЛ, 11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер
2. БАРРИ ПОЗНЕР, ДЖЕЙМС КУЗЕС, Вызов лидерства. Пять практик лидера. Десять заповедей лидерства

ДЖОН МАКСВЕЛЛ

11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер

Сейчас в нашем мире все изменяется с огромной скоростью. Стандартные инструменты менеджмента перестали давать нужный результат. Поэтому возникла потребность в принципах лидерства, которые работают в условиях неопределенности. В наше время лидеры, чтобы стать успешными, должны видеть больше остальных. И должны быть максимально гибкими. А это значит – изменяться, пересматривать ситуацию и вновь меняться.

Джон Максвелл: «Что означают лидерские изменения? Это способность и желание изменять себя как лидера, чтобы расти самому и помогать расти своей организации».

Джон Максвелл: «Лидеры, умеющие изменяться, – как вода. Они должны быть текучими. Вода находит путь, а затем прокладывает путь. Сначала она изменяется под влиянием обстоятельств, окружающая среда диктует ей изменения. Но текущая вода обладает силой. Сначала она обтекает вокруг объекта, но в то же время она начинает его сдвигать. Со временем она может сточить камень».

Семь драйверов изменений для лидера

1. **Постоянно учиться, разучиваться и переучиваться.** Нужно быть готовым отбросить методы, которые работали вчера, и учиться новым способам видеть, действовать и лидировать.
2. **Ценить прошлое, но жить в настоящем.** Вчерашние победы не дают гарантии успеха сегодня. Ценить прошлое важно и нужно, но настоящий момент может потребовать от нас совсем других действий для успеха.
3. **Быть быстрым, но уметь выжидать момент.** Умение выбирать правильный момент для действий – критичное качество лидера. Для этого нужно уметь видеть и понимать все детали ситуации вокруг вас.
4. **Видеть общую картину, постоянно расширяя ее.** Каждый раз, когда мы узнаем что то новое и соединяем с уже имеющимися знаниями по этой теме, знания становятся более глубокими, мы начинаем видеть картину в целом.
5. **Жить в настоящем, но думать о завтрашнем дне.** Лидеры по натуре нацелены на действие. Но то, как долго они будут успешными, зависит от их образа мыслей и видения будущего. То, на чем вы фокусируетесь, приходит в вашу жизнь. Осознанность позволяет получить в будущем ресурсы и людей, которые вам нужны.
6. **Смело двигаться навстречу неопределенности.** Жизнь предоставляет нам возможности в зависимости от нашей смелости. Страх в лидерстве обычно связан с неуверенностью в будущем. Но эта неопределенность не исчезнет никогда. Именно из за этой неопределенности всегда будет необходимость в лидерах, которые смогут отбросить страх и шагнуть в неизвестное.
7. **Осознавать, что успешные сегодня методы не помогут справиться с завтрашними вызовами.** Цель – в конце каждого дня чувствовать удовлетворение от того, что ты сделал сегодня максимум. Но утро каждого дня надо начинать с неудовлетворенности, чтобы сделать все еще лучше.

Изменение 1. От солиста до дирижера

1. Замедлиться, чтобы пройти дальше.

Лидеры по своей натуре нацелены на действие. Но чтобы быть действительно лидером, нужно идти вместе со своей командой. Лидер принимает осознанное решение замедлиться и тщательно выбирает путь, чтобы помочь команде двигаться вместе с ним.

2. Признать, что ты нуждаешься в людях.

Часто начинающие лидеры считают, что они – ключ к успеху своих подчиненных. Но когда они начинают фокусироваться на помощи другим, то понимают, как сильно сами нуждаются в своих людях. Только если ее члены работают вместе и помогают друг другу, команда может быть успешной. Осознав это, лидеры создают атмосферу, в которой люди работают вместе, усиливая сильные стороны друг друга и компенсируя слабые.

3. Прилагать усилия, чтобы понимать других.

4. Пусть другие сияют ярче тебя.

У надежного и уверенного лидера люди ярко проявляют свои способности. Такие руководители делают все, чтобы подчиненные были в выигрышной позиции. Они каждый день ищут возможность дать людям вырасти.

5. Помогать другим становиться лучше изо дня в день.

Хорошие лидеры сдвигают фокус с себя на своих людей.

Изменение 2. От целей к росту

В процессе достижения целей мы получаем уроки, и часто они важнее, чем сами цели

В этом изменении есть три важных составляющих:

1. От внешнего роста к внутреннему. Для изменения в подходе к личностному развитию важно найти внутреннюю мотивацию. Достижение оцифрованных целей в какой то момент перестает мотивировать и приносить удовлетворение. При этом внутренний рост дает свои результаты в виде внешних достижений.

2. От роста во всем к росту в нескольких основных областях. Важно определить, в каких основных областях вы хотите развиваться прежде всего, потому что расти сразу во всех направлениях одновременно невозможно.

3. От развития по графику к развитию без ограничений. Когда мы фокусируемся на достижении целей, мы задаемся вопросом: «Сколько времени это займет?» При фокусе на развитие нас должен больше интересовать вопрос: «Как далеко я смогу пройти?» Вместо того чтобы думать о том, что вы получите и сколько вам придется за это заплатить, начинайте думать о том, кем вы становитесь и какое влияние можете оказывать благодаря этому.

Если вы стремитесь достигать целей, вы их достигнете, но при этом, возможно, не вырастете.

Если вы стремитесь развиваться, вы станете лучше и при этом достигнете своих целей.

1. Принимайте перемены.
2. Внедряйте дух обучения.
3. Сделайте так, чтобы ваша любовь к знаниям была больше, чем страх неудач.
4. Выстраивайте отношения с другими развивающимися людьми.
5. Развивайте скромность. Суть скромности – не бояться признавать свои ошибки.
6. Верьте в себя. Ваше мнение о себе определяет то, что вы будете инвестировать в себя. Если вы цените себя низко, то и вклад будет небольшим. И это важно, потому что эффект в виде развития не может быть больше ваших инвестиций в него
7. Используйте многослойное обучение.

Изменение 3. От бонусов к плате

Многие люди хотят стать лидерами, чтобы получать все преимущества этого положения: беспрекословное выполнение их указаний, офис получше, больше доход, удобное место для парковки. Но когда лидеры всего этого добиваются, это может перестать их мотивировать. Настоящий лидер ведет за собой людей из-за того, что он может сделать и делает для них.

1. Реальность – все стоящее требует усилий.

Есть большая разница между тем, что мы не можем делать, и тем, что мы не хотим делать.

2. Собственный пример – лидеры осознают, что они должны забраться на гору первыми.

3. Постоянство – лидеры понимают, что им всегда придется лезть на гору.

Три характеристики лидеров, за которыми идут:

▶ Лидеры, за которыми идут, верят в себя раньше и больше, чем другие. Уверенность в себе стоит на первом месте. Лидеры не могут делиться с другими тем, чего нет у них самих. И эта уверенность должна быть подкреплена реальными успехами, без них она быстро пропадет.

▶ Лидеры, за которыми идут, устанавливают для себя высокие стандарты раньше и выше, чем другие. Автор и спикер Брайан Трейси сказал: «Ваш успех в карьере напрямую зависит от ваших действий в тот момент, когда вы сделали то, чего от вас ожидали». Если лидеру нужен кто-то, кто будет устанавливать для него уровень ожиданий, значит, у него проблемы. Лидер не может установить низкий стандарт для себя и при этом ожидать, что ему удастся эффективно руководить.

▶ Лидеры, за которыми идут, берут на себя обязательства раньше и больше, чем другие. И первое обязательство, которое должен взять на себя лидер, – быть порядочным, ответственным и самоотверженным. Лидеры дают себе обещание заплатить цену за свое лидерство и держат его независимо от обстоятельств.

Изменение 4. От удовлетворения людей к вызовам

Правило «сделай людей счастливыми, и они пойдут за тобой» не работает, потому что нельзя сделать счастливыми всех одновременно.

1. Измените свои ожидания в отношении лидерства.

В основе желания сделать всех счастливыми лежит желание делать то, что позволяет чувствовать себя хорошо. А мы чувствуем себя хорошо, когда не работаем со сложными ситуациями. Но будучи лидером, не нужно искать одобрения, не нужно пытаться быть другом для всех.

2. Цените людей так же, как вы цените себя.

3. Устанавливайте стандарты заранее.

4. Задайте себе вопросы перед потенциально сложным обсуждением.

5. Когда нужна жесткая дискуссия, проводите ее правильно.

6. Используйте принцип 25–50–25.

Хорошие лидеры всегда бросают вызов людям, чтобы они показали себя с самой лучшей стороны, были на высоте и достигали большего. Часть людей принимает вызов и помогает команде выиграть, а часть нет. Для управления этим процессом можно использовать принцип 25–50–25. Обычно 25 % людей поддерживают ваши усилия, 50 % колеблются и 25 % сопротивляются изменениям. Последние 25 % не присоединятся к вам, что бы вы ни делали, и не тратьте на них свои усилия. Старайтесь держать их подальше от тех 50 %, которые колеблются. А тем 25 %, которые вас поддерживают, демонстрируйте свое доверие, дайте им право голоса и позвольте положительно повлиять на неопределившихся 50 %. Они помогут достичь успеха вашей организации.

7. Находите баланс между заботой и беспристрастностью.

Вы должны заботиться о своих людях, но также бросать им вызов, начиная честные обсуждения, чтобы помочь им развиваться.

Изменение 5. От поддержания к созиданию

Если мы хотим развития организации, лидерам нужно внедрять культуру созидания.

Люди по отношению к инновациям могут находиться в четырех зонах:

1. Прибрежная зона – я делаю как можно меньше.
2. Зона комфорта – я делаю то, что делал всегда.
3. Зона вызова – я пробую делать то, чего не делал раньше.
4. Креативная зона – я пытаюсь думать о том, о чем никогда не думал раньше.

Принципы креативности:

1. Внедряйте культуру созидания. Развивайте энтузиазм. Креативность требует времени, упорства, проб и ошибок, воображения, вопросов и изменений. Все эти вещи требуют много энергии, которую можно получить, только работая увлеченно

2. Делайте все еще лучше. Используйте правило 10–80–10. Перед началом работы над задачей или проектом определите цель – это и есть первые 10 % процесса. Это определит то, как пройдет сам процесс, то есть остальные 80 %. Здесь фокус будет на эффективность. После того как у команды появилась стратегия, процесс настроен и все работают, ищите способ, как выполнить вашу задачу еще лучше. Эти 10 % в итоге дадут возможность команде превзойти ожидания.

3. Планируйте, но продолжайте искать возможности.

4. Высоко цените идеи. Генерировать идеи нужно учиться. Начните собирать идеи. Когда у вас это получится, сохраните те идеи, которые вы не планируете использовать прямо сейчас. Анализируйте неудачи.

5. Прислушивайтесь к мнению других.

6. Рискуйте.

7. Живите с девизом «Да».

Изменение 6. От подъема по лестнице к строительству лестницы

В процессе развития лидер проходит четыре стадии, которые превращают его из человека с личной эффективностью в того, кто может помочь другим стать такими же эффективными.

Стадия 1. Подниматься по лестнице. Как высоко я могу подняться?

Стадия 2. Держать лестницу. Как высоко могут подняться другие люди с небольшой помощью?

Стадия 3. Раздвигать лестницу. Как высоко могут подняться другие люди с большей помощью?

Стадия 4. Строить лестницу. Могу ли я помочь людям построить их собственную лестницу?

Изменение 7. От прямых указаний к соединению

Чтобы пройти через это изменение, вам нужно научиться соединяться с людьми, находить точки соприкосновения. Часто это может быть сложно, особенно если у вас в команде много разных людей.

Семь качеств лидера, необходимых для эффективной коммуникации:

- 1. Скромность.** Дайте людям понять, что они вам нужны.
- 2. Любопытство.** Задавайте людям вопросы.
- 3. Усилия.** Чтобы быть ближе к людям, сделайте шаг им навстречу.
- 4. Доверие.** Быть тем, на кого можно положиться.
- 5. Щедрость.** Делитесь первым, делитесь постоянно.
- 6. Умение слушать.** Это лучший способ стать ближе к людям.
- 7. Поощрение.** Давайте людям пищу для души. Будучи лидером, вы должны

Изменение в коммуникации – одно из самых ценных для лидера. Когда вы становитесь ближе к людям, вы создаете двустороннее движение, которое обогащает все стороны. Улучшаются взаимоотношения, появляется много идей, потому что они текут в обоих направлениях. Люди начинают лучше работать вместе, и команда становится сильнее. Проблемы решаются быстрее, потому что коммуникация налажена, люди лучше знают друг друга и лучше сотрудничают.

Изменение 8. От единообразия команды к многообразию

Очевидные аксиомы:

1. Многообразные команды заполняют пробелы в знаниях.
2. Многообразные команды заполняют пробел в видении перспективы.
3. Многообразные команды заполняют пробелы в опыте.

Барьеры, которые лидер должен в себе преодолеть, чтобы управлять многообразной командой:

1. Страх конфликта.
2. Недостаточная личная сеть контактов.
3. Нежелание иметь дело с предрассудками.
4. Высокомерие.
5. Неуверенность в себе.
6. Неумение вовлекать.

Как сделать изменение в сторону многообразия и инклюзивности:

1. Создайте культуру делиться.
2. Расширяйте перспективу многообразия.
3. Для эффективного многообразия нужно сильное лидерство.

В изменении лидеров от единообразия к многообразию есть парадокс. Для того чтобы принять многообразие, мы должны отмечать наши различия. Но при этом для нашего взаимодействия у нас должны быть точки соприкосновения. В конце концов, мы все хотим одного и того же – быть услышанными, ценить друг друга, работать вместе, быть успешными и изменять мир

Изменение 9. От авторитета по должности к моральному авторитету

Четыре составляющих морального авторитета:

1. Компетентность – способность быть хорошим лидером.
2. Смелость – идти вперед навстречу страхам.
3. Постоянство – делать хорошо постоянно.
4. Характер – внутреннее содержание важнее внешних проявлений.

Изменение 10. От обученных лидеров к лидерам преобразований

Обученный лидер	Лидер преобразований
Знает, как лидировать	Знает, почему лидирует
Нравится людям	Заражает примером
Влияет на сегодня	Влияет на сегодня и завтра
Просит людей следовать за ним	Просит людей делать изменения
Обучен	Обучен и сам прошел через преобразование
Любит лидировать	Любит людей, среди которых лидирует
Помогает людям	Помогает людям меняться
Делает карьеру	Следует своему призванию
Воздействует на некоторых	Воздействует на многих

Лидер преобразований – это тот, чьи действия воодушевляют людей больше мечтать, больше учиться, делать больше и становиться лучше. Он влияет на людей так, что они начинают думать, говорить и действовать, изменяя в лучшую сторону свою жизнь и жизнь окружающих.

Обучение лидеров очень важно. Но есть огромная разница между тем, кого обучили, и тем, кто может лидировать, совершая преобразования.

Пять общих признаков лидеров преобразований:

1. Обладают четкой картиной того, что делают.

- ▶ Лидеры преобразований видят больше, чем другие люди.
- ▶ Лидеры преобразований говорят то, чего не говорят другие.
- ▶ Лидеры преобразований верят в то, во что никто не верит.
- ▶ Лидеры преобразований чувствуют то, чего не чувствуют другие.
- ▶ Лидеры преобразований делают то, что не делают другие.

2. Фокусируются на своем личном преобразовании, прежде чем повести людей за собой.

3. Действуют на основе своих внутренних изменений.

4. Создают атмосферу, которая продвигает положительные изменения.

Для того чтобы стать лидером преобразований, лидер должен сам начать создавать и развивать новых лидеров.

5. Берут на себя обязательство изменять ситуацию к лучшему вместе с людьми в своем сообществе. Преобразования не начнутся, пока лидер не возьмет на себя ответственность и не пригласит людей присоединиться к нему в этих процессах.

Изменение 11. От карьеры к призванию

Этапы:

1. Вы делаете свою работу.
2. Вы строите карьеру.
3. Вы следуете своему призванию.

Ваше призвание, если вы его нашли, – это результат слияния ваших навыков, талантов, черт характера и опыта. Вы почувствуете огромное желание творить, лидировать, вдохновлять и изменять к лучшему. Найти свое призвание – значит получить ответ на вопрос «зачем?», узнать причину нашего существования, цель жизни.

Призвание всегда соответствует тому, кто вы есть. Задумайтесь над несколькими вопросами:

- ☐ ► Если бы вы стали заниматься только одним делом до конца своей жизни, даже если бы вам за это не платили, что бы вы делали?
- ☐ ► О какой помощи вас обычно просят люди?
- ☐ ► Есть ли у вас опыт, который может помочь другим людям?
- ☐ ► От чего вы приходите в восторг?
- ☐ ► Чему бы вы хотели научиться?
- ☐ ► О чем вы можете говорить часами?
- ☐ ► В какой деятельности вас не надо мотивировать?
- ☐ ► Что вы можете сделать, чтобы изменить жизнь других людей к лучшему?
- ☐ ► Что бы вы хотели сделать такое, что переживет вас?

Настоящее призвание всегда открывает в нас канал, через который хорошее приходит к другим людям. Возможно, за всю жизнь вы не создадите то большое, о чем мечтаете, но будете знать, что вы часть чего то важного и прекрасного. Ничто не сравнится с удовлетворением, которое можно получить, следуя своему призванию.

БАРРИ ПОЗНЕР, ДЖЕЙМС КУЗЕС

Вызов лидерства. Пять практик лидера. Десять заповедей лидерства

Настоящее неразрывно сопряжено с будущим.

Главная задача лидера – привести уже сейчас положительные изменения. Важнее всего не то, что сделано за сегодня, а то, что сделано с расчетом на долгосрочную перспективу, на успешное продвижение вперед команды и компании в целом.

Лидерство невероятно значимо не только в масштабах отдельной карьеры и компании, оно неотъемлемый компонент любой социальной области в любой стране. Сегодня нам нужны выдающиеся лидеры более чем когда либо. Ведь столько поразительно важных вещей еще не сделано! Нам нужны лидеры, способные объединить людей и зажечь их сердца.

Вызов лидерства – ежедневный личностный подвиг, и принять этот вызов может каждый.



1. Осознайте свои ценности, обретите собственный голос и найдите общие ценности с командой.

2. Подайте пример, согласуйте свои действия с общими ценностями.

Первая практика: «Лидер указывает путь»

Первая заповедь: «Осознайте свои ценности, обретите собственный голос и найдите общие ценности с командой»

Первым шагом на пути лидерства должно стать прояснение собственных ценностей – фундаментальных убеждений, которыми вы руководствуетесь в своих решениях и поступках. Путешествие в «страну личных ценностей» приведет вас к исследованию своего внутреннего мира, где вы и отыщете свой настоящий голос. Очень важно пройти этот путь, поскольку только он ведет к подлинному лидерству.

Несмотря на то что выявленные личные ценности очень важны, сами по себе они дела не сделают. Ведь лидер никогда не говорит только от своего лица – он всегда говорит и от лица тех, кто за ним стоит. Чтобы эти голоса звучали единодушно и гармонично, необходимо согласие в отношении ценностей. Общие ценности обеспечивают неравнодушие к тому, что ты делаешь, благодаря чему результаты значительно улучшаются, а сам процесс приносит намного больше положительных эмоций. Осознание общих ценностей формируется в ходе обсуждения, а не просто провозглашения. Единство взглядов рождается через диалог или даже спор, влекущий за собой взаимопонимание и согласие. Ответственность за создание, поддержание и применение системы общих ценностей лежит на лидере.

Первая практика выдающегося лидерства (Лидер указывает путь) начинается с осознания своих ценностей, обретения собственного голоса и определения общих с командой ценностей.

Это означает, что вы должны:

1. Выявить ценности, направляющие ваши решения и действия.
2. Найти собственный способ искренне рассказать о том, что важно для вас.
3. Помочь другим объяснить, почему они делают то, что делают, и что их волнует.
4. Предоставить возможность каждому говорить о своих ценностях с коллегами.
5. Достичь согласия в вопросе общих ценностей, принципов, стандартов.
6. Следить за тем, чтобы все придерживались принятых ценностей и стандартов.

Первая практика: «Лидер указывает путь»

Вторая заповедь: «Подайте пример, согласуйте свои действия с общими ценностями»

Пожалуй, сложнее всего в лидерстве то, что вы всегда на виду. За вами постоянно наблюдают, о вас говорят и постоянно испытывают – заслуживаете вы доверия или нет? Именно поэтому так важно подавать сотрудникам правильный пример, используя для этого все возможности. Лидеры разными способами подают сигнал, а подчиненные воспринимают его: какие действия верны, а какие нет. Самый существенный сигнал – то, как вы распределяете свое время. Время – ценнейший из ресурсов, и оно уходит безвозвратно. Его, однако, можно разумно инвестировать, и вложение будет окупаться долгие годы. Ваша лексика, манера говорить, вопросы, которые вы задаете, – мощные способы для формирования представления о ваших ценностях. Также лидеру необходима открытость к советам и критике со стороны подчиненных.

Всегда следует помнить, что значение имеет не только то, что делаете лично вы. Лидер «измеряется» по действиям подчиненных – насколько они соответствуют общим ценностям компании, а потому вы должны обучить окружающих подавать пример. Критические моменты, непредвиденные происшествия и события часто предоставляют серьезные возможности для обучения. Это не теория, а практические уроки в режиме реального времени. Важно понимать: то, что вы как лидер приветствуете, привлекает наибольшее внимание.

Вы должны «вести счет», чтобы знать, как идут дела у сотрудников и какие улучшения требуется ввести. Всегда следует поощрять правильный подход к делу и поведение сотрудника, если хотите, чтобы это закрепилось на уровне всего коллектива.

Итак, указывая путь, вы должны подать пример поведения, соответствующего общим ценностям. Это означает, что:

1. Вы выполняете свои обязательства и держите слово.
2. Ваше рабочее расписание, встречи, беседы, электронная почта – все, во что вы вкладываете свое время, – отражает приоритеты, о которых вы говорите.
3. Вы задаете важные и нужные вопросы, помогающие сотрудникам оставаться сосредоточенными на главных ценностях и принципах.
4. Вы доносите до окружающих примеры правильного поведения, рассказывая живые и поучительные истории.
5. Вы публично просите сотрудников отзываться о том, как влияют на них ваши действия.
6. Вы вносите конструктивные изменения, корректируете свои действия с учетом обратной связи. В противном случае вам перестанут ее предоставлять



3. Сформируйте образ будущего, полный возможностей и свершений.

4. Привлеките сотрудников, помогите им обрести общее видение.

Вторая практика: «Лидер формирует общее видение»

Третья заповедь: «Сформируйте образ будущего, полный возможностей и свершений»

Важнейшая функция видения будущего в жизни организации – фокусирование энергии сотрудников. Чтобы помочь всем увидеть общий путь, который предстоит пройти, вы должны ярко представлять воодушевляющую и понятную картину. Это достигается размышлением о прошлом опыте, внимательным отношением к настоящему и устремлением в будущее. Опираясь на этом пути нужно на то, что вы более всего цените и любите.

Внимательно прислушивайтесь к тому, что говорят ваши подчиненные; уловите их мечты, надежды, желания. Общее видение будущего, сформированное на таком фундаменте, сохраняет свою привлекательность на протяжении долгих лет, ведь благодаря ему выполняемое дело становится чем то большим, чем просто работа. Видение будущего должно служить движущей силой, причиной, вдохновляющей на свершения. Независимо от размера вашей команды или организации, общее видение размечает маршрут, дает ориентиры, к которым вы и будете стремиться.

Итак, чтобы сформировать общее видение, необходимо нарисовать в воображении образ будущего, полный возможностей и свершений.

Это означает, что вы должны:

1. Определить, что вами движет, что наиболее близко и ценно. Представление о том, как это можно улучшить в будущем, поможет идти вперед.
2. Обдумать и оценить прошлый опыт, определить главные темы и мотивы в своей жизни.
3. Остановиться, оглянуться и прислушаться к тому, что происходит прямо сейчас: тенденциям, актуальным темам, социальному недовольству.
4. Больше времени фокусироваться на будущем, искать новые захватывающие возможности.
5. Внимательно прислушиваться к другим, понимать, что придает их жизни смысл и становится целью.
6. Вовлекать других в формирование общего видения будущего. Этот процесс не должен спускаться сверху.

Вторая практика: «Лидер формирует общее видение»

Четвертая заповедь: «Привлеките сотрудников, помогите им обрести общее видение»

Настоящий лидер всегда обращается к общечеловеческим идеалам, и они служат основой единения в общем видении. Он задает высокие моральные и мотивационные уровни, укрепляя уверенность в том, что команде под силу привнести в мир важные изменения.

Образцовые лидеры говорят о своеобразии и уникальности своей организации, чтобы сотрудники гордились причастностью к ней.

Образцовые лидеры понимают, что главную роль играют не их личные взгляды, а интересы и стремления сотрудников.

Видение будущего жизнеспособно, если оно привлекает и запоминается. Вдохнуть в него жизнь, помочь другим воочию увидеть и прочувствовать, каким будет идеальное будущее, – главная задача лидера. Чтобы превратить абстрактные понятия в конкретные образы, можно использовать разные способы: яркие, умные метафоры, символы, словесные картины, позитивный язык, личную энергию, – все это будит энтузиазм и воодушевление. И, прежде всего, лидер должен быть сам убежден в ценности общего видения и способен передать свою веру другим. Подлинность и искренность – лакмусовая бумажка его слов. За лидером последуют лишь тогда, когда поверят в то, во что он сам искренне верит.

Итак, чтобы сформировать общее видение, вам необходимо привлечь к нему, обращаясь к устремлениям, которые разделяют все.

Это означает, что вы должны:

1. Разговаривать с сотрудниками, узнавать об их мечтах, стремлениях и надеждах на будущее.
2. Убедиться, что все сотрудники понимают, чем уникальны ваши продукты и услуги.
3. Показать сотрудникам, что принятие общего видения служит их долгосрочным интересам.
4. Быть оптимистичным, позитивным и энергичным, когда разговор касается будущего вашей организации, чаще использовать метафоры, образы, рассказывать истории и приводить примеры.
5. Уделять внимание эмоциям других людей, понимать их важность.
6. Искренне демонстрировать свою заинтересованность и энтузиазм.



5. Всегда ищите новые возможности, будьте готовы проявить инициативу и поддержать смелый шаг.

6. Экспериментируйте и не бойтесь рисковать, извлекайте уроки из неудач и поощряйте любой успех.

Третья практика: «Лидер стимулирует процесс»

Пятая заповедь: «Всегда ищите новые возможности, будьте готовы проявить инициативу и поддержать смелый шаг»

Лидер, который стремится к экстраординарным действиям, готов черпать идеи из любого источника и в любой обстановке. Потому он всегда внимательно следит за тем, что происходит в сфере технологий, политики, экономики, демографии, искусства, религии, за жизнью общества. Он ищет возможности изменений в целях улучшения. Благодаря активности он не только скользит по волнам перемен, но и создает волны, которые могут использовать другие. Такой лидер проявляет инициативу сам и поддерживает инициативу окружающих.

Вам не нужно поворачивать вспять историю, но вы должны изменить шаблонное мышление. Необходимо проявлять активность, привлекать и стимулировать инициативу. Будьте начеку, не позволяйте ложному ощущению безопасности убаюкать вас. Перемены, инновации, лидерство – понятия одного ряда. Это означает, что вы должны фокусироваться не столько на рутине, сколько на неизведанном и неиспытанном. Стоит помнить, что часто самые прорывные идеи исходят не от вас и даже не от вашей организации – их надо выискивать повсеместно, а значит, лидеру необходима не только проницательность, но и наблюдательность.

Стремление к переменам – приключение. Преграды на этом трудном, но вдохновляющем пути помогают узнать себя. Чтобы вы и те, кто идет за вами, смогли проявить свои лучшие качества, вы должны ясно видеть смысл и цель вашей работы.

Итак, новые вызовы требуют от вас поиска возможностей для улучшений и инноваций, готовности проявлять инициативу и поддерживать инициативы других. Это означает, что вам следует:

1. Каждый день делать что то, чтобы стать лучше, чем вчера.
2. Искать новый опыт и навыки вовне, не бояться выйти для этого из зоны комфорта.
3. Ставить вопросы «Что нового?», «Что дальше?», «Что лучше?» как перед собой, так и перед другими.
4. Найти достойную цель, с которой можно связать выполнение поставленных задач.
5. Задавать вопросы, обращаться за советами, выслушивать разные точки зрения.
6. Проявлять предприимчивость, не позволять делу превращаться в рутину.

Третья практика: «Лидер стимулирует процесс»

Шестая заповедь: «Экспериментируйте и не бойтесь рисковать; извлекайте уроки из неудач и поощряйте любой успех»

Дело лидеров – изменения. Менять привычный порядок вещей – их работа. Они всегда ищут возможности улучшений, роста и инноваций. Они понимают: к светлому завтра не прийти, оставляя неизменным сегодняшнее положение дел, а потому расшатывают его, экспериментируют, пробуют новые подходы.

Однако перемены могут обескуражить, напугать и даже парализовать некоторых людей. Образцовые лидеры убеждены, что изменения – залог развития, и передают свою уверенность окружающим. Они показывают, как уверенно принимать вызовы, контролировать свою жизнь и добиваться поставленной цели. Они разъясняют смысл перемен и возвращают приверженность к общей миссии.

Используя стратегию малых побед, лидеры разбивают задачи на этапы и ставят краткосрочные цели. Поэтапный подход (например, проведение экспериментов, пилотные проекты, бета тестирование) наглядно показывает прогресс и достижимость основной цели, дает импульс для дальнейшей работы.

Всякий раз, пробуя новое дело, новые концепции, новые методы, вы сталкиваетесь с ошибками и даже провалами. Промехи и неудачи неизбежны, и чтобы извлечь из них уроки, образцовые лидеры создают благоприятный для обучения климат. Это означает, что за эксперимент и риск никого не накажут, а напротив – обеспечат возможность безопасно учиться на собственном опыте. Истина в том, что лучшие лидеры – лучшие ученики. Необходима установка на рост, потому что улучшения происходят лишь тогда, когда все открыто и готовы учиться. Обучению способствует атмосфера товарищества и доверия, атмосфера, где поощряется упорство, где постоянное совершенствование принято как рутинный метод действия, где каждый может найти образец для подражания.

Итак, чтобы стимулировать процесс, вам необходимо экспериментировать и рисковать, обеспечивая маленькие победы и участвуя на собственном опыте. Это означает, что вы должны:

1. Обеспечивать возможности для маленьких побед, способствующих общему прогрессу.
2. Устанавливать промежуточные цели и вехи, разбивая большие проекты на достижимые шаги.
3. Помогать людям сосредоточиться на том, чем они могут управлять в работе и что способны совершить в жизни.
4. Создавать условия для эксперимента и риска, обсуждать успехи и неудачи, способствовать извлечению и распространению уроков из полученного опыта.
5. Заострять внимание на том, что стремление совершенствоваться повышает самооценку и удовлетворение жизнью.
6. Постоянно экспериментировать, проверяя новые идеи на небольших проектах



7. Воспитывайте командный дух, формируя атмосферу доверия и укрепляя отношения.

8. Помогайте сотрудникам стать сильнее, укрепляя их уверенность в собственных силах и способствуя профессиональному росту.

Четвертая практика: «Лидер предоставляет возможность действовать»

Седьмая заповедь: «Воспитывайте командный дух, формируя атмосферу доверия и укрепляя отношения»

«В одиночку – не справиться» – вот мантра образцового лидера. Поразительных результатов не добиться в одиночку. Поддерживайте дух сотрудничества, создавая атмосферу доверия, стимулируя и поощряя товарищеские связи между коллегами. Важно, чтобы все сотрудники осознавали взаимную зависимость друг от друга, понимали, что каждый нуждается в остальных. Без этого невозможно наладить эффективную командную работу, мотивировать людей помогать друг другу и в целом работать для достижения общекорпоративного успеха. Доверие – источник жизненной силы, который питает сотрудничество. Без доверия невозможны ни лидерство, ни успех. Открыто и честно говорите с подчиненными, делитесь информацией и опытом, покажите, что понимаете их потребности и интересы, реагируйте на критику, выслушивайте мнения, мудро используйте их способности и знания, а самое важное – прежде чем просить о доверии, обязательно проявляйте доверие сами.

Главная задача в формировании отношений в коллективе – убедиться, что все осознают, насколько каждый человек нуждается в остальных. Здесь важно наличие совместных целей и грамотное распределение ролей. Лучшим стимулом к достижению общей цели является уверенность во взаимной поддержке. Помощь порождает взаимную помощь, равно как доверие порождает доверие. Поддерживая нормы взаимодействия, структурируя проекты так, чтобы сотрудники объединяли усилия, вы создаете у людей понимание, что сотрудничество – в их интересах. Поощряйте личные контакты, они укрепляют отношения в команде.

Итак, чтобы содействовать сотрудничеству, формируя атмосферу доверия и укрепляя взаимоотношения в команде, вы должны:

1. Проявлять доверие к членам команды, даже если они пока не продемонстрировали доверия к вам.
2. Прикладывать усилия к тому, чтобы как можно лучше узнать своих сотрудников.
3. Заботиться о потребностях, интересах и стремлениях своих сотрудников.
4. Слушать, внимательно слушать и еще раз слушать.
5. Структурировать проекты таким образом, чтобы общая цель требовала сотрудничества. Убедиться, что члены команды понимают: каждый из них зависит от остальных.
6. Поддерживать и поощрять встречи и общение сотрудников между собой.

Четвертая практика: «Лидер предоставляет возможность действовать»

Восьмая заповедь: «Помогайте сотрудникам стать сильнее, укрепляя их уверенность в собственных силах и способствуя профессиональному росту»

Помогая другим стать сильнее, вы помогаете им становиться лидерами, то есть самостоятельно проявлять инициативу, принимать решения и брать на себя ответственность. Разделяя полномочия с сотрудниками, лидер запускает круг благоприятных возможностей для всех сторон. Лидеры помогают стать сильнее, предоставляя свободу выбора, предлагая альтернативы привычным подходам, способствуя развитию ответственности и уверенности.

Лидеры содействуют развитию компетентности сотрудников и их профессиональному росту. Они следят, чтобы все имели ясное представление о целях, задачах, ценностях и видении организации и получали для этого всю необходимую информацию. Они инвестируют в постоянное повышение квалификации сотрудников, делятся знаниями, обучают на практике и поддерживают, чтобы люди могли достичь большего, чем предполагали.

Образцовые лидеры всегда задают вопросы, чтобы стимулировать самостоятельное мышление и помочь сотруднику проявить себя наилучшим образом.

Итак, чтобы предоставить другим возможность действовать, необходимо помочь сотрудникам стать сильнее, укрепляя их уверенность в собственных силах и способствуя профессиональному росту. Это означает, что вам следует:

1. Предпринимать действия, которые помогают людям почувствовать уверенность в собственных силах и контролировать ситуацию.
2. Предоставлять сотрудникам возможность самостоятельно определять, как они будут делать свою работу.
3. Организовывать работу так, чтобы сотрудники могли принимать решения на основе собственного мнения, развивать профессиональные навыки и уверенность в своих силах.
4. Соблюдать баланс между навыками сотрудников и задачами, которые они выполняют.
5. Всегда демонстрировать уверенность в возможностях подчиненных.
6. Задавать вопросы; перестать давать готовые ответы.



9. Всегда выражайте благодарность и отмечайте вклад сотрудников.

10. Празднуйте победы и достижения, чтобы укреплять командный дух.

Пятая практика: «Лидер вдохновляет сердца»

Девятая заповедь: «Всегда выражайте благодарность и отмечайте вклад сотрудников»

Выдающийся лидер видит позитивную перспективу. Он ожидает от сотрудников самого лучшего и формирует «самореализующийся прогноз» относительно того, что обычные люди могут достичь поразительных результатов. Цели и стандарты, которые устанавливает лидер, четки и ясны, они помогают сотрудникам сосредоточиться на том, что следует делать. Лидер обеспечивает обратную связь и подкрепление, стимулирует и направляет энергию людей.

Образцовый лидер признаёт и вознаграждает вклад сотрудника в общее дело. Выражение его признательности не сковано рамками формальных систем, он предпочтет творческое проявление благодарности и индивидуальный персонализированный подход. Неловкость при выражении признательности уходит при установлении личных связей. Проявляйте внимание к сотрудникам, чтобы узнать, что они любят, к чему стремятся, на что надеются. Зная это, вы сможете выразить благодарность тому или иному сотруднику более личностным и близким ему образом.

Итак, чтобы вдохновлять сердца, вам необходимо выражать благодарность и отмечать вклад сотрудников.

Это означает, что вы должны:

1. Поддерживать высокие ожидания относительно результатов работы отдельных людей и команд.
2. Регулярно доносить свои ожидания до сотрудников.
3. Сформировать среду, способствующую получению и передаче обратной связи.
4. Выяснить, какие виды поощрения наиболее важны для ваших сотрудников. Не думайте, что вам все известно, спрашивайте, изучайте, наблюдайте.
5. Творчески подходить к выражению благодарности. Не бояться спонтанности. Делать это весело.
6. Сделать слово «спасибо» естественной частью своего постоянного поведения.

Пятая практика: «Лидер вдохновляет сердца»

Десятая заповедь: «Празднуйте победы и достижения, чтобы укреплять командный дух»

Общее празднование показывает, что успех – результат работы многих людей. Публичное чествование способствует единству и повышает командный дух. Связывая праздники с общими ценностями, лидер фокусирует внимание сотрудников на следовании им.

Социальное взаимодействие укрепляет приверженность сотрудников корпоративным стандартам и ценностям, а также оказывает глубокое влияние на их чувство удовлетворенности. Когда людям необходимо выйти из зоны комфорта, поддержка коллег существенно повышает их стрессоустойчивость.

Приложите все силы, чтобы сотрудники не считали свою организацию «местом, где умирает радость».

Лидер должен лично активно участвовать в церемониях чествования и празднованиях, своим примером показывая, что воодушевлять сердца может и должен каждый.

Рассказывая истории о людях, приложивших исключительные усилия и добившихся необыкновенных успехов, лидер предлагает всем остальным образец для подражания. Истории запоминаются, заставляют задуматься о том, как можно развить опыт, становятся ориентиром для действий и поведения в будущем.

Личные связи, которые налаживаются благодаря культуре празднования, помогают выстраивать и укреплять отношения, основанные на доверии, сглаживают границы между лидером и подчиненными.

Итак, чтобы вдохновлять сердца, следует праздновать победы и достижения, укрепляя командный дух.

Это означает, что вы должны:

1. Находить и создавать поводы для того, чтобы собрать сотрудников и вместе отпраздновать достижения.
2. Предпринимать действия, сигнализирующие о том, что вы поддерживаете сотрудников, помогаете им чувствовать себя частью коллектива.
3. Сделать радость неотъемлемой частью рабочей обстановки – смейтесь и радуйтесь вместе со всеми.
4. Лично участвовать в праздниках и торжествах, стараться не пропускать их. Активно показывать свою заботу о сотрудниках в трудные времена.
5. Никогда не упускать шанс публично рассказать подлинную историю о неординарных поступках и достижениях ваших сотрудников.
6. Связывать как календарные праздники, так и спонтанные мероприятия с общими ценностями и победами

ЛИДЕРСТВО – ДЕЛО КАЖДОГО

Лидерство – это отношения с людьми, доверие, убежденность и страсть; это то, что вы делаете.

Лидерство не нужно искать или ждать, что оно откуда то снизойдет, нужно лишь заглянуть в себя. У вас есть потенциал вести за собой людей к новым горизонтам.

ОБРАЗЦОВЫЙ ЛИДЕР ВСЕГДА РЯДОМ

Если вы руководитель, то, как показывают опросы, для своих подчиненных вы самый важный лидер во всей организации. Вы – их учитель и наставник, и, как правило, от вас зависит их карьера, этика поведения, их желание работать здесь или уволиться, готовность работать с полной отдачей, стремление разделять общее видение и ценности.

Деваться некуда. Теперь вы знаете: везде – дома, в школе или в любом сообществе – вы должны ответственно подходить к своим лидерским решениям и поступкам. Нравится вам это или нет, намеренно это происходит или ненамеренно, но вы подаете пример. Вам следует принять сознательное решение: насколько хорошим лидером и хорошим образцом для подражания вы хотите быть.

Каждый человек – и это не преувеличение, а реальность – потенциальный пример для подражания, а значит, лидерство как таковое касается всех.

КОНТРАСТЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ

Любая лидерская практика может стать деструктивной.

Самой коварной из всех потенциальных ловушек становится соблазн возгордиться. Лидером быть здорово, приятно иметь влияние, приятно, когда люди ловят с одобрением каждое ваше слово. Легко поддаваться искушению власти и собственной важности. Все лидеры злодеи были заражены гордыней и, преисполнившись собственного величия, ставили превыше всего свои темные цели.

Чтобы устоять – остаться человеком, сохранить скромность – нужно мужество.

Ничто не говорит, что лидер обязан быть идеальным во всем. Лидер не святой подвижник. Лидер – человек, который, как и все, совершает ошибки и сталкивается с неудачами. Пожалуй, лучший совет начинающему лидеру: оставаться скромным, сдерживать претензии, быть открытым к постижению себя и окружающего мира

ЛИДЕРСТВО ТРЕБУЕТ ПРАКТИКИ

Ни одна наша лекция или семинар не обходится без вопроса из зала: «Скажите, лидером надо родиться?» – и всякий раз мы отвечаем со смехом: «Мы еще не встречали лидера, который бы не родился. Впрочем, бухгалтеры, художники, спортсмены, инженеры, юристы, врачи, писатели и зоологи, которых мы встречали, – тоже родились. Все мы когда то родились – придется признать этот факт». Лидерство не какой то загадочный дар, которым наделены лишь избранные.

Лидерство – существующая модель практических методов и поведенческих черт, а также определенный набор навыков и способностей. Как известно, любой навык поддается изучению, освоению и совершенствованию, если есть желание и мотивация, которые дополняются практикой, обратной связью, руководством и примерами для подражания. Отслеживая прогресс участников программ развития лидерских качеств, мы наблюдаем, как с течением времени они шлифуют свои навыки. Но вот загвоздка: да, лидерству можно научиться, однако не все хотят это делать, а из тех, кто учится, не всем удастся достичь цели. Почему? Потому что необходима твердая убежденность, что вы можете учиться и расти, активное стремление преуспеть, решимость ставить перед собой сложные задачи, осознание, что вам нужна поддержка других и настойчивая, целеустремленная практика. Даже лучшие из лидеров понимают, что совершенствоваться можно и нужно, и открыты для роста.

Как гласит старая пословица: трудолюбие одерживает верх над талантом, если талант трудолюбив.

Будем реалистичны: методичное, целенаправленное оттачивание навыков – не слишком веселое занятие. Однако поддержкой в ходе часто утомительных занятий служит понимание, что вы совершенствуетесь и приближаетесь к своей мечте, к своим представлениям об идеале. Самый действенный способ – сделать обучение лидерству ежедневной рутинной привычкой. Вы занимаетесь этим регулярно, как регулярно проверяете электронную почту, отправляете сообщения сослуживцам или проводите встречу. Это то, что вы считаете необходимым для вашего личного успеха. Как зарядка по утрам, которую вы делаете, чтобы стать подтянутым и оставаться в форме.

СНАЧАЛА НУЖНО СТАТЬ ЛИДЕРОМ ДЛЯ СЕБЯ

Главный инструмент лидерства – сам лидер.

БЫТЬ ЛИДЕРОМ – ЗНАЧИТ ДЕЙСТВОВАТЬ

ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ УСПЕХА

Главный секрет успешных лидеров – любовь. Любовь к своему делу, к людям, которые следуют за вами, к своей организации и к тем, ради кого она работает.

Лидерство рождается в сердце

Спасибо за внимание!