人を動かす技と心
和の心得

Никогда не снимай маску

Чему нас могут научить японцы в управлении людьми



Андо Кодаи

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Кодаи Андо

Никогда не снимай маску. Чему нас могут научить японцы в управлении людьми

Серия «Психология. Искусство лидера»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74722201
Никогда не снимай маску. Чему нас могут научить японцы в управлении людьми:
ISBN 978-5-04-256041-5

Аннотация

Не важно, есть ли у вас дар лидерства или нет, знаете ли вы, чем живут ваши сотрудники, или предпочитаете держать с ними дистанцию, умеете ли вы вдохновлять людей или не тратите на это время. По мнению японцев, быть хорошим руководителем – значит уметь надевать и носить маску хорошего руководителя. То есть говорить и действовать, как говорил бы и действовал настоящий лидер. И тогда ваша команда покажет превосходный результат.

Эта книга – развернутая инструкция по вживанию в роль сильного руководителя, написанная японским бизнес-консультантом Андо Кодаи. В ней он дает систему принципов

и практик, которая поможет чувствовать себя уверенно в роли идеального босса, даже если вы себя таковым не ощущаете.

Из этой книги вы узнаете, как:

• определить свои сильные и слабые стороны и тот образ руководителя, который хотите создать;

• контролировать эмоции и речь, чтобы в любой ситуации демонстрировать уверенность и самообладание;

• подобрать правильную модель поведения для разных людей и ситуаций;

• научиться вызывать доверие и готовность следовать за вами.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие 7
Две типичные ошибки, которые совершают самые способные 10
Конец ознакомительного фрагмента. 12

Андо Кодаи
Никогда не снимай маску
Чему нас могут научить японцы в управлении людьми

Управление компанией целиком зависит от слов и поступков лидера.

© М. Тихомиров, перевод на русский язык, 2026
© А. Доскиева, обложка, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Если вы держите эту книгу в руках, вы, вероятно, выдающийся «исполнитель». Как правило, именно такие люди поднимаются по карьерной лестнице, становясь руководителями – лидерами или менеджерами.

Однако блестящий исполнитель не всегда превращается в эффективного лидера.

Когда перед тобой стоит подчиненный, ты – наставник, руководитель или лидер – видишь перед собой целый мир.

Замечаешь, как он выполняет работу, совершенствует навыки, общается, планирует дела, соблюдает деловой этикет, взаимодействует в команде, готовит материалы, ощущает

вдохновение и сохраняет мотивацию. А еще – его вклад в продажи, цели, семью, личную жизнь, здоровье, стремления и мечты…

Лидер часто поддается искушению высказать что-то, руководствуясь сиюминутным порывом. Но для максимальных результатов команды достаточно сосредоточиться всего на пяти ключевых моментах.

Что он говорит. И о чем умалчивает. Слова настоящего руководителя действуют с отсрочкой, проявляя силу со временем.

Для начала сосредоточьтесь на этих **пяти пунктах** – а все остальное поручите другим: наблюдайте, ждите, не вмешивайтесь. Чтобы это стало возможным, вооружитесь мышлением, которое мы называем «Маской лидера».

Кодай Андо

Предисловие
Почему слова и поступки лидера так важны?

Приветствую.

Меня зовут Кодай Андо, я возглавляю компанию Shikigaku Inc.

На протяжении многих лет я помогал организациям решать самые разные проблемы, опираясь на дисциплину под названием сикигаку – науку о структуре сознания.

Она объясняет, как внутри коллектива возникают недопонимания и каким образом их можно устранить.

> Сикигаку – это дисциплина, которая помогает понять причины недопониманий и ошибочных представлений внутри организации и показывает, как от них избавиться.

По состоянию на октябрь 2020 года эту методику внедрили уже около 1900 компаний. Кроме того, среди организаций, впервые вышедших на биржу в 2019 году, семь уже применяли сикигаку. Подход уверенно распространяется, во многом благодаря отзывам, в которых его называют **одним из самых эффективных инструментов развития бизнеса.**

Разумеется, и сама Shikigaku Inc. работает по этим принципам.

Компания доказала их эффективность на собственном примере: ей удалось выйти на биржу Mothers[1] всего за три года и одиннадцать месяцев.

Эта книга опирается на методы сикигаку и предназначена для молодых лидеров, которым только предстоит управлять людьми.

Она рассчитана на тех, кто впервые получает подчиненных или занимает позицию, которую обычно называют менеджером среднего звена.

На самом деле этот этап – **один из самых важных в профессиональной жизни.** После периода, когда вы действовали как «игрок» и думали только о своих достижениях, нужно начать учитывать интересы других и задумываться об *их* карьере. Дальнейшее продвижение в компании, собственный бизнес или работа на себя – что бы ни случилось дальше, именно первый опыт общения с подчиненными становится отправной точкой карьеры любого менеджера.

И на этом первом шаге – **справитесь ли вы с ролью лидера или потерпите неудачу – со временем проявляется огромная разница в том, как сложится ваша дальнейшая жизнь.**

Первая лидерская ошибка редко остается единственной. Она влечет за собой промахи на позиции начальника отде-

[1] Mothers – секция Токийской фондовой биржи.

ла, директора, президента, фрилансера или основателя собственного дела. Поэтому все, о чем я расскажу в этой книге, будет полезно каждому, кто когда-либо встанет во главе людей, независимо от того, на какой ступени он сейчас находится.

Прежде всего молодым лидерам стоит усвоить: **чем успешнее вы были как исполнитель, тем выше риск допустить ошибки в роли руководителя**.

Две типичные ошибки, которые совершают самые способные

Промахи лидеров обычно делятся на два основных типа. Первая ошибка – уверенность, что подчиненных нужно тщательно и подробно наставлять.

Из этого рождается постоянное:

– Попробуйте сделать вот так.

– А может, иначе? – и в итоге вы начинаете вести сотрудника за руку на каждом шагу.

Вторая ошибка возникает тогда, когда руководитель, словно говоря: «*Смотрите на меня и учитесь*», продолжает работать как «игрок» и требует, чтобы подчиненные просто следовали за ним.

На самом деле оба подхода – худшие из возможных.

Первый может выглядеть доброжелательно, будто вы заботливый и внимательный руководитель, но в результате сотрудники перестают думать самостоятельно и не развиваются. Второй тоже может казаться стилем сильного лидера, однако на практике такой человек снимает с себя управленческую ответственность и не выполняет свою роль.

> Нужно четко понимать: если вы не растете в должности, работа с каждым годом будет даваться все тяжелее.

Я наблюдал работу более чем 1900 компаний и могу сказать: именно те, кто был особенно успешен как исполнители, чаще всего попадают в одну из этих двух ловушек. С появлением подчиненных работа перестает быть продолжением прежней деятельности. Теперь требуется способность иного порядка – **умение управлять**, то есть **настоящая управленческая компетентность**.

И в такие моменты обязательно найдется кто-то, кто скажет:

– Я собираюсь работать как исполнитель, мне управление ни к чему.

В последнее время все больше молодых сотрудников с самого начала заявляют:

– Меня не интересует повышение.

Но попробуйте взглянуть на ситуацию шире.

В большинстве профессий способности исполнителя достигают пика примерно к тридцати годам, а затем постепенно снижаются с возрастом. Сможете ли вы со временем поддерживать здоровье в тонусе, заниматься саморазвитием, читать, учиться новому, одновременно думая о семье, детях и пожилых родителях, и при этом показывать тот же результат, что и сотрудники двадцати – тридцати лет? Сможете ли вы в сорок, пятьдесят, шестьдесят лет и позже работать наравне с теми, кто только вступает в профессиональную жизнь, и соперничать с ними в одной роли?

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.