

Маршалл Голдсмит
и Марк Райтер

ПРЫГНИ ВЫШЕ ГОЛОВЫ!

20 привычек, от которых нужно отказаться,
чтобы покорить вершину успеха

Второе издание, дополненное



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2016

УДК 316.477
ББК 88.5
Г601

What Got You Here Won't Get You There:
How Successful People Become Even More Successful
Marshall Goldsmith with Mark Reiter

Голдсмит Маршалл

Г601 Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха / [Пер. с англ. А. Столярова]. — 2-е изд., доп. — М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. — 280 с.
ISBN 978-5-9693-0328-7

Книга Маршалла Голдсмита парадоксальна по своей сути. Она написана в помощь людям, которые... уже добились грандиозного успеха. У них есть все, к чему они стремились, сбылись все их мечты. Казалось бы, чего еще им желать? И вот тут-то и кроется парадокс. Вы достигли процветания и вправе гордиться собой. Но при этом нередко случается то, что Маршалл Голдсмит называет утратой «внутренней карты». Что это значит? Да то, что вы оказались жертвой «головокружения от успехов»: вы перестали соотносить свое поведение с мнением окружающих, а стало быть, незаметно для себя отклонились от верного пути. Вы не просто забуксовали на месте, но и рискуете потерять завоеванное положение...

Как же уберечься от подобной опасности? Маршалл Голдсмит, опытный специалист, консультирующий крупнейших мировых бизнес-лидеров, научит вас, как преодолеть вредные привычки, которые ошибочно ассоциируются у вас с успехом. И тогда неизбежен еще один парадокс, на сей раз счастливый: вы сумеете прыгнуть выше головы!

Книга адресована в первую очередь руководителям высшего звена, но будет полезна и широкому кругу читателей.

ББК 88.5

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

This edition published by arrangement with Qween Literery Agency, Inc. and Synopsis Literary Agency.

A member of: **BPR** 
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0328-7

© 2007 Marshall Goldsmith
© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2015, 2016

Всем успешным лидерам,
которые хотят
«подняться на следующую ступень»
и стать еще лучше

Счастлив тот, кто, услышав
о своих недостатках, может
исправиться.

*Уильям Шекспир,
«Много шума из ничего»*

Содержание

<i>Лев Хасис. Предисловие к русскому изданию</i>	IX
<i>Зачем читать эту книгу?</i>	XIII
 Часть первая. ПРОБЛЕМЫ УСПЕХА	1
Глава 1. Вы находитесь здесь	3
Глава 2. Ну, хватит о вас	13
Глава 3. Обообщение успехом, или Почему мы противимся переменам	19
Убеждение 1: Я добился успеха	21
Убеждение 2: Я могу добиться успеха	23
Убеждение 3: Я добьюсь успеха	25
Убеждение 4: Я выбираю успех	27
Почему успех делает нас суеверными	29
Все мы повинuemся естественному закону.	34
 Часть вторая. ДВАДЦАТЬ ПРИВЫЧЕК, МЕШАЮЩИХ ВАМ НА ПУТИ К ВЕРШИНЕ	39
Глава 4. Двадцать вредных привычек	41
Знать, где остановиться.	41
Переход на нейтральную позицию	44
Что с нами не так?	46
Чем выше вы поднимаетесь, тем более поведенческими становятся ваши проблемы	49
Два предупреждения.	51
Привычка № 1: чрезмерное стремление к победе.	52
Привычка № 2: чрезмерное желание внести свой вклад	55
Привычка № 3: стремление выносить оценку	58
Привычка № 4: склонность к деструктивным высказываниям	62
Привычка № 5: позиция сопротивления — «нет», «но», «тем не менее»	66

Привычка № 6: превознесение своего ума	69
Привычка № 7: гнев как средство управления	71
Привычка № 8: негативизм, или «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать»	75
Привычка № 9: сокрытие информации	78
Привычка № 10: неумение воздавать по достоинству	82
Привычка № 11: приписывание себе чужих заслуг	83
Привычка № 12: склонность к самооправданию	86
Привычка № 13: ссылки на прошлое.	90
Привычка № 14: покровительство любимчикам	92
Привычка № 15: неготовность выразить сожаление	95
Привычка № 16: невнимание	98
Привычка № 17: неблагодарность	101
Привычка № 18: «наказание вестника»	104
Привычка № 19: перекладывание ответственности	106
Привычка № 20: чрезмерное желание оставаться «самим собой»	109
Глава 5. Привычка № 21: одержимость целью	113

Часть третья. О ТОМ, КАК ИЗМЕНИТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ	119
--	-----

Глава 6. Обратная связь 124

Краткая история.	124
Четыре обязательства	126
Чего нельзя: сначала просить обратную связь, а потом настаивать на своем мнении	131
Основы обратной связи: как наладить ее самостоятельно	132
Обратная связь по запросу, или Умение просить.	135
Спонтанная (без запроса) обратная связь, или Эффект неожиданности	137
Обсервационная обратная связь, или Новый взгляд на себя.	141
1. Систематизация чужих замечаний на ваш счет	144
2. Выключение звука	145
3. Завершение предложения.	146
4. Самовосхваление	147
5. Мысли о доме	149

Глава 7. Извинение 153

Волшебное средство	153
Искусство приносить извинения	158

Глава 8. Заявление о намерениях и «рекламная кампания»	160
Не забудьте о фазе покоя	161
Сам себе пресс-секретарь.	163
Глава 9. Умение слушать	166
Сначала думайте, потом говорите	166
Слушать с уважением	168
Спросите себя: «Стоит ли это делать?»	169
Где проходит грань между хорошим и очень хорошим	171
Глава 10. Благодарение	177
Почему благодарение приносит плоды.	177
Поставьте себе пять с плюсом за умение благодарить.	178
Глава 11. Последующее отслеживание (follow-up)	182
Без отслеживания у вас ничего не выйдет	182
Почему отслеживание работает	184
Моя ежевечерняя контрольная рутина	188
Глава 12. Упреждающая связь в действии	193
Мы находимся <i>здесь</i>	193
Оставьте все на берегу	199
 ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. ЗНАТЬ, ГДЕ ОСТАНОВИТЬСЯ.	 201
Глава 13. Правила перемен	203
Правило 1. Проверьте: у вас, возможно, нет болезни, которую нужно лечить корректировкой поведения	206
Правило 2. Правильно выберите объект перемен.	208
Правило 3. Не обманывайте себя относительно того, что вы действительно должны изменить	212
Правило 4. Не прячьтесь от правды, которую вы должны знать	216
Правило 5. Идеального поведения не бывает	217
Правило 6. То, что поддается измерению, достижимо	220
Правило 7. Переведите результат в денежное выражение — и найдете решение.	223
Правило 8. Лучшее время для перемен — сейчас	224
Глава 14. Особые проблемы руководителей	226
Памятка персоналу: как вести себя со мной	226
Не позволяйте вашим людям перегружать вас	231

Перестаньте действовать так, словно у вас в подчинении — вы сами	234
Прекратите «ставить галочки»	239
Избавьтесь от предрассудков в отношении своих сотрудников	241
1. Я знаю, что им нужно	242
2. Я знаю не меньше их.	245
3. Ненавижу этих эгоистов.	245
4. Я всегда найду замену	246
Прекратите наставлять тех, кого наставлять бесполезно	249
 Э п и л о г . С Е Й Ч А С В Ы З Д Е С Ъ	252
 П р и л о ж е н и е	255
Международный опросный лист по лидерским качествам . .	255
 Благодарности	261

Предисловие к русскому изданию

Написать предисловие к знаменитой книге Маршалла Голдсмита «Прыгни выше головы» — для меня большая честь. Впервые мне порекомендовали прочитать ее в 2011 году бизнес-тренеры в числе нескольких других (по их мнению «хрестоматийных») книг для руководителей на одной из сессий по лидерству в компании Walmart, где я тогда работал.

Соответствующий по смыслу и яркий русскоязычный вариант ее заглавия — «Прыгни выше головы» — тогда не пришел мне в голову, хотя буквальный перевод («What got you here won't get you there» — «То, что привело тебя сюда, не приведет тебя туда») сразу заинтриговал; и только прочитав книгу, я понял, насколько емко и точно автор назвал свое сочинение.

Добившись многого в жизни, мы зачастую совершенно уверяемся в правильности своих поступков, своей привычной модели поведения. Мы закрепляем успех и переносим ставшие рутинными подходы и правила в новые проекты, трудовые коллективы и на самые разные аспекты нашей жизни. Полируя мастерство, мы нередко незаметно упираемся головой в потолок...

Проблема в том, что мы так долго старались делать все необходимое для достижения успеха и так привыкли к определенным способам это делать в прошлом, что нам даже некогда задуматься — быть может, пора остановиться, **перестать делать** что-то и начать делать что-то иначе, чтобы, наконец, получить желаемые результаты.

Разве никогда не было у вас ощущения, будто вы застряли на одном месте? Что какие-то шаблоны ваших действий, ранее приносившие замечательные результаты, работают

совсем не так, как в прошлом? Разве вам не казалось — не хватает совсем чуть-чуть, а точнее — что-то мешает продвигаться дальше?

Книга, которую вы держите в руках, надеюсь, поможет вам ответить на подобные вопросы. Она о том, что нужно изменить в нашем поведении. О том, как его правильно скорректировать и благодаря этому изменить свою судьбу. Книга учит не копаться в прошлом, не топтаться в настоящем, а стремиться к лучшему будущему через изменения и работу над собой.

Книга прекрасно структурирована. Повествование выглядит логичным и законченным. По прочтении вы остаетесь не с ворохом вопросов (как часто бывает), а получаете ответы на них в виде практического руководства. Книга «Прыгни выше головы» — по сути, методичка для каждого думающего человека. В ней ничего лишнего и все по делу. О практической важности книги можно сказать многое. Ведь речь там в первую очередь идет о вашем поведении, поведении руководителя, и в этом случае изменение поведенческих навыков одного человека повлечет за собой улучшения для сотрудников организации. Как известно, люди приходят работать в компанию, а уходят от руководителя.

Чем успешнее менеджер выстраивает взаимоотношения с подчиненными, с коллегами, с партнерами, с руководителями, тем более эффективен и успешен он будет.

Автор рассказывает о том, каковы управленческие ошибки и как их диагностировать. Он объясняет, как оценить необходимость изменений и как добиться существенных улучшений. А самое главное — как впоследствии закрепить успех. Советы, предложенные в книге, — и автор не скрывает этого — предельно просты, хотя и дают неплохие результаты. Действительно, здесь не нужно читать между строк. Все решения лежат на поверхности и, на мой взгляд, весьма конкретны и удобны в применении.

В книге приведено большое количество реальных примеров. Не удивляйтесь, если герои Голдсмита покажутся вам

знакомыми. Кому-то они напомнят начальника или коллегу, а кто-то узнает самого себя. Это книга о каждом нас. О наших вредных привычках и заблуждениях. Я уверен, что каждый, кто прочтет «Прыгни выше головы!», узнает что-то новое о себе и для себя.

Впрочем, эту книгу полезно прочитать не только руководителям, поскольку там затронуты аспекты как профессиональной, так и личной жизни. Речь в ней идет не только о том, как мы ведем себя на работе, но и о том, как мы любим свою семью и бережем своих друзей. Прочитав ее, вы посмотрите на себя и многие привычные вам события по-новому.

И даже если вы совершенно идеальны и у вас нет «вредных привычек» — прочтите книгу Маршалла Голдсмита, и вы точно не пожалеете о потраченном времени.

Искренне желаю всем нам научиться прыгать выше головы!

*Лев Хасис,
Первый заместитель председателя правления Сбербанка*

Зачем читать эту книгу?

Что вам мешает получить то, что вы заслуживаете?

Вы амбициозны, вы много работаете, но что-то мешает вам подняться на еще более высокий уровень. Это «что-то», вполне возможно, — просто какая-нибудь вредная привычка. Совсем небольшой изъян — вы сами его даже не замечаете, — но именно он и не дает вам стать тем, кем вы хотите быть. Весьма вероятно, что именно та черта характера, которая, как вы считаете, сделала вас тем, кто вы есть, — скажем, стремление добиваться победы любой ценой, — теперь сдерживает ваше движение вперед.

Почему этот автор?

Маршалл Голдсмит — специалист, помогающий крупнейшим мировым бизнес-лидерам преодолевать подчас не осознаваемые ими вредные привычки и добиваться значительных успехов. Журнал *Forbes* включил Голдсмита в число пяти наиболее авторитетных консультантов для высшего управленческого звена, а газета *The Wall Street Journal* назвала его одним из десяти самых значительных бизнес-коучей для руководителей. Американская ассоциация менеджмента включила Голдсмита в число десяти великих мыслителей и лидеров бизнеса, оказавших наибольшее влияние на сферу менеджмента; он занимает первую строчку в мировом рейтинге коучей и бизнес-тренеров *Global Gurus*, а деловой журнал *Business Week* назвал его одной из самых авторитетных фигур в истории подготовки лидеров. Он работал с рядом влиятельных руководителей компаний из списка *Forbes 500*. Индивидуальный курс тренинга Голдсмита — это всегда чек с шестизначной

суммой. На страницах этой книги Маршалл открыто делится своими рекомендациями.

Почему эта книга?

Harvard Business Review задал Голдсмиту вопрос: «Какова самая типичная проблема руководителей, которых вы консультировали?» В книге Голдсмит отвечает на этот вопрос, анализируя не только ключевые убеждения успешных лидеров, но и подчас не осознаваемые ими вредные привычки, мешающие добиваться значительных успехов. В этой книге Голдсмит анализирует не только взгляды и приемы работы казалось бы успешных людей, но и поведенческие особенности, препятствующие их дальнейшему росту. Он разбирает и анализирует фундаментальные проблемы, нередко сопутствующие успеху, и рекомендует варианты их решения. Голдсмит выделяет двадцать черт, характерных для корпоративной среды, и предлагает системный подход, обеспечивающий позитивные перемены.