

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие. Почему люди важнее процессов?	7
---	----------

ЧАСТЬ 1

Пустые баки лидера, или Почему уходит энергия	10
--	-----------

Что такое ресурсное лидерство	11
-------------------------------	----

Пентабазис ключевых характеристик ресурсного лидера	14
---	----

Подробнее о ключевых характеристиках	17
---	-----------

Первый элемент модели. Ответственность — центр модели ресурсного лидера	17
--	----

Второй элемент модели. Качественные цели как источник энергии	25
--	----

Третий элемент модели. Разумность лидера. Роль мышления в общей канве управления	32
---	----

Четвертый элемент модели. Эмоции в жизни лидера	37
---	----

Пятый элемент модели. Человекоцентричность, или Энергия отношений	48
--	----

Пять правил заботы о себе	60
----------------------------------	-----------

Правило 1. Сначала наденьте маску на себя, потом — на сотрудников	60
--	----

Правило 2. Отпусти мечты об идеальном балансе	61
---	----

Правило 3. Используй негативные эмоции как ресурс и повод для нового	64
---	----

Правило 4. Не суетись под тесаком	65
-----------------------------------	----

Правило 5. Рефлексируй	67
------------------------	----

ЧАСТЬ 2

Классические роли руководителя:

лидер, администратор и ментор	72
Планирование, исполнение, контроль, или Кто стоит на страже формальных процессов и показателей	73
Поддержка, развитие, помощь. Помогать не значит «работать вместо»	74
Мотивирование и воодушевление, или Как вырастают лидеры	78
Что в итоге, или О важности балансирования	79
Отличия группы от команды. Классические практики управления командами как основа лидерства	80
Что такое управление эффективной командой	82
Классические практики управления командой	85
Как управлять ресурсом, который у тебя есть	88
Роли лидера в поддержании эффективности команды	93
Критерии эффективности команды: понять и действовать	94
Рольевые таланты команды (обзор моделей Р. Белбина)	100
Групповая динамика: стадии команды и риски для лидера на каждой из них	105
Действия лидера на каждой стадии зрелости команды	112
Типичные ошибки и правила поведения лидера	113
Управляем гибко. Обзор различных подходов к стилям лидерства	117
Стили коммуникации в команде	119
Современные практики мотивирования и вовлечения команды	124

ЧАСТЬ 3

Лидер и команда во времена перемен	154
Лидер нужен там, где нужно управлять переменами	157
Природа сопротивления изменениям	160
Трансформация без надрыва	162
Как трансформироваться вместе с командой	164
Готовность к изменениям	166
Изменения — это всегда сложно	167
Пять шагов к изменениям команды	170
Лидер будущего — это лидер изменений	173
Заключение	180
Приложения	
Приложение 1. Достигаем цели по модели GROW	184
Приложение 2. Гайд «5 принципов обратной связи»	187
Приложение 3. Гайд для глубинного интервью	191
Приложение 4. Анкета для исследования факторов, влияющих на мотивацию сотрудников	193
Благодарности	196
Список литературы и источников	199

*Посвящаю своим родителям,
Гукенгеймеру Валерию
и Макаровой Веронике*

Предисловие

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВАЖНЕЕ ПРОЦЕССОВ?

«Корпоративная культура есть стратегия на завтрак» — в этом выражении Питера Друкера, одного из известнейших теоретиков и практиков в сфере менеджмента, заключена очень важная мысль. Именно корпоративная культура формирует в компании атмосферу взаимодействия и взаимоподдержки, согласованности целей бизнеса с реальными действиями сотрудников. Часто она ощущается сотрудниками «на кончиках пальцев» как нечто *непроговоренное* и существующее в пространстве символов, фраз, традиций. К сожалению, лидеры не всегда относят корпоративную культуру к приоритетам и не считают нужным регулярно выделять время на общение с сотрудниками, чтобы поддержать или мотивировать их. Но именно постоянная практика, направленная на создание ткани корпоративной культуры, способна принести системные плоды. И это особенно важно сейчас, когда непрекращающиеся изменения становятся новой нормой. В этой точке лидеру и команде необходимо быть прочными и надежными опорами друг для друга, чтобы вместе вести корабль в условиях переменчивой и зачастую непредсказуемой погоды.

Эта книга — о людях и командах. Однако я ни в коем случае не умаляю важности и значимости процессов. Эффект от их игнорирования может быть плачевным. В этом плане мне созвучна

фраза из «Манифеста Agile»: люди и взаимодействие с ними важнее процессов и инструментов. Любопытный читатель может найти манифест в открытом доступе и ознакомиться с ним¹.

Есть примеры, когда некорректная трансляция сотрудникам корпоративных ценностей и неспособность вписать их в существующие процессы оборачивалась для бизнеса настоящим провалом. Например, так произошло в компании Nokia. Основным правилом, закрепленным в корпоративном кодексе с 2007 по 2013 год, было донесение любой информации в позитивном ключе. Сотрудники описывали ситуацию тех лет следующим образом: «Если вы говорили о проблемах, это становилось вашей головной болью». К первоисточнику никто не обращался, но, со слов коллег, о данной позиции знали все — и в результате сотрудники старались сообщать руководству только «хорошие новости». Когда на роль активного конкурента смартфонов Nokia стала претендовать Apple, конечно, были и скептики, отмечавшие нехватку ресурсов, отставание от мировых трендов, но «позитивисты» продолжали излучать уверенное спокойствие, ввиду чего руководство продвигало их по карьерной лестнице, а глобальные проблемы оставались на прежнем уровне. Высказались лишь единицы, но было поздно — руководству понадобился целый год, чтобы понять: конкуренция проиграна. К этому времени iPhone и Samsung надежно укрепились на рынке.

В этой книге речь пойдет о подходах, которые доказали свою эффективность и помогают мне как предпринимателю двигаться к новым целям. Я стою на плечах атлантов, и мое авторство здесь — это лично пережитый и осмысленный опыт. Надеюсь, книга вдохновит руководителей самого разного уровня на то, чтобы чаще замечать своих сотрудников и разговаривать с ними, а также создавать классные и эффективные команды, которым по плечу любые цели!

Антон Макаров

¹ <https://agilemanifesto.org/>.

1

часть

ПУСТЫЕ БАКИ ЛИДЕРА, ИЛИ ПОЧЕМУ УХОДИТ ЭНЕРГИЯ

Лидер — ключевой элемент команды. Это человек, который ведет за собой. Не зря говорят, что люди приходят в компанию, а уходят от руководителя. Если лидер находится не в ресурсе, команда моментально считывает его состояние. О поддержании ресурса мы еще поговорим в главе «5 правил заботы о себе», а пока ответим на вопросы: что заставляет людей следовать за лидером и что же такое ресурсное лидерство?

Утверждение о значительной роли лидера в формировании и поддержке команды небезосновательно. Согласно свежей статистике (апрель 2024 года), собранной по опросам UTEAM² и Talantix³, токсичность руководства входит в топ-3 причин увольнения сотрудников. 50% опрошенных решаются на увольнение из-за неадекватного поведения начальства наряду с неблагоприятной атмосферой в команде, проистекающей из первого пункта (44%), и низкой зарплатой (70%).

Кроме того, рекрутеры отмечают, что многие соискатели сегодня интересуются принципами управления в команде, пытаясь избежать проблемных боссов. Неготовность участвовать в конфликтах подталкивает сотрудников искать более комфортные условия и не бояться смены места работы, а это формирует высокую конкуренцию на рынке работодателей и заставляет лидеров использовать новые подходы и инструменты

² UTEAM — один из лидеров HR-консалтинга, занимающийся подбором персонала и поддержкой аутсорсинговых процессов в компаниях.

³ Talantix — крупный автоматизированный сервис для процессов рекрутмента.

для сохранения команды, основанные на взаимном уважении и доверии. Сегодняшние сотрудники при солидном количестве предложений с высокими зарплатами и расширенными соцпакетами обращают дополнительное внимание на уровень комфорта в коммуникации с коллегами и руководством.

Каким же образом лидер добивается того, что люди доверяют ему и поддерживают принятые им решения? В первую очередь благодаря силе своих личных качеств. Кто-то отличается невероятной энергетикой, кто-то — нестандартным мышлением и готовностью разрывать шаблоны (например, Ричард Брэнсон или Илон Маск), кто-то умеет быть одновременно вдохновляющим и достаточно жестким руководителем (Стив Джобс).

Но, к какому бы типу лидеров вы ни относили себя, стресс или эмоциональный спад не позволят вам эффективно применять какие-либо инструменты мотивации или вдохновлять сотрудников — в результате ни один из методов не будет работать. Это основные постулаты ресурсного лидерства — понятия, недостаточно глубоко понимаемого в отечественной психологии управления командами.

Что такое ресурсное лидерство

Ресурсное лидерство — подход в управлении командами, который основывается на эффективном использовании материальных и нематериальных ресурсов. Цель такого лидерства — оптимально распорядиться имеющимися возможностями в достижении поставленных целей. Знания, опыт и таланты в ресурсном лидерстве не менее важны, чем материальные активы. Эффективность команды при ресурсном управлении зависит от умения лидера объединить эти компоненты в цельную систему и заставить ее работать на достижение результата. При этом части такой системы — самые сложные и переменчивые. Люди и информация — наиболее подвижные

и сложные типы ресурсов, и здесь пазл складывается не всегда легко.

Ресурсный лидер должен замечать, вовлекать и развивать имеющиеся ресурсы. Он всегда видит достижение цели в перспективе, основываясь на исследовании и планировании ресурсов, на анализе поступающей информации. Он развивает и поддерживает знания и таланты каждого члена команды, что позволяет повышать общую эффективность.

Ресурсный лидер четко контролирует использование ресурсов, осуществляя постоянный мониторинг изменений. С материальными ресурсами это помогает выявлять возможные проблемы и бессмысленные траты, с человеческими — оценивать эффективность команды и планировать развитие ее потенциала: обучение и систему наставничества. Помимо прочего, важны коммуникативные компетенции и умение создавать мотивирующую среду. Ресурсный лидер должен уметь ясно и четко выражать свою позицию и ставить понятные цели, чтобы избежать недопонимания и конфликтов, а при их возникновении находить решения с помощью конструктивных и здоровых методов.

Лидер должен быть энергичным, чтобы поддерживать мотивацию сотрудников на высоком уровне, должен вдохновлять команду с учетом интересов и потребностей ее участников и грамотно выстраивать обратную связь, а иногда и просто оказывать психологическую поддержку своим коллегам.

И самое важное: такой лидер внимательно наблюдает за собой, осознавая, что его личность, состояние и поведенческие модели проецируются на команду и оказывают существенное влияние на окружающих. Именно лидер с его уникальным набором ценностей и эмоциональных паттернов влияет на команду по принципу «непроговоренного». Лидера считают и попадают на орбиту его состояния. Потому эмоциональная гигиена так важна. Но об этом порассуждаем чуть позже.

Система ресурсного лидерства реализуется через следующие основные задачи:

- Регулярно рефлексировать и быть внимательным к собственной ресурсности.
- Грамотно определять точки роста для себя и команды с помощью анализа потенциала слабых и сильных сторон.
- Эффективно управлять вниманием, планируя работу и оптимизируя временные затраты команды (а также свои собственные).
- Развивать коммуникативные навыки — умение не только доносить, но слушать и вникать в то, что говорят другие.
- Управлять конфликтами и принимать решения в сложных ситуациях.
- Предоставлять свободу действий команде, основанную на доверии и делегировании.
- Не пренебрегать обратной связью, которая дает команде понимание возможностей развития ее потенциала и заряжает на будущие достижения.
- Постоянно развиваться, обновляя собственные знания и знания команды.
- Не забывать о глобальной цели, научившись отрезать лишнее.

Такой подход позволяет добиться эффективности в управлении командой и поддерживать личный ресурс, необходимый для сохранения уже достигнутого уровня. Все эти умения замыкаются на развитии у лидера качеств, укладывающихся в так называемую концепцию лидерских опор. Это модель пентабазиса: ответственность, разум, эмоции, отношения и цели. Давайте разберемся, какими же качествами должен

обладать лидер, ведущий за собой команду и развивающий бизнес.

Пентабазис ключевых характеристик ресурсного лидера

1. Внутренняя устойчивость (принятие ответственности за все, что происходит в бизнесе).

Очень важная компетенция — это **внутренняя устойчивость**, то есть способность не растерять самого себя, не отступить перед трудностями, не обозлиться. Если ты сам сохраняешь опору внутри себя, то будешь транслировать это ощущение уверенности и команде. Глубокое осознание ответственности магическим образом влияет на вашу устойчивость.

2. Ориентация на результат (способность создавать значимые цели).

Сегодня как никогда важна **ориентация на результат**. У лидера должно быть внутреннее стремление поставить новую цель, найти в ней смысл для себя и команды и, самое важное, продать команде эту цель и идею совместного движения к ней. А в момент достижения результата сохранить энергию для следующего витка. Своеобразное целеполагание по спирали: то, чего мы достигаем сегодня, является стимулом для завтра. При этом переход от уровня к уровню всегда кажется сложным и временами невозможным. И здесь способность продуцировать уверенность для нового витка — часть лидерского таланта.

3. Гибкий ум (разумное управление, построенное на способности рефлексировать и фиксировать собственные ограничения, а также замечать возможности).

Еще одно качество — **гибкий ум**. Важно уметь включать латеральное мышление, замечать что-то необычное («слабые сигналы», которые сходу не разглядишь, но именно они могут оказывать существенное влияние на развитие бизнеса). Для этого лидеру следует не просто развивать свое творчество, но и «вылавливать» те убеждения, которые ограничивают его свободу мышления.

4. Эмоциональная гибкость (способность двигаться и действовать в широком спектре эмоций).

Следующее важное качество — **эмоциональная гибкость**. Путь к цели может быть сложным и извилистым, кроме того, сами цели зачастую корректируются и меняются, потому что меняются контексты, и лидеру важно уметь переключаться из одного контекста в другой, а также переключать команду. Руководителю нужно не просто управлять людьми как неодушевленным ресурсом, но и проявлять эмоциональную позицию, например: воодушевлять в сложные времена; отрабатывать негативное состояние в ходе беседы с сотрудником. Другими словами — задействовать силу эмоций.

5. Человекоцентричность (умение строить отношения).

Последнее — **человекоцентричность**: когда лидер делает все, чтобы вовлекать и поддерживать людей и всегда быть с ними в одной лодке. Мотивация, вовлеченность, эмоциональная поддержка — разные проявления лидера в вопросе коммуникации с командой.

Подводя итог, хочу отметить, что ресурсный лидер не тушит пожары в кризисных ситуациях, он скорее предотвращает пожары, регулярно прорабатывая технику безопасности. Такой лидер предвидит остановки роста, предчувствует критические повороты и заблаговременно заботится о том, чтобы их предотвратить или минимизировать последствия, используя все свои качества. Причем делает это, уделяя внимание каждой из пяти опор.

Рассуждая метафорически, разум, эмоции, отношения и цели можно сравнить с четырьмя углами, между которыми натянута батутная сетка, а в центре находится ответственность. И если мы не уделяем внимания какому-либо из элементов, то возникают провалы, в которые утекает энергия лидера.

Еще раз о самом главном

Подытожим несколькими тезисами понятие ресурсного лидерства:

- Лидер — не просто управленец. Это человек, ведущий за собой команду и отвечающий за бизнес, где он ключевой компонент.
- Ресурсный лидер не только управляет материальными и нематериальными активами, но и оценивает их в перспективе, постоянно развивая свои ресурсы для повышения эффективности.
- Если лидер утрачивает свой энтузиазм, его утрачивает и команда, в состоянии упадка невозможно развивать и мотивировать.
- Ресурсное лидерство основывается на пяти ключевых характеристиках. Они — это опора, позволяющая избежать потери ресурса (своего и команды).

ПОДРОБНЕЕ О КЛЮЧЕВЫХ ХАРАКТЕРИСТИКАХ

Мы уже обозначили основные характеристики ресурсного лидера, выделив пять ключевых особенностей. Теперь же давайте рассмотрим детально, из чего эти характеристики складываются, почему важны, как работают и приоритизируются.

Первый элемент модели.

Ответственность — центр модели ресурсного лидера

В центре модели ресурсного лидера будет стоять ответственность, которая раскрывается и в разумном управлении, и в эмоциях, и в отношениях, и в целях, — это стержневой элемент пентабазиса, который необходим лидеру.

Что такое ответственность

Существует множество определений ответственности в психологии, социологии и других смежных дисциплинах, они различаются глубиной и дополнительными характеристиками, но объединяет их самое важное: *ответственность — это способность (умение) человека осознавать, принимать и брать на себя последствия собственных действий.*

В профессиональной деятельности ответственность позволяет доводить дела до конца, не уклоняясь от проблем,

и не только накладывает обязанности, но и наделяет правами. Человек, берущий на себя ответственность, автоматически получает право принимать решения в зоне, за которую отвечает. Это приближает нас к пониманию того, что такое ответственность лидера.

Давайте примем за аксиому, что лидер — это не просто отдельная личность, принимающая ответственность за свои поступки, но и руководитель, от принятых решений и действий которого зависят другие люди — в первую очередь его команда.

Ответственность лидера — это весь комплекс возможностей, которые он целенаправленно реализует в зоне своих полномочий на благо команды, бизнеса и даже общества. Ответственность перед командой помогает установить и сохранить доверие к лидеру, ведущему ее. Ответственность перед клиентами влияет на репутацию и долгосрочность отношений. Ответственность перед инвесторами — это исполнение обязательств и, как следствие, стабильное финансирование. Ответственность перед обществом крупных компаний и их руководства — важная характеристика, заслуживающая уважения.

Ответственный лидер находит дополнительные возможности в нестандартных ситуациях, отвечает за результат командной работы. Это требует как внутренней опоры и выдержки, которые лидер постоянно транслирует на команду, заряжая ее, так и готовности рисковать в принятии решений. Для этого необходимы внутренний стержень и ориентир на моральные и этические нормы, позволяющие делать выбор, даже если он приводит не к самым приятным для лидера последствиям. И здесь ключевым является сам факт принятого решения как следствие выбора при том, что характер последствий может быть разным. В этом смысле принятое решение, оказавшееся неверным, гораздо ценнее решения, которое совсем не было принято.

Важно помнить, что любой руководитель находится под влиянием принципа «абсолютной ответственности». Это значит, что он несет ответственность за весь периметр, который находится под его контролем. Сотрудник же отвечает только

**Принятое решение,
которое оказалось
неверным, гораздо
ценнее решения,
которое совсем
не было
принято.**

за свой круг задач. Например, если сотрудник на позиции клиентского менеджера не выполняет план по продажам, то он несет ответственность только за свои показатели, которые определяются его реальной и потенциальной клиентской базой. В то время как руководитель отдела продаж (РОП) будет отвечать перед генеральным директором компании (при условии, что он следующий в иерархии) за показатели всего отдела (в том числе и за ошибки того самого менеджера). И здесь недопустим вариант поведения, при котором РОП возложит вину на менеджера — то есть снимет с себя ответственность перед руководителем всей компании.

Рассуждая об ответственности лидера, скажу, как мы видим ее в нашей компании FG Consulting, основателем и экспертом которой я являюсь. Мы очень часто используем матрицу, состоящую из двух векторов.

Первый вектор — это то, что руководителю необходимо выполнять, то, что зашито в его должностной инструкции. Например, руководитель отдела продаж (либо коммерческий директор) следит за выполнением планов по продажам, за ценовой политикой, за представленностью продуктового портфеля у клиента. Это то, что он должен знать и уметь, за что он получает зарплату. Это его своеобразное «НАДО».

Второй вектор — то, что руководителю интересно выполнять, его внутренняя вовлеченность по отношению к определенному типу поручений и задач.

Так вот, если представить эти два фактора в виде векторного пространства, то у нас получается четыре типа руководителей, даже, точнее сказать, четыре типа состояний, которые определяют отношение руководителя к деятельности.

К примеру, когда руководителю отдела продаж неинтересно заниматься своими «хардовыми» вопросами и он еще и не осознает всю их важность для компании, — у него низкие «НАДО» и «ХОЧУ». Это зона, которая условно называется зоной «Спящих». Это корпоративный слой сотрудников, которые либо вообще не про данную позицию, либо с очень

глубоким и вероятностным потенциалом (что редко встречается на практике), либо «люмпенизированные» по своей сути. И это не зависит от их места в организационной структуре: таким сотрудником может быть конечный исполнитель, а может и руководитель целого направления.

Второе состояние — это состояние **«Подневольного»**, когда человек живет и работает на очень высоком «НАДО», но при этом без интереса выполняет определенные задачи. Словно ему на плечи повесили тяжелый рюкзак, с которым нужно подниматься в гору. Так, иногда руководитель отдела продаж вынужден контролировать работу продавцов, хотя он совсем не занимается регулярным менеджментом. И для него каждый день — как поход на Голгофу. Де-юре такой сотрудник берет на себя ответственность, но де-факто она очень сильно съедает его изнутри. У него уходит легкость в выполнении задач и поручений, и руководитель перегревается.

Третье состояние — это состояние **«Свободного художника»**. Вроде человеку интересно выполнять свои задачи, но из-за чего-то он не в ладу со своим «НАДО». Скажем, руководитель очень любит давать развивающую обратную связь, а вот работать с таблицами, мониторить цифры, проводить аналитику не любит и, соответственно, эти задачи «сливает». Его фокус внимания полностью сосредоточен на том, что его вдохновляет, а более существенные зоны ответственности им игнорируются.

И четвертое состояние можно назвать состоянием **«Вовлеченного»**, при котором векторы «ХОЧУ» и «НАДО», соединяются. Здесь и возникает ресурсная ответственность. Брать ее на себя можно только в ситуации, когда руководитель вовлечен внутренне и понимает, что есть задачи, которые важны для бизнеса. Он осознает, что для выполнения большой задачи компании требуется закрыть глаза на отсутствие интереса. Как в примере выше, открыть ту самую аналитическую табличку и начать разбираться. В момент осознанного подхода к ответственности вы начинаете магическим образом ладить

со своим «НАДО», и вот тогда тяжелый рюкзак превращается в важный и необходимый атрибут восхождения к цели.

Пример из практики

А теперь конкретный пример формирования ответственности из практики моей компании. Крупный дистрибьюторский бизнес, обсуждаем с руководителем матрицу вовлеченности и пытаемся разобраться, почему у него опускаются руки в тот самый момент, когда он управляет своими торговыми командами.

Выясняется, что руководитель часто находится в состоянии «Подневольного»: тянет задачи и при этом внутренне не согласен с некоторыми стратегическими векторами, заложенными высшим руководством. Скрипя зубами, он выполняет то, чего не хочет делать. Просто потому, что не выполнять — это нарушать должностные инструкции. И в таком непроговоренном, зажатом состоянии он управляет своим коллективом. Естественно, его состояние сканируется командой и начинает влиять на общую результативность. Сотрудники видят своего руководителя постоянно уставшим, озлобленным и не понимают причин такого поведения.

С помощью индивидуальной работы мы обнаружили, что важно сменить направление для сброса напряжения. Это не должны быть сотрудники. Механизмом здесь будет открытый и честный диалог с высшим менеджментом, в ходе которого есть возможность дискутировать и предлагать свои идеи и в котором есть свобода и воздух для конструктивной критики. Ведь биг-боссы тоже люди и тоже могут ошибаться. Они также ждут обратной связи от своих сотрудников. А в нашем случае этот самый руководитель, вместо того чтобы давать обратную связь на решения руководства, безоговорочно принимал их

как побуждение к действию и выполнял то, с чем не согласен.

В итоге, когда мы внедрили в практику обратную связь и регулярные обсуждения с вышестоящими руководителями делегируемых им поручений, энергия в системе повысилась. Наш герой понял, что гораздо проще трансформировать энергию в отношениях с собственным руководством, чем проецировать раздражение на своих сотрудников. Гораздо проще конструктивно пообщаться, обсудить то, с чем вы не согласны, а затем уже в более ресурсном состоянии управлять командой.

Личные качества ответственного лидера

У ответственного лидерства есть своя база характеристик — представлений о том, что должно быть свойственно лидеру, способному управлять командой. Вот они:

- **Способность управлять своей жизнью и адекватная самооценка.** Только осознавая собственные возможности и границы, лидер может создавать прочный фундамент для постановки и реализации целей. Вот простая аналогия: жираф обречен на трагедию, если он решит достигать целей, которые перед собой ставит обезьяна. Ему нужно сменить либо целевой вектор в соответствии с собственной природой, либо метод достижения. Также и лидеру стоит внимательно относиться к своим ограничениям и сильным сторонам. Пусть и давно известно, что все ограничения в голове, но объективную реальность никто не отменял.
- **Мужество, спокойствие и решительность.** Эта триада помогает контролировать свои опасения, использовать время и ресурсы рационально, действовать в моменте

вопреки сомнениям. Сложнейший навык — оставаясь спокойным, сохранять темп и решительность.

- **Желание непрерывно учиться, адаптивность к изменениям** — те составляющие внутренней устойчивости, которые позволяют оттачивать имеющиеся компетенции и приобретать новые, которых требует конкретное время и его условия. И за это тоже отвечаете только вы как лидер. Вашу пилу за вас никто не заточит — это нельзя делегировать.
- **Фокус на результат, внимание к деталям и критическое мышление** позволяют лидеру не распыляться на пути к цели, быть в курсе того, что происходит вокруг, и критически реагировать на изменения. Только я как лидер отвечаю за выбор реакции на препятствия, которые встречаются на моем пути.
- **Перспективное видение и способность преодолевать себя** сегодняшнего ради будущих достижений. Лидер не заикливается на неудачах и умеет признавать свои ошибки, анализируя их на будущее. Здесь же проявляется способность конфронтировать риски и проживать последствия (но не заикливаться на них).
- **Страсть к работе и позитивный взгляд на вещи, недочеты и ошибки** позволяют вдохновлять команду, находить позитив в любых обстоятельствах и продолжать движение вперед.
- **Наличие системы ценностей и вера в свое дело.** Лидер ставит ценности выше текущих желаний и комфорта, постоянно транслируя их команде. Только так команда продвигается вперед без принуждения, имея дополнительную мотивацию к достижению результата.
- **Открытость и умение слушать других.** Постоянный обмен информацией требует от лидера открытости,

а необходимость принимать решения — способности находить экспертов и организовывать их деятельность для общего успеха команды.

- **Энергичность и способность заряжать команду.**
Лидерство отнимает колоссальное количество энергии, которую важно восстанавливать, чтобы заряжать команду единомышленников.

Все это — фундамент ответственности для лидера. И это же — база для проявления встречной ответственности со стороны команды за выполнение поставленных задач. Потому что команда считывает состояние и подход руководителя. И при правильном импульсе способна работать в синергии, как единый организм, где каждый из элементов дополняет другой, выводя отдельные навыки на новый уровень.

Но только от того, насколько разумно лидер подходит к ответственности, зависит успех всей системы, ведь любые ограничения, которые мы накладываем на себя или которые накладывает на нас окружение или мир, способны разрушить даже сильнейшую базу. И здесь самое время перейти к убеждениям, мешающим лидеру.

Второй элемент модели.

Качественные цели как источник энергии

Бесцельного существования не бывает. Цель — необходимое условие движения вперед, если быть еще точнее, это то, что дает нам топливо для свершений. Каждый из нас имеет собственные цели, зачастую выраженные в разных формах. Для кого-то это просто *хотелки*, для кого-то большие мечты, для кого-то целая стратегическая карта, каскадированная на задачи.

Обычно люди связывают цели прежде всего с индивидуальными достижениями. Мы хотим получить прибавку к зарплате — продвинуться по карьерной лестнице и добиться признания — получить заслуженную награду — на этот бонус отправиться в путешествие, купить что-то новое... Список можно продолжать.

Цели лидера другие: они надындивидуальны по своей сути, ведь настоящий лидер — это тот, кто ведет к цели других. К цели большой и общей, попутно приближая или реализуя маленькие и личные. Лидер определяет не только корпоративные цели, но и цели всех участников команды, а также и свои собственные. Но его взгляд на эти цели просто обязан выходить за рамки исключительно личных представлений. В этом смысле лидер всегда мыслит масштабными образами.

Цели лидера основываются на обеспечении эффективности компании и развития команды, а главные из них — это:

- поддержание и рост прибыли,
- рост капитализации,
- масштабирование бизнеса,
- развитие организационной и функциональной структур,
- развитие человеческого капитала.

На первый взгляд, при таком подходе может показаться, что цели — вовсе не источник энергии, а бездонная черная дыра, пожирающая ее: думать за себя, за других, за компанию.

Так ли это? В реальном мире случается, что лидер выдыхается, выгорает, несет свой «крест руководителя», где с каждым шагом становится все тяжелее. Не вдаваясь в различные объяснения данного феномена, отмечу одну из причин — лидер просто не нашел *свой* смысл в том, что он делает. Например, предприниматель может заниматься бизнесом

в той нише, которая ему не близка. Управляя бизнесом на автомате и даже имея неплохие показатели, он все равно будет ощущать смысловой разрыв. Ответы на вопросы вроде «Что я тут делаю?» и «Зачем все это?» придется искать долго. И даже если и найти, то на уровне эмоциональной проверки они не пройдут. Навязчивая мысль «Это не мое!» не оставит в покое. Подобные примеры сплошь и рядом встречаются в корпоративном мире, где руководители целых направлений не разделяют большие цели компании и не видят в них смысла и ценности для себя.

Поэтому, прежде чем формулировать большую цель для команды и обсуждать пути ее реализации, важно эту цель сформулировать для себя. Точнее, продать ее себе, найти важные смыслы. И таким образом цель становится качественной — той, которая объединяет команду, мотивирует к достижению задуманного и дает энергию как в процессе реализации, так и по достижении результата.

Как ставить работающие командные цели

Постановка целей — это процесс определения, планирования и достижения желаемого результата. И у данного процесса есть свои основы:

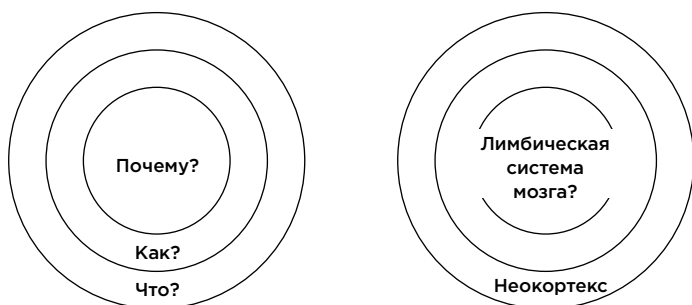
1. Постановка цели невозможна без поиска своего «Зачем?» («Почему?»)

Хрестоматийным вариантом объяснения здесь может выступить концепция Саймона Синека, спикера TED, эксперта по лидерству и основателя консалтингового агентства Sinek Partners. В своей книге «Начни с «Почему?»»⁴ Синек рассматривает концепцию «Золотого круга» — инструмента, который помогает вдохновлять сотрудников и партнеров, способствует

⁴ Синек С. Начни с «Зачем?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. — М.: Бомбора, 2021.

**Прежде чем
формулировать
большую цель для
команды и обсуждать
пути ее реализации,
важно эту цель
сформулировать для
себя.**

возникновению доверия и стимулирует развитие бизнеса. Концепция подтверждается нейробиологами, и схематично ее суть выглядит следующим образом.



А интерпретируется успешность «Золотого круга» с точки зрения Синека и нейробиологов так: ответ на вопрос «Почему?» — это ваше объяснение собственной цели, причин поведения и существования. Их успешное выражение — прямое обращение к лимбической системе мозга, которая отвечает за поведение, доверие, лояльность и формирование мотивации. Задействовав эту систему, вы передаете свое знание и восприятие команде, клиентам, партнерам и побуждаете их к действию.

Правильно сформулированный ответ на вопрос «Как?» обращается к эмоциям через ту же лимбическую систему и усиливает аргументы из разряда «Почему?». Ответы на вопросы «Что?» обрабатываются рациональным неокортексом⁵. Под «Что?» могут подразумеваться продукт, услуга, обязанности, роль в команде — то, что находится на поверхности. Неокортекс отвечает за речь, осознанное мышление, моторные функции, но оказывает гораздо меньшее влияние на принятие

⁵ Неокортекс, изокортекс (лат. neocortex) — новая кора, которая располагается в верхнем слое полушарий мозга, имеет толщину 2–4 мм и отвечает за высшие нервные функции: сенсорное восприятие, выполнение моторных команд, осознанное мышление, речь у людей.

решений. Поэтому успешные лидеры сосредотачиваются на вопросах типа «Почему?», которые не несут просто информацию, а придают смысл действиям.

2. Постановка цели предполагает анализ вероятностей. Это то свойство, которое позволяет определить возможности для реализации цели и предусмотреть риски, которые могут возникнуть на пути к ее достижению, и не импровизировать без необходимости. Кроме того, видение перспективы дает лидеру уверенность в собственных силах и силах команды, а при возникновении форс-мажоров помогает быстро реагировать на них. Поэтому первым шагом лидера при постановке цели должен быть анализ вероятностей. Здесь помогут разные инструменты: SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное прогнозирование и т. п.

3. Постановка цели предполагает наличие курса — ключевых областей, в которых лидеру важно развивать компанию. Определить их необходимо для качественного управления задачами и временем на их исполнение. Определение такого вектора поможет обрести баланс в управлении временем и задачами, а следовательно, команда начнет работать более эффективно. Лидер делегирует задачи и распределяет ответственность среди своих сотрудников оптимальным образом, точно понимает, какие таланты команды может использовать и какие компетенции необходимо развивать. Одна из известных моделей здесь — BCS (система сбалансированных показателей).

Разработанная американскими экономистами Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом модель BCS базируется на ключевых показателях эффективности (KPI) четырех элементов:

- финансы;
- клиенты;
- бизнес-процессы;
- рост и обучение.

Они дают ответы на главные вопросы в своей зоне ответственности, что позволяют разрабатывать стратегию и достигать целевых результатов. Схематично эту модель можно представить следующим образом.



- 4. Постановка цели должна включать ее конкретизацию.** Это важный момент, который фокусирует всех участников системы на характеристиках результата. В идеале цели в компании должны охватывать все четыре панорамы, описанные выше. Здесь имеет смысл упомянуть S.M.A.R.T. — метод формулирования и постановки целей. Позволю себе не углубляться в расшифровку методики, т. к. на данном этапе этот инструмент широко известен читателю.
- 5. Цель должна быть сплетена воедино с целями команды.** Сотрудник должен четко понимать, как достижение общей цели влияет на его собственные. Только так команда сможет поверить в свои силы для реализации общей задачи.

Все эти пункты взаимосвязаны и должны учитываться при постановке целей, если вы хотите не просто вдохновить масштабom предстоящих задач, но и создать эффективную команду, замотивированную на реализацию таких задач в течение всего срока работы над проектом на каждой стадии его развития, где все участники получают свои роли. Тут мы и перейдем к вопросу командной эффективности.

Третий элемент модели.

Разумность лидера. Роль мышления в общей канве управления

Если обращаться к психофизиологии, мышление в самом общем понимании — это процесс обработки информации, происходящий в мозге человека. Данный навык позволяет нам познавать окружающий мир, решать различные задачи и генерировать новые идеи. Мышление может быть направлено на анализирование, рефлекссию или составление плана действий.