

ДЖОН БАЛЬДОНИ

ВХОДИТ В ТОП-10 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЭКСПЕРТОВ ПО ВОПРОСАМ ЛИДЕРСТВА
ПО ВЕРСИИ LEADERSHIP GURUS INTERNATIONAL

БЫТЬ ЛИДЕРОМ

50 СПОСОБОВ ДОБИТЬСЯ
ВПЕЧАТЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

ПООЩРЯТЬ УПОРСТВО • ОБХОДИТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ • МОТИВИРОВАТЬ
НА ИННОВАЦИИ • НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ • СООБЩАТЬ
ПЛОХИЕ НОВОСТИ • ПРИВЛЕКАТЬ ВРАГОВ НА СВОЮ СТОРОНУ

Урок 32

У людей нет недостатка в силе, им недостает воли.

- Виктор Гюго

Убеждение необуемых

Убеждение – рабочий инструмент лидера. Иногда аргументы действуют плохо, и тогда требуется быть еще более убедительным.

В жизни каждого руководителя бывают периоды, когда перед ним встают, казалось бы, непреодолимые препятствия. К примеру, создается коалиция сотрудников, которым не нравится руководитель; они считают, что он не заслуживает доверия. Иногда такое неверие может объясняться недостатком знаний или тем, что люди полагают руководителя неподходящим для своей должности. От того, каким образом лидер поведет себя в такой ситуации, зависит его успех или неудача. Нужно рассеять противостоящие силы, а затем сплотить людей. На повестке дня главным оказывается умение убеждать.

Не делайте поспешных выводов

Но как переубедить людей, которые уже сформировали негативное отношение к вам? Во-первых, никогда не делайте выводов, не имея достаточной информации. Часто в такие случайные коалиции против руководства входят люди, не владеющие в полной мере ситуацией и следующие слухам и сплетням. Существует известное замечание Джона Адамса о том, что американские революционеры состоят «на треть из убежденных консерваторов, на треть из тихонь, а еще на треть из твердых сторонников». Понятно, что лидеру критически необходимо привлечь людей на свою сторону, а для этого необходимо преодолеть доводы яростных противников. Если не получится, говорить об эффективном руководстве не придется: ему придется иметь дело с людьми, достаточно влиятельными, чтобы организовать бездействие, отказ выполнять функциональные обязанности и, со временем, перейти к актам открытого неповиновения руководителю. Поэтому убедить колеблющихся очень важно. Вот что можно предпринять в этих целях.

Сделайте домашнюю работу. Разногласия могут быть связаны с разными причинами: с личными конфликтами, с организационными решениями – или просто с незнанием фактов. Руководитель должен понять, чему и почему противятся люди, особенно, если они выступают против его идей. Например, если лидер стремится провести изменения, люди могут естественным образом сопротивляться им, поскольку перемены означают дискомфорт. Если перемены имеют неприятные последствия: в

виде сокращения полномочий, утраты влияния или потери гарантий - то проблема серьезнее. Выявить главную причину дискомфорта должен руководитель.

Выслушайте оппозицию. Руководитель должен давать людям право голоса. Крайне важно предоставить им возможность пояснить свою точку зрения и высказать возражения против той или иной идеи. Многие руководители ошибочно пренебрегают этим, считая, что полностью владеют проблематикой. Возможно, это и так, но разрешить высказать противоположное мнение необходимо. Не просто для того, чтобы люди выговорились, а в качестве признания факта существования реальной оппозиции. Прислушаться к возражениям – это еще и возможность задать вопросы, чтобы понять, почему люди считают именно так.

Ищите точки соприкосновения. Людей объединяет вера в общее дело. В организациях, основанных на равноправных отношениях при отсутствии централизованной иерархической структуры: например, в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, университетах или волонтерских сообществах, разногласия – не редкость. Разногласия могут приводить к фатальным последствиям, они способны усугубляться и становиться губительными. Поэтому задачей лидера является сплочение людей в поисках одной или нескольких точек соприкосновения. Часто они сходятся в понимании миссии организации. Например, волонтеры могут объединиться вокруг идеи помощи обездоленным, врачи -

согласиться друг с другом в общих подходах к лечению. Очень важно найти такую общую позицию. Возможно, ее поиски и согласование потребуют времени, но люди должны быть согласны между собой в вопросах, от которых зависит выживание организации.

Превратите сильные стороны своих противников в слабые.

Древнекитайский полководец Сунь Цзы был мастером наблюдения за противником и понимания его сильных и слабых сторон. Иногда можно атаковать врага в моменты его наибольшей уязвимости, а иногда – в моменты наибольшей мощи. Например, в бою можно использовать к своей выгоде размер вражеского войска. Избегайте лобовых столкновений, атакуйте с флангов. Завлеките врага на открытую низменность и атакуйте с позиций, расположенных выше. Это застанет противника врасплох и может обнажить его слабости. Подобные маневры необходимы и для утверждения точки зрения руководителя.

Например, можно представить оппозиционеров в их истинном виде – как группу раскольников. Позиционируйте роль руководителя, как представителя и защитника всей организации.

Демонстрируйте толерантность. Нужно уважать историю и заслуги организации. Используйте выражения, укрепляющие командный дух; избегайте противопоставлений типа «мы и они». Старайтесь чаще использовать местоимение «мы». Но для того, чтобы продемонстрировать свою личную ответственность,

используйте «я» и «мне». Умные руководители часто признают собственные недостатки и просят окружающих о поддержке. Однако при этом ответственное лицо должно лидировать, работая с окружающими и давая им возможность добиваться успехов. Ваша задача – указывать направление и поддерживать дисциплину. Если это не удастся, противники получают дополнительный козырь. Чтобы усилить авторитет руководителя и обеспечить прогресс, можно опираться на ценности организации и на общую позицию по основным вопросам.

Отдайте людям их долю заслуг. Никому не нравится диктат, однако в крупных организациях многие вопросы решаются без участия рядовых сотрудников. Руководитель должен стараться изменить такую ситуацию. Как? Скорректировать обстановку таким образом, чтобы у людей появлялось больше возможностей проявлять себя в процессе перемен и влиять на результат. Это делает их хозяевами собственной судьбы. Дайте им понять, что в деле достижения прогресса не обойтись без поддержки коллектива.

Действия

Обратиться к оппозиции с тем, чтобы убедить ее в правильности своей точки зрения, очень важно, но это помогает не всегда. Людям свойственны колебания. У руководителя есть две возможности. Во-

первых, можно оставить все как есть, понимая, что противодействие руководству будет только усиливаться. Во-вторых, можно предпринять решительные действия. Поставьте противникам ультиматум: либо они с вами, либо против вас. Те, кто хочет остаться - остаются. Те, кто несогласен – уходят. Жесткий ультиматум покажет, что руководитель настроен решительно. И он заставит нерешительных действовать: пойти за лидером или покинуть компанию.

Например, когда люди сопротивляются изменениям, поскольку им кажется, что они теряют часть своих полномочий, вы доказываете: в отсутствие перемен они могут лишиться их полностью.

Сохранить свои позиции они смогут только при условии согласия с руководителем. Это не просто вопрос демонстрации силы в отношении противника, это указание на реальное положение дел. Да, конечно, угроза потери рабочих мест заставит людей быстро присмиреть, но вы сможете помочь им избавиться от этого неприятного чувства, показав свою готовность прислушиваться к их мнению и учитывать их опыт.

Навыки убеждения имеют исключительную важность для общего умения лидера удерживать верный курс и достигать результатов. Объединять людей для достижения общей цели необходимо, но зачастую от лидера требуется, в первую очередь, разобраться со скептиками и пораженцами. От того, насколько он способен рассеять противников для обеспечения прогресса, зависит его

авторитет. А способы достижения результата говорят о его умении считывать ситуацию и действовать во благо организации.

Формулировка аргументов

Убеждение есть нечто большее, чем стратегия – оно подразумевает использование вербальных и невербальных тактических приемов.

Например, один руководитель высшего звена задал мне вопрос: «Насколько категоричным можно быть в разговоре с человеком, который старше по возрасту?» Он поднял очень важную тему: иногда, прежде чем перейти на повышенные тона, надо говорить тихо. Иногда самым убедительным проявлением вашей силы может стать спокойная сосредоточенность, особенно когда критики яростно мечут гром и молнии.

Спокойствие в конфликте сродни словесному айкидо – оно лишает соперника силы удара. Спокойствие является аргументом, который может окончательно вывести из себя излишне увлеченного критика; в результате противник будет выглядеть глупо, а вы по сравнению с ним - царственно. Вот несколько советов, которые можно использовать в следующий раз, когда вы окажетесь у кого-то под прицелом.

Дышите глубже. Прежде чем что-то сказать, подышите.

Осмотрите вокруг. Сделайте короткую паузу. Покажется, что тишина повисла на несколько минут, хотя в действительности это будет лишь несколько секунд. Медленное дыхание успокоит.

Кроме того, вы дадите себе время подумать над тем, что и как собираетесь сказать. Ваша выдержка продемонстрирует наличие ценного качества руководителя – самообладания.

Излучайте покой. Начинайте говорить медленно и с большей артикуляцией. Расслабьте мышцы лица. Можете даже улыбаться, но не ухмыляйтесь – это только раззадорит оппонента. Чем спокойнее вы будете выглядеть, даже если внутри все кипит, тем больше будет впечатление силы и решительности, которое получит собеседник. Людям нравится, когда критике противостоят спокойно.

Парируйте, но без кровопролития. Послушайте, что говорит ваш оппонент. Отвечайте на критику открытыми вопросами: «А скажите, пожалуйста... Можете ли вы пояснить поподробнее...» Это заставит собеседника перейти от критики в ваш адрес к изложению аргументов – или выявить их отсутствие. Вы поймете это, заставив его говорить. Кивните в ответ и скажите, что вы, тем не менее, остаетесь при своей точке зрения. Заставьте собеседника доказывать его правоту; в результате может оказаться, что, излишне суетясь и становясь нелепым, он докажет вашу.

Польстите другой стороне. Лесть – еще одна форма самообороны. Она хороша для общения с большими шишками, особенно в случае, если их отличает раздутое самомнение. Превознесите их заслуги.

Оформите ваши доводы как воплощение их идей – расскажите, что их пример всегда служил вам источником вдохновения.

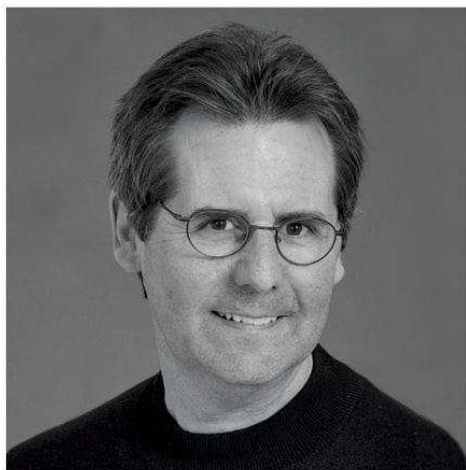
Проявляйте стойкость. Можно признавать состоятельность некоторых доводов оппонента, но только до тех пор, пока это не угрожает цельности вашей позиции. Ваша защита должна быть основана на твердой убежденности в том, что вы делаете. Мысля более широко, вы сможете усилить свою позицию на основании видения, миссии и ценностей организации.

Стойте на своем

Конечно, у всякого спокойствия есть предел. Когда вы верите в свое дело, то боретесь за него, а если не делать это страстно и убежденно, можно превратиться в подобие Чонси Гардинера – бестолкового и незадачливого героя романа Ежи Косинского «Садовник». Его беспечность, которую в книге ошибочно считают формой проявления гениальности, была бы воспринята в корпоративном мире как проявление слабости или шутовство.

Поэтому правильно пользуйтесь моментом. Подобно шерифу из вестерна, вы можете встать посреди улицы перед толпой бандитов. Но ваш кольт должен оставаться в кобуре - стрелять не нужно. Ваше оружие – интеллект, а пули – ваша аргументация. Вы доказываете свою правоту, оставаясь на высоте положения. Не стоит опускаться до уровня личных выпадов, даже если к ним

прибегают оппоненты; оставаясь выше этого, вы только укрепите свою репутацию. Это - убедительное свидетельство вашей внутренней силы, очень важное для приобретения сторонников: люди должны знать, что их лидер держит удар. Ваша сила проявляется в спокойном могуществе.



ДЖОН БАЛЬДОНИ входит в топ-10 самых влиятельных экспертов по вопросам лидерства по версии Leadership Gurus International. Автор множества книг по лидерству, тренер и консультант ведущих компаний в разных сферах бизнеса. Регулярно публикуется в интернет-версиях Forbes, Harvard Business Review, CBSNews/Moneywatch и Bloomberg/Businessweek. www.johnbaldoni.com.

Осенью 2000 года, после изнурительной предвыборной кампании, бывший вице-президент Альберт Гор признал свое поражение перед новым президентом США, Джорджем Бушем-мл. Он удалился с исторической сцены – по крайней мере, общественность считала, что это именно так. Но за кулисами мировой политики он вернулся к делу, которое больше всего занимало его на протяжении всей жизни, – к глобальному потеплению. Эта страсть вдохновила Гора на оscarоносный фильм «Неудобная правда» и заслужила для него Нобелевскую премию мира. Всего за несколько лет Гору удалось обратить свои поражения в победы при помощи навыка, которым должен обладать каждый уважаемый руководитель, – умения проигрывать. Именно благодаря ему он вознесся над остальными политиками и вдохновил людей сплотиться и последовать за собой.

ЧТО ДЕЛАЕТ ВЕЛИКОГО ЛИДЕРА ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫМ, КАК ЕМУ УДАЕТСЯ ВОДХНОВЛЯТЬ ЛЮДЕЙ СЛЕДОВАТЬ ЗА НИМ? ОТВЕТЫ НА ЭТИ ВОПРОСЫ ВЫ НАЙДЕТЕ В КНИГЕ «БЫТЬ ЛИДЕРОМ. 50 СПОСОБОВ ДОБИТЬСЯ ВПЕЧАТЛЯЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТОВ». СЛЕДУЯ СОВЕТАМ ДЖОНА БАЛЬДОНИ, ЛЮБОЙ НАЧАЛЬНИК СДЕЛАЕТ ТАК, ЧТО ЛЮДИ ПОВЕРЯТ ЕМУ И ЗАХОТЯТ, ЧТОБЫ ОН ИМИ РУКОВОДИЛ.

«Уверен: книга станет настольным пособием для менеджеров, желающих превратиться в лидеров, и для руководителей, желающих стать настоящими лидерами».

– Гэри Бич, почетный издатель CIO Magazine

