

Михаил Дроздовский

Я - МЕНЕДЖЕР

НЕВИДИМЫЕ ПРАВИЛА
КАРЬЕРНОГО РОСТА



ПОНИМАЙ ПРАВИЛА,
ПО КОТОРЫМ ПОВЫШАЮТ



СТАНЬ ТЕМ,
КОМУ ДОВЕРЯЮТ УПРАВЛЕН



ПЕРЕЙДИ НА СЛЕДУЮЩИЙ
УРОВЕНЬ - В ДЕНЬГАХ,
СТАТУСЕ И ВЛИЯНИИ

КАРЬЕРА -
ЭТО НЕ УДАЧА.
ЭТО СИСТЕМА.

МЫШЛЕНИЕ • ПОВЕДЕНИЕ • РЕПУТАЦИЯ • ЛИДЕРСТВО

Михаил Дроздовский

Я - Менеджер. Невидимые правила карьерного роста

<https://litres.ru/73969474>

SelfPub; 2026

Аннотация

Взрослая жизнь довольно быстро показывает неприятную правду: тяжёлая работа сама по себе не гарантирует карьерный рост.

Одни люди годами работают на износ, берут на себя ответственность, вытаскивают проекты, закрывают чужие ошибки и спасают бизнес в сложные моменты — но так и остаются исполнителями.

Другие же уверенно поднимаются вверх, получают руководящие должности, влияние и деньги, иногда даже уступая первым в опыте и профессионализме.

Эта книга — о невидимых правилах карьерного роста, которые редко объясняют открыто.

«Я — Менеджер. Невидимые правила карьерного роста» — это жёсткий, честный и практический разбор социальной механики карьеры без корпоративной лжи, мотивационного шума и инфоцыганства.

Книга для тех, кто хочет перестать быть «просто хорошим сотрудником» и перейти на следующий уровень — в деньгах, статусе и восприятии окружающих.

Содержание

Введение	5
ЧАСТЬ I. ЛОВУШКА ИСПОЛНИТЕЛЯ	9
Глава 1	9
Почему самые трудолюбивые часто остаются внизу	9
Вопросы читателей и ответы автора	13
Глава 2	17
Энергия низкого статуса	17
Вопросы читателей и ответы автора	22
Глава 3	26
Почему удобных не повышают	26
Вопросы читателей и ответы автора	31
ЧАСТЬ II. КАК ВЫГЛЯДИТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРОГО ПОВЫШАЮТ	35
Глава 4	35
Спокойствие как признак силы	35
Вопросы читателей и ответы автора	40
Глава 5	45
Харизма руководителя	45
Вопросы читателей и ответы автора	52
Глава 6	58
Масштаб мышления	58
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Михаил Дроздовский

Я - Менеджер. Невидимые правила карьерного роста

Введение

Почему трудолюбие не гарантирует карьерный рост

С самого начала нам рассказывают простую и удобную историю: работай усердно — и тебя заметят; будь ответственным — и тебя повысят; делай больше других — и ты станешь незаменимым.

Эта история звучит логично. Но у неё есть одна проблема — она не работает в реальном мире.

Мир устроен не так, как нас учили

Трудолюбие действительно важно. Но оно не является валютой карьерного роста. В реальности никто не ведёт учёт «усилий» в вакууме. Никто не ставит отметку за внутреннюю усталость или количество переработанных часов. Повышения не выдаются за страдания.

Повышение — это не награда за боль

Это решение. И это решение принимают люди. А значит, ключевой вопрос звучит иначе: не «насколько ты старался»,

а «каким тебя видят». Карьерный рост почти никогда не является прямой функцией усилий. Он является функцией восприятия. Тебя повышают не за то, что ты делаешь в одиночестве, а за то, какую роль ты уже занял в голове тех, кто принимает решения. В одних и тех же условиях один сотрудник становится «будущим руководителем», а другой — «хорошим исполнителем». Разница между ними часто не в компетенции, а в образе. В том, как они говорят. Как спорят. Как выглядят в кризисе. Как их описывают другие люди, когда их нет в комнате.

И это меняет всё

Эта книга не про то, как «работать больше». Она про то, как перестать путать труд с карьерой. И если упростить до одной фразы: карьера — это не только результат работы, это результат интерпретации тебя как личности.

История

Андрей был идеальным сотрудником в самом опасном для карьеры смысле этого слова. Он не просто работал много — он стал частью инфраструктуры. Тем человеком, без которого всё начинает «проседать». Если в отделе что-то ломалось — звали Андрея. Если нужно было срочно закрыть дыру — шли к нему. Если кто-то не тянул — задачи автоматически падали на него. Он не отказывал. Почти никогда. И постепенно это перестало восприниматься как подвиг. Это стало нормой. В глазах руководителя Андрей превратился в гарантию стабильности. А гарантию стабильности не повы-

шают — её берегут. Его не видели как кандидата на пост. Его видели как механизм, который нельзя трогать. Когда открылся руководящий слот, решение выглядело рационально с точки зрения системы: зачем забирать человека, который удерживает текущую работу, если можно взять того, кого не страшно «освободить»? И в этом была холодная логика. Андрей получил не отказ. Он получил определение своей роли.

Игорь, наоборот, не создавал ощущения незаменимости. Он не закрывал всё подряд. Иногда задерживал сроки. Иногда делал лишние итерации. Иногда казался менее надёжным в операционном смысле. Но он постоянно делал одну вещь, которую система воспринимает гораздо важнее скорости исполнения. Он вмешивался в формулировку задачи. Если Андрею приносили задачу, Игорь начинал с вопроса: «А зачем это вообще сейчас?». Если обсуждали решение, он спрашивал: «А кто будет этим пользоваться через месяц?». Если давали поручение, он пересобиравал его в структуру: цель → ограничения → варианты → риски. Он не был быстрее. Он был «над задачей». И постепенно это изменило оптику вокруг него. Его начали приглашать туда, где задачи ещё не сформулированы. Потом — туда, где принимаются решения. Потом — туда, где обсуждается, какие задачи вообще стоит ставить. Игорь не стал резко эффективнее. Он стал выглядеть как человек, который участвует в создании рамки работы. А это в корпоративной иерархии всегда выше, чем просто выполнение.

Есть неприятная для многих правда, которую редко проговаривают вслух. Внутри организаций почти никогда не оценивают труд напрямую. Оценивают образ труда. Не «что ты сделал». А «кем ты выглядишь в системе решений». Один и тот же человек может быть одновременно: — незаменимым исполнителем — и невозможным кандидатом на рост. И это не противоречие. Это структура. Потому что карьерная лестница устроена не как награда за усилия, а как перераспределение ролей внутри системы управления восприятием. И если упростить до предела: ты растёшь не тогда, когда становишься лучшим в работе, а тогда, когда тебя начинают воспринимать как того, кто определяет, что такое «хорошая работа». И всё остальное — включая трудолюбие — работает только в той мере, в какой оно усиливает этот образ.

ЧАСТЬ I. ЛОВУШКА ИСПОЛНИТЕЛЯ

Глава 1

Почему самые трудолюбивые часто остаются внизу

Каждый из нас хотя бы раз встречал такого человека. Он приходит на работу раньше остальных. Уходит позже. Никогда не отказывается от дополнительных задач. Берёт на себя чужую работу, если кто-то заболел или не справился. Его знают все. На него можно положиться. Если в компании возникает проблема, звонят именно ему. Такой сотрудник считается ценным. Его хвалят. Ему говорят: — Спасибо, без тебя мы бы не справились. — Ты настоящий профессионал. — На таких людях всё держится. Именно поэтому он искренне уверен, что однажды его обязательно повысят. Но проходят годы. Меняются директора. Меняются собственники. Меняются руководители отделов. А он продолжает сидеть на том же самом месте. Однажды в одной компании работал специа-

лист по имени Андрей. Андрей пришёл в организацию обычным менеджером. Работал много, быстро освоился, стал одним из лучших сотрудников. Через некоторое время к нему начали обращаться не только коллеги из его отдела, но и сотрудники других подразделений. Он разбирался во всех процессах, знал клиентов, понимал внутреннюю кухню бизнеса лучше многих руководителей. Если возникала проблема, её несли Андрею. Если нужно было срочно закрыть задачу, её отдавали Андрею. Если кто-то увольнялся, часть его работы временно передавали Андрею. Через несколько лет Андрей фактически стал человеком, на котором держалась значительная часть операционной деятельности отдела. Когда освободилась должность руководителя, Андрей был уверен, что повышение достанется ему. К его удивлению, начальником назначили другого человека. Нового сотрудника пригласили со стороны. Андрей был возмущён.

Он знал бизнес лучше. Он работал дольше. Он показывал лучшие результаты. Он пользовался уважением коллектива.

Однако руководство видело ситуацию иначе. Через некоторое время один из директоров в неформальном разговоре объяснил решение предельно честно: — Если мы поднимем тебя наверх, нам придётся искать двух человек на твоё место. Ты слишком полезен там, где находишься сейчас.

Эта фраза может показаться жестокой. Но именно она раскрывает один из самых неприятных законов корпоративного мира.

Очень часто незаменимость не приближает человека к повышению. Наоборот. Она удерживает его на текущем месте. Большинство людей считают, что карьера работает по принципу школьной системы оценок. Чем лучше ты выполняешь задания, тем выше поднимаешься. В реальности всё сложнее. Компания оценивает человека не только по тому, насколько хорошо он выполняет свою работу. Она оценивает, какую роль он способен выполнять в будущем. И здесь начинается проблема. Человек может быть выдающимся исполнителем и при этом не восприниматься как руководитель. Более того, иногда высокий уровень исполнительского мастерства даже мешает карьерному росту. Руководство смотрит на такого сотрудника и думает: «Он великолепно справляется со своей работой. Зачем нам забирать его оттуда, где он приносит максимальную пользу?»

Так возникает карьерная ловушка

Человек становится настолько хорошим исполнителем, что организация перестаёт видеть в нём что-либо ещё. Его профессионализм превращается в клетку. Парадокс заключается в том, что большинство сотрудников реагируют на отсутствие карьерного роста одинаково.

Они начинают работать ещё больше. Берут дополнительные обязанности. Задерживаются после работы. Стараются доказать свою ценность.

Но проблема заключается не в количестве усилий. Проблема заключается в том, что они продолжают усиливать об-

раз исполнителя. Они показывают компании, что великолепно справляются с текущей ролью. Но почти не демонстрируют качества, которые ассоциируются с руководителем. В результате возникает удивительная ситуация. Человек становится всё более ценным сотрудником и одновременно всё менее вероятным кандидатом на повышение. Это кажется несправедливым. Но карьера редко строится по законам справедливости. Она строится по законам восприятия. Именно поэтому многие люди годами ждут момента, когда руководство наконец заметит их трудолюбие.

Они живут в убеждении: «Если я буду работать лучше всех, меня обязательно повысят».

Это одна из самых распространённых и самых дорогих иллюзий корпоративной жизни. Потому что повышение получают не тогда, когда человека заметили. Повышение получают тогда, когда в человеке увидели новую роль. И это далеко не одно и то же.

Вопросы читателей и ответы автора

Вопрос 1

— Михаил, получается, что хорошо работать вообще не нужно? Тогда какой смысл стараться?

Конечно нужно. Я нигде не утверждаю, что профессионализм не важен. Более того, без профессионализма карьеру построить гораздо сложнее. Проблема в другом. Многие люди считают трудолюбие единственным инструментом карьерного роста. Они уверены, что если будут работать больше всех, то повышение станет неизбежным. Но высокая должность требует не только профессионализма. Она требует других качеств: лидерства, влияния, управленческого мышления, способности принимать решения и нести ответственность за других людей. Трудолюбие — необходимое условие. Но далеко не достаточное.

Вопрос 2

— Если компания не повышает лучших сотрудников, значит, она действует против собственных интересов?

Не всегда. Представьте футбольную команду. Есть лучший нападающий. Он забивает больше всех голов. Стоит ли автоматически делать его главным тренером? Не обязательно-

но. Это разные роли. Точно так же в бизнесе. Хороший исполнитель и хороший руководитель — не одно и то же. Многие компании совершают ошибку, повышая лучших специалистов только за прошлые заслуги. В результате теряют сильного исполнителя и получают слабого начальника. Поэтому руководители часто оценивают не только прошлые результаты человека, но и его потенциал в новой роли.

Вопрос 3

— А если я действительно незаменим? Разве это плохо?

Для бизнеса — хорошо. Для вашей карьеры — далеко не всегда. Если вся система держится на вас, компания начинает бояться вашего перемещения. Ваш уход на другую должность создаёт проблему. Парадокс заключается в том, что незаменимость часто делает человека слишком ценным на текущем месте. Поэтому гораздо полезнее становиться не незаменимым сотрудником, а человеком, который умеет строить работающие системы. Системы можно масштабировать. Незаменимых людей — нет.

Вопрос 4

— Но я видел людей, которых повысили именно благодаря тяжёлой работе.

Я тоже видел. И почти всегда вместе с трудолюбием у них было что-то ещё. Они умели брать ответственность. Умели влиять на коллег. Умели убеждать руководство. Умели принимать решения. Умели управлять людьми. Со стороны это выглядело как награда за трудолюбие. Но на самом деле по-

вышение произошло потому, что в человеке увидели руководителя.

Вопрос 5

— Что делать, если я уже много лет нахожусь в роли «рабочей лошадки»?

Для начала перестать воспринимать это как комплимент. Фраза «на тебе всё держится» звучит приятно только первые несколько лет. Потом она начинает означать, что вы стали частью механизма, который не хотят менять. Задайте себе вопрос: Если завтра освободится должность руководителя, что в моём поведении показывает готовность к этой роли? Не результаты. Не стаж. Не количество переработок. А именно поведение. Если ответа нет, значит, пришло время развивать качества, которые выходят за рамки исполнительской функции.

Вопрос 6

— Получается, карьерный рост зависит только от того, как тебя воспринимают?

Нет. Но восприятие играет намного большую роль, чем принято считать. Представьте двух кандидатов. Оба обладают одинаковым опытом. Оба показывают похожие результаты. Но один создаёт ощущение человека, способного управлять командой, а второй выглядит как сильный исполнитель. Кого назначат руководителем? Ответ очевиден. Поэтому карьера строится на двух опорах. Первая — реальные компетенции. Вторая — то, как эти компетенции воспринимают

окружающие. Если отсутствует хотя бы одна из них, движение вверх становится значительно сложнее.

Вопрос 7

— Какая главная мысль этой главы?

Не путайте ценность для компании с перспективой карьерного роста. Можно быть очень ценным сотрудником и при этом годами не получать повышения. Потому что компанию интересует не только то, насколько хорошо вы справляетесь с текущей работой. Её интересует, способны ли вы успешно справляться со следующей.

Глава 2

Энергия низкого статуса

Однажды я заметил интересную закономерность. В любой компании есть люди, которые постоянно заняты. Они бегают по офису быстрее остальных. Отвечают на сообщения быстрее остальных. Соглашаются помочь быстрее остальных. Переживают больше остальных. И почему-то именно эти люди чаще всего жалуются на отсутствие карьерного роста. Сначала это кажется нелогичным. Разве инициативность не должна помогать продвижению? Разве вовлечённость не является достоинством? Разве готовность работать больше других не должна вызывать уважение руководства? Должна. Но есть одна проблема. Очень часто за внешней активностью скрывается не сила, а тревога. Не уверенность, а желание заслужить одобрение. Не лидерство, а страх оказаться недостаточно хорошим. И окружающие чувствуют это намного лучше, чем нам кажется.

Что такое энергия низкого статуса

Когда я говорю о статусе, я не имею в виду должность. Можно занимать высокий пост и обладать низким статусом в глазах окружающих. И наоборот. Можно быть обычным специалистом, но производить впечатление человека, которому

хочется доверить руководство. Статус — это не запись в трудовой книжке. Статус — это ощущение, которое возникает у людей рядом с вами. Насколько вы спокойны под давлением. Насколько уверенно принимаете решения. Насколько зависите от чужого мнения. Насколько нуждаетесь в одобрении. Насколько готовы отстаивать свои границы. Всё это считается буквально за несколько минут общения. Иногда даже за несколько секунд.

Как выглядит энергия низкого статуса

Она редко проявляется напрямую. Чаще всего она маскируется под положительные качества. Например: «Я просто стараюсь всем помочь.» «Я очень ответственный человек.» «Я не люблю конфликтовать.» «Мне важно, чтобы в коллективе были хорошие отношения.» На первый взгляд всё звучит прекрасно. Но иногда за этими словами скрывается совсем другое. Страх отказать. Страх не понравиться. Страх показаться неудобным. Страх потерять расположение окружающих. Именно поэтому некоторые сотрудники соглашались на всё подряд. Берут чужую работу. Остаются после рабочего дня. Терпят неуважительное отношение. Не спорят с руководством даже тогда, когда понимают, что решение ошибочно. Они считают это профессионализмом. Но окружающие часто воспринимают это иначе.

Почему руководители редко выглядят удобными

Обратите внимание на большинство сильных руководителей. Они не грубые. Не агрессивные. Не высокомерные. Но

у них есть одна общая черта. Они умеют создавать дискомфорт. Если нужно — задают неудобные вопросы. Если нужно — говорят неприятную правду. Если нужно — отказывают. Если нужно — требуют результат. Они не пытаются нравиться всем подряд. Потому что руководитель, который стремится нравиться каждому, очень быстро теряет способность принимать сложные решения. А без сложных решений управления не бывает.

Почему суетливость воспринимается как слабость

Представьте двух сотрудников. Первый говорит быстро. Постоянно торопится. Много объясняет. Перебивает сам себя. Нервничает. Старается доказать свою правоту. Второй говорит спокойно. Отвечает коротко. Не оправдывается. Держит паузу. Не боится молчания. Кого из них большинство людей подсознательно сочтёт более уверенным? Ответ очевиден. Хотя компетенции у обоих могут быть одинаковыми. Наш мозг устроен таким образом, что спокойствие ассоциируется с контролем. А контроль ассоциируется с силой. Поэтому руководители, которые умеют сохранять самообладание, почти всегда воспринимаются как более статусные люди.

Самая дорогая ошибка хороших сотрудников

Многие люди пытаются заслужить карьерный рост. Именно слово «заслужить» здесь является ключевым. Они живут с убеждением: «Если я буду достаточно полезным, меня обязательно оценят.» «Если я буду достаточно удобным,

меня обязательно повысят.» «Если я буду достаточно стараться, руководство всё увидит.» Но руководство оценивает не только старание. Оно оценивает способность человека управлять. А управление требует качеств, которые иногда противоречат образу идеального исполнителя. Исполнитель старается понравиться. Руководитель старается решить задачу. Исполнитель избегает конфликтов. Руководитель умеет проходить через конфликты. Исполнитель боится ошибиться. Руководитель принимает решения даже при нехватке информации. Исполнитель ждёт одобрения. Руководитель берёт ответственность.

Невидимый тест

Попробуйте честно ответить себе на несколько вопросов.

Вам сложно отказать коллегам?

Вы часто оправдываетесь?

Вы переживаете, что о вас подумают окружающие?

Вам важно, чтобы вас считали хорошим человеком?

Вы испытываете дискомфорт, когда приходится спорить?

Вы соглашаетесь на задачи, которые не входят в ваши обязанности?

Если на большинство вопросов ответ положительный, возможно, вы столкнулись не с проблемой компетенций. Возможно, вы столкнулись с проблемой восприятия. Люди видят в вас хорошего сотрудника. Но пока не видят человека, способного удерживать власть, ответственность и влияние. Именно поэтому следующая ступень карьерного ро-

ста начинается не с новых знаний. Она начинается с изменения внутренней позиции. С момента, когда человек перестаёт просить разрешение занимать больше места в этом мире. И начинает брать на себя право это место занимать.

Вопросы читателей и ответы автора

Вопрос 1

— Михаил, а что плохого в том, чтобы быть добрым, отзывчивым и помогать людям?

Ничего. Проблема начинается тогда, когда помощь становится следствием страха, а не осознанного выбора. Есть огромная разница между человеком, который помогает потому, что хочет помочь, и человеком, который помогает потому, что боится отказать. Внешне их поведение может выглядеть одинаково. Но окружающие очень хорошо чувствуют внутреннюю причину поступков. Сила вызывает уважение. Зависимость от одобрения — нет.

Вопрос 2

— Получается, чтобы стать руководителем, нужно стать жёстким и неприятным человеком?

Нет. Это одно из самых распространённых заблуждений. Многие люди представляют руководителя либо тираном, либо добряком. Но между этими крайностями существует огромное пространство. Сильный руководитель не обязательно грубый. Он просто умеет отстаивать свои решения. Он способен сказать «нет». Он способен требовать. Он способен выдержать недовольство окружающих. Это не жесто-

кость. Это управленческая зрелость.

Вопрос 3

— Мне действительно важно мнение окружающих. Это делает меня слабым?

Нет. Мы все социальные существа. Каждому человеку важно признание. Вопрос лишь в степени зависимости. Если чужое мнение влияет на ваши решения сильнее, чем собственные убеждения, это начинает ограничивать вас. Человек, который постоянно оглядывается на реакцию окружающих, постепенно теряет свободу действий. А управление требует способности принимать решения даже тогда, когда кто-то будет недоволен.

Вопрос 4

— Я не люблю конфликты. Разве это плохо?

Само по себе — нет. Мало кто любит конфликты. Проблема возникает тогда, когда человек начинает избегать их любой ценой. В реальном бизнесе конфликтов избежать невозможно. Конфликт интересов. Конфликт целей. Конфликт ресурсов. Конфликт ожиданий. Руководитель не обязан любить конфликты. Но он обязан уметь через них проходить.

Вопрос 5

— Почему спокойствие так сильно влияет на восприятие человека?

Потому что наш мозг постоянно ищет признаки безопасности и контроля. Когда человек нервничает, суетится, оправдывается и спешит, возникает ощущение, что ситуа-

ция управляет им. Когда человек сохраняет спокойствие под давлением, возникает противоположное ощущение. Кажется, что уже он управляет ситуацией. Именно поэтому уверенность часто воспринимается как компетентность ещё до того, как человек успел что-либо доказать.

Вопрос 6

— Но ведь бывают очень успешные эмоциональные руководители.

Конечно. Речь не идёт о полном отсутствии эмоций. Речь идёт о способности управлять ими. Можно быть эмоциональным. Можно быть энергичным. Можно быть харизматичным. Но если человек теряет контроль над собой при первых трудностях, его статус в глазах окружающих неизбежно падает.

Вопрос 7

— Как понять, транслирую ли я энергию низкого статуса? Попробуйте вспомнить последнюю рабочую неделю. Сколько раз вы оправдывались? Сколько раз соглашались на то, чего не хотели делать? Сколько раз промолчали, хотя были не согласны? Сколько раз переживали из-за того, что о вас подумают другие? Сколько решений приняли самостоятельно, а сколько ждали одобрения? Ответы на эти вопросы расскажут о вашем статусе больше, чем любая должностная инструкция.

Вопрос 8

— Можно ли изменить своё восприятие в глазах окружа-

ющих?

Не только можно, но и нужно. Причём изменения часто начинаются с очень простых вещей. Говорить чуть медленнее. Перестать оправдываться без необходимости. Научиться спокойно говорить «нет». Не спешить заполнять каждую паузу словами. Не пытаться понравиться всем подряд. Сначала эти изменения кажутся незначительными. Но именно из таких мелочей постепенно складывается новый образ человека.

Вопрос 9

— Какая главная мысль этой главы?

Люди оценивают не только ваши результаты. Они оценивают ваше состояние. Можно быть талантливым специалистом и одновременно производить впечатление человека, который не готов к власти и ответственности. И наоборот. Можно ещё не занимать высокую должность, но уже выглядеть как человек, которому её можно доверить. Карьерный рост начинается не тогда, когда меняется запись в трудовой книжке. Он начинается тогда, когда меняется то, как вы воспринимаете себя и как вас начинают воспринимать окружающие.

Глава 3

Почему удобных не повышают

Если энергия низкого статуса мешает человеку расти, то существует ещё одна ловушка, в которую попадают миллионы сотрудников. Эта ловушка называется «быть удобным». С самого детства нас учат быть хорошими.

Слушаться старших.

Не спорить.

Не конфликтовать.

Помогать окружающим.

Быть скромными.

Не высовываться.

Эти качества действительно помогают человеку стать приятным членом общества. Но есть одна проблема. Корпоративный мир живёт по несколько другим законам. Здесь недостаточно быть хорошим человеком. Здесь необходимо быть человеком, способным принимать решения, отстаивать интересы бизнеса и брать на себя ответственность за последствия. А это далеко не всегда выглядит удобно для окружающих.

Культ хорошего сотрудника

Практически в каждой компании можно встретить чело-

века, которого любят все.

Он никогда не отказывает. Всегда готов подменить коллегу. Не спорит с начальством. Не создаёт проблем. Не участвует в конфликтах. Не требует особого отношения. С ним комфортно работать. О нём хорошо отзываются.

Но удивительным образом именно такие люди часто годами остаются на одном и том же уровне.

Почему?

Потому что организация начинает воспринимать их как надёжную часть механизма. Как винтик, который прекрасно выполняет свою функцию. Но руководитель — это не винтик. Руководитель — это человек, который меняет работу механизма. А любые изменения неизбежно создают неудобства.

Повышение почти всегда создаёт конфликт интересов

Многие сотрудники воспринимают карьерный рост как награду. На самом деле повышение — это прежде всего передача власти. А власть всегда связана с конфликтом интересов. Представьте, что вы стали руководителем отдела.

Теперь вам придётся:

оценивать работу подчинённых; требовать выполнения задач; контролировать сроки; отказывать в просьбах; принимать непопулярные решения; распределять премии; делать замечания.

Иными словами, вам придётся регулярно создавать дис-

комфорт другим людям. Если человек психологически не готов к этому, окружающие чувствуют это заранее. И перестают воспринимать его как будущего руководителя.

Страх потерять расположение

Одна из самых распространённых причин карьерного застоя — желание нравиться всем. На первый взгляд это кажется достоинством. На практике это превращается в серьёзное ограничение.

Потому что невозможно одновременно:

всем нравиться; всеми руководить.

Рано или поздно придётся выбирать.

Любой руководитель сталкивается с ситуациями, когда часть людей будет недовольна его решениями. Это неизбежно.

Сокращение расходов. Изменение процессов. Новые правила. Контроль дисциплины. Повышение требований.

Всё это вызывает сопротивление.

Если человек боится потерять расположение окружающих, он начинает избегать подобных решений. А значит, избегает самой сути управления.

Почему начальников редко любят все

Это неприятная мысль. Но очень полезная. Если руководителя любят абсолютно все, существует высокая вероятность, что он недостаточно руководит. Сильный начальник не стремится вызывать симпатию. Он стремится обеспечить результат. Конечно, уважение важно. Доверие важно.

Хорошая атмосфера важна. Но между желанием нравиться и способностью управлять часто возникает конфликт. Именно поэтому многие успешные руководители вызывают смешанные чувства.

Кто-то ими восхищается. Кто-то их недолюбливает. Кто-то считает слишком требовательными.

Но почти никто не считает их удобными.

Опасность вечного согласия

Есть сотрудники, которые на любую задачу отвечают:

— Хорошо. — Сделаем. — Без проблем.

Сначала это нравится руководству. Но со временем возникает странный эффект. Такого человека начинают воспринимать не как лидера, а как ресурс. Как человека, которому можно поручить что угодно. Он постепенно теряет субъектность. Перестаёт выглядеть как человек со своей позицией. А ведь руководитель обязан иметь позицию. Иногда соглашаться. Иногда спорить. Иногда предлагать альтернативу. Иногда говорить:

— Я считаю, что это решение приведёт к таким последствиям.

Именно наличие собственной позиции отличает управленца от исполнителя.

Удобство и авторитет редко идут вместе

Попробуйте вспомнить людей, которых вы считаете сильными руководителями. Скорее всего, у них есть несколько общих качеств.

Они умеют говорить «нет». Умеют защищать свои решения. Умеют выдерживать давление. Умеют не соглашаться. Умеют брать ответственность.

Все эти качества создают авторитет. Но одновременно делают человека менее удобным для окружающих. В этом и заключается парадокс. Чем выше уровень ответственности, тем меньше возможностей оставаться удобным для всех.

Главный вывод

Многие люди строят карьеру по принципу: «Я буду максимально удобным, и тогда меня обязательно заметят». Но корпоративная реальность устроена иначе. Удобство помогает сохранить хорошие отношения. Помогает избегать конфликтов. Помогает нравиться окружающим. Однако руководящие должности получают не самые удобные. Их получают те, кто способен принимать решения, выдерживать последствия этих решений и сохранять уважение к себе даже тогда, когда кому-то это не нравится. Именно в этот момент человек перестаёт быть просто хорошим сотрудником. И начинает становиться руководителем.

Вопросы читателей и ответы автора

Вопрос 1

— Михаил, получается, что быть хорошим человеком вредно для карьеры?

Нет. Быть хорошим человеком и быть удобным человеком — совершенно разные вещи. Хороший человек может иметь принципы.

Может отстаивать свою позицию. Может говорить неприятную правду. Может отказывать. Может требовать выполнения обязательств.

Удобный человек часто не делает этого из страха испортить отношения. Поэтому проблема не в доброте. Проблема в зависимости от чужого одобрения.

Вопрос 2

— Но ведь коллектив любит удобных сотрудников. Разве это не плюс?

Безусловно, плюс. Вопрос только в том, какую роль вы хотите занимать. Если ваша цель — быть приятным коллегой, удобство помогает. Если ваша цель — управлять людьми, одной симпатии недостаточно. Руководитель регулярно принимает решения, которые нравятся не всем. Поэтому уважение для руководителя намного важнее всеобщей любви.

Вопрос 3

— Получается, руководитель должен специально создавать конфликты?

Конечно нет. Умный руководитель старается избегать лишних конфликтов. Но он не убегает от них, когда они необходимы. Например, сотрудник систематически нарушает дисциплину. Если руководитель молчит ради сохранения хороших отношений, проблема только растёт. Иногда конфликт — это не разрушение отношений, а способ защитить интересы команды или бизнеса.

Вопрос 4

— А если я по характеру мягкий человек?

Это не препятствие для карьеры. Среди сильных руководителей много спокойных и мягких людей. Вопрос не в жёсткости характера. Вопрос в способности действовать тогда, когда ситуация требует твёрдости. Можно быть доброжелательным и одновременно принципиальным. Можно быть вежливым и одновременно требовательным. Это не противоположности. Это признаки зрелой личности.

Вопрос 5

— Мне сложно говорить людям «нет». Что с этим делать?

Начните с простого наблюдения. Каждый раз, когда вам хочется согласиться, задайте себе вопрос: «Я действительно хочу помочь или просто боюсь отказать?». Очень часто люди сами удивляются ответу. Навык отказа развивается постепенно. Сначала человеку неудобно. Потом становится легче.

А затем он понимает, что окружающие начали уважать его гораздо больше.

Вопрос 6

— Разве компании не нужны удобные сотрудники?

Нужны. Любой бизнес нуждается в людях, которые качественно выполняют свою работу. Но руководящие должности требуют другого набора качеств. Компания ищет не только исполнительность. Она ищет способность принимать решения, брать ответственность и влиять на других людей. Поэтому хороший исполнитель и хороший руководитель — это не всегда один и тот же человек.

Вопрос 7

— Можно ли быть удобным для начальства и при этом расти по карьере?

До определённого момента — да. Но чем выше уровень должности, тем чаще человеку приходится выбирать между комфортом окружающих и результатом. Рано или поздно появляется ситуация, в которой нужно занять позицию. Именно в такие моменты становится понятно, кто остаётся исполнителем, а кто готов перейти в управленческую роль.

Вопрос 8

— Я всегда считал, что руководитель должен быть примером для коллектива. Разве пример не заключается в готовности делать любую работу?

Отчасти да. Но есть важная разница. Руководитель должен быть примером ответственности, дисциплины и отно-

шения к делу. Но он не должен превращаться в самого загруженного сотрудника отдела. Когда начальник постоянно выполняет работу за своих подчинённых, он перестаёт руководить. Он снова становится исполнителем. Только с более высокой должностью.

Вопрос 9

— Какая главная мысль этой главы?

Стремление нравиться всем — плохой фундамент для управленческой карьеры. Люди, которые получают руководящие должности, не обязательно самые жёсткие, самые громкие или самые конфликтные. Но почти всегда это люди, которые способны иметь собственную позицию, принимать непопулярные решения и сохранять уважение к себе независимо от того, нравится это окружающим или нет. Карьерный рост начинается в тот момент, когда человек перестаёт измерять свою ценность количеством одобрения, которое он получает от других людей.

ЧАСТЬ II. КАК ВЫГЛЯДИТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРОГО ПОВЫШАЮТ

Глава 4

Спокойствие как признак силы

До этого момента мы говорили о том, что мешает карьерному росту. Мы разобрали ловушку трудолюбивого исполнителя. Поговорили об энергии низкого статуса. Выяснили, почему чрезмерная удобность редко приводит к руководящим должностям. Теперь пора задать другой вопрос. Если одни качества мешают продвижению, то какие качества, наоборот, помогают человеку расти? Что видят руководители, собственники и работодатели в людях, которым готовы доверить команду, бюджет, направление бизнеса или целую компанию? Многие уверены, что ответ кроется в дипломах, сертификатах и профессиональных знаниях. Безусловно, всё это важно. Но практика показывает, что на определённом этапе карьеры решающее значение начинают иметь совершенно другие вещи.

Способность сохранять спокойствие. Способность выдерживать давление. Способность принимать решения. Способность транслировать уверенность. Способность удерживать контроль над собой в ситуациях, когда другие начинают паниковать.

Именно поэтому вторая часть книги посвящена не профессиональным навыкам, а качествам, которые формируют образ руководителя в глазах окружающих. Потому что карьера — это не только то, что вы умеете делать. Карьера — это ещё и то, кем вас считают.

Существует одно качество, которое окружающие почти всегда переоценивают. И одновременно одно качество, которое многие недооценивают.

Речь идёт о спокойствии.

Большинство людей считают, что карьеру делают самые энергичные, самые активные и самые напористые. На первый взгляд это действительно выглядит логично.

Активность заметна. Громкость заметна. Эмоции заметны. А спокойствие часто остаётся в тени.

Но если внимательно посмотреть на действительно сильных руководителей, можно обнаружить интересную закономерность. В критические моменты они часто оказываются самыми спокойными людьми в комнате.

Почему люди доверяют спокойным

Представьте себе ситуацию. В компании происходит серьёзный сбой. Срываются сроки. Клиент угрожает растор-

нуть контракт. Сотрудники нервничают. Начинаются поиски виноватых. В этот момент один человек начинает паниковать вместе со всеми. Второй сохраняет спокойствие и задаёт вопрос:

— Что конкретно произошло? — Какие есть варианты решения? — Кто за что отвечает? — Что мы можем сделать прямо сейчас?

Кому окружающие будут доверять больше?

Ответ очевиден.

Не потому, что второй человек обязательно умнее. А потому, что он создаёт ощущение контроля. А люди всегда тянутся к тем, кто способен сохранять контроль в условиях неопределённости.

Паника заразительна. Спокойствие тоже. Любой коллектив похож на живой организм. Эмоции распространяются внутри команды намного быстрее, чем принято считать. Если руководитель нервничает, сотрудники начинают нервничать ещё сильнее. Если руководитель теряет самообладание, коллектив начинает чувствовать угрозу. Если руководитель паникует, люди перестают верить в благополучный исход. Поэтому одна из главных функций лидера заключается не только в принятии решений. Он должен стабилизировать эмоциональное состояние окружающих. Именно поэтому на высоких должностях так ценится психологическая устойчивость.

Почему суэта разрушает авторитет

В предыдущих главах мы уже говорили о суетливости. Теперь посмотрим на неё с другой стороны. Суета создаёт ощущение дефицита контроля. Когда человек постоянно торопится, перебивает, оправдывается, говорит слишком быстро и пытается решить всё одновременно, окружающие подсознательно делают вывод: «Ситуация управляет им».

Руководитель же должен создавать противоположное впечатление. Он должен выглядеть человеком, который управляет ситуацией. Даже если внутри испытывает те же самые эмоции, что и все остальные.

Сила паузы

Есть интересное наблюдение. Люди с низким внутренним статусом боятся пауз. Им кажется, что молчание создаёт неловкость. Поэтому они начинают говорить лишнее.

Оправдываться. Объяснять. Уточнять. Заполнять пространство словами.

Люди с высоким статусом относятся к паузам иначе. Они не боятся тишины. Не боятся подумать перед ответом. Не боятся нескольких секунд молчания. Пауза показывает уверенность намного лучше, чем длинная речь. Потому что она демонстрирует отсутствие внутренней спешки.

Руководитель не обязан быть самым умным

Это может показаться неожиданным. Но руководитель далеко не всегда является самым компетентным человеком в комнате. Очень часто среди его подчинённых находятся специалисты, которые знают отдельные темы значительно луч-

ше. Однако хороший руководитель обладает другим преимуществом. Он не теряет способность мыслить, когда остальные начинают эмоционально реагировать. Он способен сохранять ясность мышления под давлением. Именно поэтому его решения оказываются более эффективными.

Спокойствие можно тренировать

Многие считают спокойствие врождённым качеством. Это не совсем так. Спокойствие — такой же навык, как публичные выступления, переговоры или управление персоналом. Его можно развивать.

Через опыт. Через осознанность. Через самоконтроль. Через привычку сначала думать, а потом реагировать.

Каждый раз, когда вы сохраняете самообладание в сложной ситуации, вы укрепляете этот навык. И наоборот. Каждый раз, когда позволяете эмоциям управлять собой, вы укрепляете противоположную модель поведения.

Главный вывод

Люди редко следуют за самым громким человеком. Люди редко доверяют самому эмоциональному человеку. Люди редко выбирают лидером того, кто теряет контроль над собой при первых признаках проблем.

Зато они почти всегда тянутся к человеку, который сохраняет ясность мышления тогда, когда остальные начинают паниковать. Потому что спокойствие — это не отсутствие эмоций. Спокойствие — это демонстрация силы. А сила всегда вызывает доверие.

Вопросы читателей и ответы автора

Вопрос 1

— Михаил, получается, что руководитель вообще не должен показывать эмоции?

Нет. Руководитель — живой человек, а не робот. Проблема не в эмоциях. Проблема в потере контроля над эмоциями.

Можно злиться. Можно переживать. Можно испытывать тревогу.

Но если ваши эмоции начинают управлять вашими решениями, окружающие быстро это замечают.

Лидерство начинается там, где человек способен управлять своим состоянием, а не наоборот.

Вопрос 2

— Но ведь есть очень яркие и эмоциональные руководители. Они тоже успешны.

Конечно. Более того, некоторые выдающиеся лидеры были весьма эмоциональными людьми. Однако обратите внимание на одну деталь. Они могли демонстрировать эмоции, но не становились их заложниками. Они использовали эмоции как инструмент. А не позволяли эмоциям использовать себя. Это принципиальная разница.

Вопрос 3

— Я по характеру вспыльчивый человек. Значит ли это, что руководителем мне не стать?

Нет. Характер не является приговором. Вопрос всегда заключается в степени самоконтроля. Многие успешные руководители обладают сильным темпераментом. Но они научились управлять своими реакциями. Карьеру строит не темперамент. Карьеру строит способность осознанно действовать в сложных ситуациях.

Вопрос 4

— Почему люди так сильно реагируют на спокойствие?

Потому что спокойствие воспринимается как признак безопасности. Представьте самолёт, попавший в турбулентность. Если пилот начинает паниковать, пассажиры приходят в ужас. Если пилот сохраняет спокойствие и уверенно выполняет свою работу, уровень тревоги резко снижается. В бизнесе действует тот же механизм. Люди ищут того, кто способен удерживать ситуацию под контролем. Даже если сама ситуация остаётся сложной.

Вопрос 5

— А что делать, если внутри я переживаю, но стараюсь выглядеть спокойным?

Это нормально. Так происходит почти со всеми. Многие начинающие руководители думают, что опытные лидеры ничего не боятся. На самом деле они тоже испытывают стресс. Разница заключается в том, что они не позволяют этому стрессу диктовать своё поведение. Спокойствие — это не от-

сутствие тревоги. Это способность действовать несмотря на неё.

Вопрос 6

— Почему паузы в разговоре воспринимаются как уверенность?

Потому что пауза показывает отсутствие внутренней спешки. Человек словно говорит окружающим: «Мне не нужно немедленно оправдываться или доказывать свою ценность». Уверенные люди позволяют себе подумать перед ответом. Неуверенные часто начинают говорить раньше, чем успевают сформулировать мысль. Поэтому иногда одна короткая пауза производит более сильное впечатление, чем несколько минут непрерывной речи.

Вопрос 7

— Можно ли переусердствовать со спокойствием?

Да. И это встречается чаще, чем кажется. Некоторые люди путают спокойствие с безразличием. Или с пассивностью. Настоящее спокойствие не означает отсутствие реакции. Оно означает контроль над реакцией. Руководитель может действовать быстро и решительно. Но при этом сохранять внутреннюю устойчивость.

Вопрос 8

— Как развивать спокойствие на практике?

Начните с простого упражнения. Когда возникает напряжённая ситуация, не отвечайте мгновенно. Сделайте паузу. Задайте себе вопрос: «Что сейчас происходит на самом де-

ле?»». Очень часто оказывается, что половина эмоциональной реакции вызвана не фактами, а нашими предположениями и страхами. Чем чаще вы тренируете этот навык, тем спокойнее становитесь.

Вопрос 9

— Если спокойствие настолько важно, почему многие руководители ведут себя нервно и эмоционально?

Потому что наличие должности ещё не гарантирует наличие лидерских качеств. Человек может получить власть благодаря опыту, связям, удачному стечению обстоятельств или профессиональным заслугам. Но это не означает, что он автоматически становится сильным руководителем. В реальной жизни можно встретить начальников самых разных типов. Однако если посмотреть на действительно выдающихся лидеров, способность сохранять самообладание окажется одной из их общих черт.

Вопрос 10

— Какая главная мысль этой главы?

Спокойствие — это не черта характера. Это управленческий инструмент. Когда человек сохраняет ясность мышления под давлением, окружающие начинают воспринимать его как источник стабильности и контроля. А именно такие люди чаще всего получают доверие, ответственность и право вести других за собой. Поэтому карьерный рост начинается не только с новых знаний и навыков. Он начинается с умения сохранять голову холодной тогда, когда остальные начинают

терять самообладание.

Глава 5

Харизма руководителя

Слово «харизма» окружено огромным количеством мифов.

Одни считают её врождённым даром.

Другие уверены, что харизма — это красивая внешность.

Третьи связывают её с умением ярко выступить перед публикой.

На самом деле большинство людей не могут толком объяснить, что это такое.

Но при этом почти каждый способен почувствовать харизму, когда сталкивается с ней.

Мы говорим:

— У него есть харизма.

— За ним хочется идти.

— Его интересно слушать.

— Он производит впечатление сильного человека.

При этом человек может быть совершенно обычной внешности.

Может говорить негромко.

Может не обладать выдающимися ораторскими способно-

стями.

И всё равно производить мощное впечатление.

Почему?

Потому что настоящая харизма имеет мало общего с шоу и очень много общего с внутренней устойчивостью.

Что такое харизма на самом деле

Если максимально упростить определение, харизма — это способность вызывать доверие и внимание окружающих без принуждения.

Харизматичный человек не заставляет себя слушать.

Его слушают добровольно.

Не потому что обязаны.

Не потому что боятся.

Не потому что так написано в должностной инструкции.

А потому что рядом с ним возникает ощущение силы, уверенности и внутренней опоры.

Именно поэтому харизма так важна для руководителя.

Людьми можно управлять через страх.

Можно через контроль.

Можно через административную власть.

Но самые сильные лидеры умеют управлять ещё и через доверие.

Почему харизма не равна громкости

Одна из самых распространённых ошибок — путать харизму с эффектностью.

В любой компании можно встретить человека, который

говорит громче всех.

Шутит громче всех.

Привлекает внимание громче всех.

Но стоит ему закончить говорить — и люди моментально переключаются на что-то другое.

А бывает наоборот.

Человек говорит спокойно.

Без театральности.

Без показной уверенности.

Но как только он начинает говорить, в помещении становится тише.

Люди начинают слушать.

Потому что харизма измеряется не количеством шума.

Она измеряется количеством внимания, которое человек способен удерживать.

Люди чувствуют внутреннюю опору

Есть интересный психологический феномен.

Окружающие почти мгновенно чувствуют, насколько человек уверен в себе.

Причём речь идёт не о демонстративной уверенности.

Не о позе.

Не о дорогом костюме.

Не о громком голосе.

Речь идёт о внутреннем состоянии.

Если человек постоянно ищет одобрения, окружающие это чувствуют.

Если человек боится показаться недостаточно хорошим, окружающие это чувствуют.

Если человек отчаянно пытается произвести впечатление, окружающие это чувствуют.

Настоящая харизма начинается там, где исчезает потребность что-либо доказывать.

Почему некоторые начальники не обладают харизмой

Должность сама по себе не делает человека харизматичным.

Можно стать директором.

Можно стать руководителем отдела.

Можно получить большой кабинет и высокий оклад.

Но это ещё не означает, что люди будут воспринимать вас как лидера.

Многие руководители управляют исключительно за счёт полномочий.

Пока должность существует — люди подчиняются.

Как только должность исчезает — исчезает и влияние.

Харизма работает иначе.

Она сохраняет влияние даже без формальной власти.

Именно поэтому бывшие руководители, обладающие харизмой, часто остаются авторитетами для своих команд ещё много лет.

Харизма и ответственность

Существует качество, которое встречается практически у

всех харизматичных руководителей.

Это ответственность.

Не в бытовом смысле.

Не в смысле вовремя прийти на работу.

А в более глубоком значении.

Харизматичный человек не перекладывает ответственность за свою жизнь на обстоятельства.

Он не ищет виноватых.

Не жалуется на судьбу.

Не объясняет свои неудачи исключительно внешними причинами.

Он задаёт другой вопрос:

«Что я могу сделать в этой ситуации?»

Люди тянутся к таким личностям.

Потому что ответственность воспринимается как признак силы.

Харизма и способность принимать решения

Есть ещё одна особенность.

Харизматичные люди принимают решения быстрее большинства.

Не потому что всегда знают правильный ответ.

А потому что готовы взять на себя риск ошибки.

Многие сотрудники месяцами анализируют ситуацию.

Сомневаются.

Советуются.

Ждут идеального момента.

Харизматичный лидер понимает простую вещь:
идеального момента не существует.

Поэтому он принимает решение на основе имеющейся информации и берёт ответственность за последствия.

Именно это создаёт ощущение лидерства.

Можно ли развить харизму?

Безусловно.

Хотя многим это утверждение кажется странным.

Люди привыкли считать харизму врождённым качеством.

Но в реальности большая часть харизмы состоит из навыков.

Умение слушать.

Умение говорить по существу.

Умение сохранять спокойствие.

Умение принимать решения.

Умение брать ответственность.

Умение не зависеть от чужого одобрения.

Когда эти качества начинают формироваться в личности человека, окружающие постепенно начинают воспринимать его иначе.

Иногда сам человек ещё не замечает изменений.

А окружающие уже замечают.

Главный вывод

Харизма — это не магия.

Не талант избранных.

Не способность красиво говорить.

И не умение производить впечатление.

Настоящая харизма возникает тогда, когда человек становится внутренне устойчивым.

Когда перестаёт отчаянно искать одобрение.

Когда начинает брать ответственность за свои решения.

Когда сохраняет спокойствие под давлением.

Когда говорит то, что считает правильным, а не то, что хотят услышать окружающие.

Именно таких людей начинают воспринимать как лидеров.

Именно за такими людьми начинают идти.

И именно таким людям чаще всего доверяют власть, ответственность и возможность влиять на других.

Вопросы читателей и ответы автора

Вопрос 1

— Михаил, а если я не харизматичный человек от природы?

Для начала я бы усомнился в самой формулировке вопроса.

Большинство людей оценивают свою харизму по школьным меркам.

Если человек громкий, общительный и любит находиться в центре внимания — его считают харизматичным.

Если спокойный и сдержанный — нехаризматичным.

В реальности всё намного сложнее.

Я встречал руководителей, которые говорили тихо и редко улыбались, но обладали огромным влиянием на окружающих.

И наоборот.

Встречал очень ярких и шумных людей, которых никто не воспринимал всерьёз.

Харизма — это не темперамент.

Харизма — это сила личности.

Вопрос 2

— Можно ли стать харизматичным после сорока или пятидесяти лет?

Конечно.

Возраст здесь не играет решающей роли.

Более того, многие люди становятся гораздо более харизматичными именно с возрастом.

Почему?

Потому что появляется жизненный опыт.

Появляется уверенность.

Появляется внутренняя устойчивость.

Появляется понимание собственных ценностей.

А именно из этих вещей чаще всего и рождается настоящая харизма.

Вопрос 3

— Я интроверт. Получается, руководящая работа не для меня?

Это один из самых живучих мифов.

Мир знает огромное количество успешных руководителей-интровертов.

Интроверт не означает замкнутый или слабый.

Это всего лишь особенность получения и расходования энергии.

Некоторые интроверты обладают настолько сильным внутренним присутствием, что производят впечатление гораздо более уверенных лидеров, чем многие экстраверты.

Для руководителя намного важнее не тип личности, а спо-

способность влиять на людей.

Вопрос 4

— Почему некоторые люди начинают говорить и их сразу слушают?

Потому что их репутация говорит раньше них.

Люди оценивают не только слова.

Они оценивают личность говорящего.

Если человек много лет демонстрировал ответственность, уверенность и способность принимать решения, его слова автоматически получают больший вес.

Поэтому харизма часто является результатом длительной работы над собой, а не красивой подачи.

Вопрос 5

— Значит ли это, что харизматичный человек всегда уверен в себе?

Нет.

Это ещё один миф.

Даже самые сильные лидеры иногда сомневаются.

Даже самые успешные руководители испытывают страх.

Даже самые влиятельные люди переживают перед важными решениями.

Разница в том, что они не позволяют этим чувствам остановить себя.

Мужество — это не отсутствие страха.

Мужество — это действие несмотря на страх.

С харизмой происходит примерно то же самое.

Вопрос 6

— Можно ли развивать харизму искусственно?

Если под искусственностью понимать копирование чужих манер, то обычно это заканчивается плохо.

Люди быстро чувствуют фальшь.

Невозможно долго играть роль человека, которым ты не являешься.

Но если под развитием харизмы понимать работу над уверенностью, ответственностью, речью, мышлением и внутренней устойчивостью — тогда да.

Именно так харизма и развивается.

Не через актёрскую игру.

А через личностный рост.

Вопрос 7

— Почему некоторые руководители производят впечатление харизматичных, хотя говорят самые обычные вещи?

Потому что люди реагируют не только на содержание.

Они реагируют на состояние человека.

Одна и та же фраза может звучать совершенно по-разному в зависимости от того, кто её произносит.

Если за словами стоит внутренняя уверенность, они приобретают вес.

Если за словами стоит тревога или желание понравиться, эффект оказывается совсем другим.

Вопрос 8

— Можно ли потерять харизму?

Да.

И происходит это чаще, чем кажется.

Любая серьёзная зависимость от чужого мнения начинает разрушать влияние человека.

Постоянные оправдания.

Страх принимать решения.

Попытки нравиться всем подряд.

Отказ от собственных принципов.

Всё это постепенно ослабляет лидерскую позицию.

Харизма требует внутреннего стержня.

Когда стержень исчезает, влияние начинает снижаться.

Вопрос 9

— Какой самый простой способ начать развивать харизму уже сегодня?

Начать выполнять собственные обещания.

Прежде всего данные самому себе.

Это звучит слишком просто.

Но именно так формируется внутренняя уверенность.

Каждый раз, когда человек делает то, что обещал сделать, он укрепляет доверие к самому себе.

А без доверия к себе невозможно построить доверие окружающих.

Вопрос 10

— Какая главная мысль этой главы?

Харизма — это не подарок судьбы и не редкий талант избранных.

Это результат внутренней зрелости.

Людей привлекает не громкость.

Не внешние эффекты.

Не красивые слова.

Людей привлекает ощущение силы, ответственности и внутренней опоры.

Поэтому настоящая харизма начинается не с умения производить впечатление.

Она начинается с умения стать человеком, на которого можно опереться.

Глава 6

Масштаб мышления

В бизнесе существует одна закономерность, которую многие замечают слишком поздно.

Чем выше должность человека, тем меньше он занимается своей непосредственной работой.

На первый взгляд это кажется странным.

Молодой специалист думает:

«Если я стану начальником отдела продаж, то буду лучше всех продавать».

Начальник отдела думает:

«Если я стану коммерческим директором, то буду лучше всех управлять продавцами».

Но реальность выглядит иначе.

Чем выше человек поднимается по карьерной лестнице, тем меньше он занимается частными задачами и тем больше — системой в целом.

Именно здесь начинается разговор о масштабе мышления.

Почему опыт не всегда приводит к повышению

Многие сотрудники искренне удивляются, когда на руко-

водящую должность назначают другого человека.

Особенно если этот человек обладает меньшим опытом.

В голове возникает закономерный вопрос:

«Почему его выбрали, а не меня?»

Очень часто причина заключается не в знаниях.

И не в опыте.

А в масштабе мышления.

Один человек думает о том, как качественно выполнить свою работу.

Другой думает о том, как организовать работу всей команды.

Третий думает о том, как изменить систему продаж.

Четвёртый думает о том, как компания будет выглядеть через пять лет.

Формально все они работают в одной организации.

Но фактически находятся на разных уровнях мышления.

Как думает исполнитель

Исполнитель концентрируется на задачах.

Его основные вопросы выглядят так:

Что нужно сделать?

Когда нужно сделать?

Как сделать быстрее?

Как сделать качественнее?

Это абсолютно правильные вопросы.

Без них невозможно стать профессионалом.

Но существует проблема.

Если человек задаёт только эти вопросы на протяжении десяти лет, он остаётся на уровне исполнителя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.