

ЛИДЕРСКИЙ ПОДКАСТ

КРЕГА ГРОШЕЛА



ЛИДЕР, ОКАЗАВШИЙСЯ ПОСЕРЕДИНЕ

ПЛАН ВЫПУСКА

Менеджеры среднего звена выполняют в любой структуре очень сложную, но при этом невероятно важную функцию. Самые лучшие из них умеют одновременно вживаться в три роли – «переводчика», «тренера» и «инспектора».

- **«Переводчик»** доносит видение организации, разбивая путь на доступные этапы, а также создавая системы, которые помогают людям прийти к нужным результатам.
- **«Тренер»** набирает, обучает и снаряжает членов команды, а потом дает им шанс проявить себя.
- **«Инспектор»** постоянно оценивает, насколько эффективно мы продвигаемся к поставленным целям.

ОБЗОР

Спасибо, что присоединились к *Лидерскому подкасту Крега Грошела*! Если Вы это читаете, то, скорее всего, являетесь руководителем, но при этом совсем необязательно возглавляете всю организацию. Вы вполне можете быть менеджером среднего звена, который управляет собственной командой и, в то же время, подчиняется вышестоящему начальству.

Находиться на такой позиции весьма непросто, так что она не случайно пользуется дурной славой. Это словно оказаться между молотом и наковальней: к тебе выдвигают претензии со всех сторон – и снизу, и сверху. Более того, некоторые задачи звучат, по меньшей мере, противоречиво, например: *«Сократите расходы, но покажите еще лучшие плоды своей работы!»*

Занимая подобную должность, Вам приходится сталкиваться как с большими ожиданиями боссов, требующих достижения целей, так и с вопросами подчиненных, которые могут не видеть общей картины. Более того, как правило, Вы несете полную ответственность за результаты, но не обладаете мерой власти, достаточной для принятия серьезных решений и корректировки направления.

Итак, вот три умения, которые пригодятся лидерам, оказавшимся в таком положении:

1. «Переводчик»

Обычно топ-менеджеры, владельцы компаний, генеральные директора и другие руководители задают тон, курс и видение организаций. Поэтому исполняя роль связующего звена, Вам нужно принимать информацию сверху и понятно «переводить» её людям, находящимся ниже. Перед Вами стоит серьезная задача – объяснять своим подчиненным, чего именно хочет начальство, почему это важно и какое место в большом плане занимает конкретно Ваша команда.

В некоторых структурах эта функция работает неправильно или вообще отсутствует. В таких случаях руководство имеет определенные надежды, а непосредственные исполнители считают эти требования завышенными. В итоге, между «верхами» и «низами» возникает пропасть, и именно её должны перекрывать собой «переводчики»! Эти ребята напоминают своим командам, зачем нужно делать то, что те делают, и как можно разбить достижение цели на ряд легко доступных этапов.

Но и это еще не всё. Важно не только передавать видение сверху вниз, но и посылать правильные сигналы в обратном направлении. Ведь иногда начальники теряют связь с реальностью, «парят в облаках» и ставят заведомо невыполнимые цели. Следовательно, опытный менеджер среднего звена может помочь своему боссу увидеть, с чем на самом деле сталкиваются обычные люди, что им сейчас под силу и насколько высок их моральный настрой. Таким образом, хороший «переводчик» обеспечивает адекватную коммуникацию между разными уровнями.

Если Вы хотите узнать об этом больше и желаете научиться влиять на организацию, даже не будучи её первым лицом, рекомендую дополнительно послушать наш выпуск на тему **«Лидерство, направленное вверх»**.

2. «Тренер»

Находясь посередине рабочей структуры, очень легко превратиться в типичного замшелого бюрократа. Поэтому, чтобы не утратить к делу *живой интерес*, смотрите на себя, как на «тренера», который не только имеет собственный опыт, но и может передать его другим «спортсменам».

- **Босс принуждает** людей добиваться того, что **нужно ему самому**.
- **Тренер побуждает** игроков стремиться к **их личному успеху**, но так, чтобы, в итоге, **победила вся команда**.

«Быть тренером» значит **выискивать и завлекать таланты, строить с ними взаимоотношения, развивать заложенный в них потенциал, а потом предоставлять им шанс проявить свои лидерские качества**. Также, подобно роли «переводчика», «тренер» может воздействовать и на вышестоящих. Не всякий человек имеет доступ к руководству организации, но у Вас *он есть*. Тем более, далеко не каждый захочет помочь своему начальству стать ещё лучше и достичь еще большего, но, надеюсь, *Вы на это готовы*.

“Один из **самых дорогих подарков**, который Вы можете сделать своему начальнику – это **быть с ним честным**” –
@craiggroeschel

Чем выше кто-то поднимается по карьерной лестнице, тем сложнее ему найти людей, способных говорить то, что они думают. Поэтому если Вы относитесь к своей позиции серьезно и ответственно, обеспечьте своего лидера правдивой, но при этом конструктивной, обратной связью.

3. «Инспектор»

В конце концов, Вы должны стать тем, кто следит за «счетом на табло». Топ-менеджеры хотят все время видеть конкретные результаты, тогда как Ваши подчиненные всегда будут более склонными к поиску личного комфорта, а не воплощению миссии. Итак, здесь снова возникает пропасть, и именно Ваш долг – построить через нее мосты.

Запустите в действие нужные системы, механизмы и процессы, отрегулируйте обмен информацией, поднимите командный дух и распределите ответственность – так, чтобы всё вышеперечисленное помогало людям раскрывать и использовать свои дары. А далее – методично проверяйте, как это функционирует. Именно своевременный сбор, а также обработка и анализ данных дадут Вам ясное понимание того, что на самом деле происходит в Вашей организации.

- Постоянно измеряйте степень Вашего продвижения на пути к поставленным целям. Стали ли Вы к ним ближе?
- Внедрите в рабочий процесс регулярную отчетность.

“Вы можете **не следить за счетом матча** только в том случае, если **не собираетесь в нём побеждать**” – @craiggroeschel

Несколько слов о правильном отношении

При всем этом никогда нельзя недооценивать подход к делу и манеру поведения. Не важно «переводите» Вы, «тренируете» или «инспектируете», Ваше настроение и тон речи имеют для других огромное значение. Помните, Вы обращаетесь к своей команде от имени высшего руководства. Как следствие, то, что Вы говорите, и то, как Вы это делаете, может повлиять на восприятие людьми всей организации и её миссии.

Быть хорошим менеджером среднего звена непросто. Однако, пожалуйста, сосредоточьтесь на создании внутренней культуры, укреплении морального настроя и достижении результатов. Станьте каналом коммуникации между лидерами над Вами и Вашими подчиненными. Улаживайте конфликты. Будьте честными и не спешите добиваться похвалы, по крайней мере, точно не стремитесь к этому в самом начале пути. Знайте, если Вы сфокусируетесь на том, чтобы облегчить ношу Вашего начальника, будете доступно объяснять и передавать информацию, научитесь непрестанно вкладывать в других и следить за продвижением к цели, то, в конце концов, каждый увидит и признает, что Вы стали *настоящим лидером*.

“**Главная победа** – это не наша популярность, а **достижение нужных результатов**” – @craiggroeschel

Помните, для этого необязательно всё знать! Главное - оставаться самим собой. Ведь люди скорее пойдут за тем, кто будет настоящим, чем за тем, кто всегда прав.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Выполните упражнение, которое поможет Вам закрепить этот материал. Обсудите со своей командой следующие вопросы:

1. **Какая из трех упомянутых нами метафор («переводчик», «тренер» и «инспектор») отображает Вашу самую сильную сторону?** А какая больше всего нуждается в совершенствовании?
2. **Что Ваш лидер или непосредственные подчиненные думают о том, как Ваш подход, настроение и тон речи влияют на организацию?** Отличается ли мнение Вашего руководства от точки зрения людей, которые Вам подотчетны?

РЕСУРСЫ ВЫПУСКА

Больше о Креге: craiggroeschel.com

Все выпуски подкаста и конспекты: liderstvo.life.church

Слушайте нас на подкастах Apple: itunes.apple.com

Слушайте нас на Google Play: play.google.com

Бесплатные церковные ресурсы: life.church/churches

СВЯЗЬ С КРЕГОМ

Задать вопрос: craiggroeschel.com/connect

Facebook: facebook.com/craiggroeschel

Twitter: [@craiggroeschel](https://twitter.com/craiggroeschel)

Instagram: [@craiggroeschel](https://instagram.com/craiggroeschel)