

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i>	5
Глава первая. Определение лидерства: влияние	9
Глава вторая. Ключ к лидерству: приоритеты	41
Глава третья. Основа лидерства: характер	73
Глава четвертая. Главный экзамен на лидерство: проведение позитивных изменений	104
Глава пятая. Кратчайший путь к лидерству: решение проблем	137
Глава шестая. Дополнительный плюс лидерства: установка ...	171
Глава седьмая. Сердце лидерства: служение людям.	205
Глава восьмая. Незаменимый компонент лидерства: видение .	232
Глава девятая. Цена лидерства: самодисциплина	262
Глава десятая. Расширение лидерства: личностный рост	288
<i>Что дальше?</i>	316
<i>Об авторе.</i>	318

Предисловие

Мне с трудом верится, что после выхода в свет первого издания книги пролетело уже двадцать пять лет. Когда я взялся за свою четырехцветную ручку и приступил к работе над рукописью, мне казалось, что это будет моя *единственная* книга о лидерстве. К сорока пяти годам я успел довольно далеко продвинуться по пути лидерства. Начиная свою профессиональную карьеру священника в сельском захолустье Индианы в 1969 году, я не задумывался о лидерстве, а просто трудился не покладая рук. Лишь после перевода в другую церковь в начале семидесятых я осознал, что все взлеты и падения определяются лидерством. Это побудило меня заняться своим интенциональным ростом, и одной из областей, где мне больше всего хотелось развиваться, было лидерство. Став пастором своей второй церкви в Огайо, я начал обучать лидерству других. В начале 1980-х годов я получил место старшего пастора в одной из церквей Сан-Диего, которая со временем вошла в десятку самых влиятельных церквей в Америке. Там я и написал эту книгу, после чего стал получать намного больше приглашений выступить с лекциями. Вскоре мне пришлось создать компанию, которая помогала мне готовить лидеров и распределять учебные ресурсы. Предложения заниматься обучением лидеров не только по всей стране, но и

за рубежом требовали все больше времени, и в 1995 году я решил оставить сферу церковного служения и полностью посвятить себя написанию книг, публичным выступлениям и обучению лидеров.

Но давайте вернемся к работе над первым изданием этой книги. Одной из главных причин ее написания стало великое открытие, сделанное мною за время служения в этих трех церквях. Я убедился в том, что лидерские способности можно развить, и сумел воспитать лидера в себе самом. Вот почему мне захотелось поделиться опытом своего продвижения по пути лидерства и научить других людей тому, чему научился я сам, чтобы они тоже смогли воспитывать в себе лидеров.

Тогда мне казалось, что опыт первых двадцати пяти лет моей лидерской жизни достаточно велик, но сегодня, оглядываясь назад, я поражаюсь тому, как много узнал за прошедшую с той поры четверть века. Наверное, это не должно меня удивлять, особенно если учесть, как много других книг о лидерстве я написал. Однако порой человек не осознает, какой долгий путь он прошел, пока не обернется и не посмотрит, с чего начал. Это все равно что через двадцать пять лет вернуться в дом, где ты вырос: он оказывается намного меньше, чем выглядел в твоих воспоминаниях!

Не передать словами, как меня радует возможность поделиться с вами знаниями, которые я усвоил за это время. Я должен рассказать вам так много, что мне будет очень трудно уместить все это в десяти главах.

Я в буквальном смысле переписал всю книгу. Вот почему в названии этой версии указано «2.0». В ней содержатся те же самые основополагающие уроки, необходимые для того, чтобы стать хорошим лидером. Эта книга по-прежнему занимает первое место в списке литературы, которую я рекомендую лидерам, желающим стать наставниками других лидеров. Но я постарался сделать ее более

глубокой и сфокусироваться на конкретных потребностях лидера. Например, вместо общих рассуждений о цельности личности и позиции, изложенных в первоначальной версии, я подробно объясняю, какие именно качества могут сделать человека лучшим лидером.

Кроме того, я удалил две главы о развитии персонала (эти темы подробно рассматриваются в других моих книгах) и заменил их двумя новыми главами, посвященными жизненно важным аспектам развития лидера: служению, как сердцу лидерства, и расширению лидерства посредством личностного роста. Сейчас я оглядываюсь назад и думаю: «Как я мог упустить эти темы в первом издании?»

Если вы читали книгу в первоначальной версии, вас обрадует количество новых материалов и идей, включенных в это издание, написанное к 25-й годовщине первой публикации. Лучший лидерский апгрейд, чем этот, трудно представить.

Если вы читаете эту книгу впервые, вас ждет изысканное пиршество идей, потому что вы получите все необходимое, чтобы добиться значительного прогресса на пути к вершинам лидерства. И если вы будете выполнять все практические рекомендации, предлагаемые в конце каждой главы, вам останется лишь поражаться тому, как быстро возрастут ваше влияние и эффективность.

Так что беритесь за дело. Переверните страницу и начните воспитывать в себе лидера.

Хочу выразить признательность:

Чарли Ветцелю, моему литературному обработчику;

Стефани Ветцель, редактору черновика;

Кэролин Кокинда, наборщице текста;

Линде Эггерс, моему исполнительному помощнику.

Глава первая

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА: ВЛИЯНИЕ

О нем все говорят, но мало кто понимает, что это. Большинство людей мечтают развить высокую способность к нему, но удастся это лишь немногим. В моей личной картотеке можно найти более пятидесяти определений и описаний данного понятия. Если вы его загрузите, поисковик выдаст вам более 760 миллионов ссылок. О чем я говорю? *О лидерстве.*

Когда в 1992 году я работал над первым изданием этой книги, внимание всех, кто хотел добиться успеха в коммерческих и других организациях, было приковано к менеджменту. Каждый год разгорался ажиотаж вокруг очередной управленческой моды. Интерес к лидерству проявляли не многие. Радары большинства людей его не засекали.

У меня есть три научные степени: бакалавра, магистра и доктора. Однако до 1993 года, когда вышла в свет книга «Воспитай в себе лидера», я не прошел ни одного курса лидерства. Почему? Потому что ни в одном из университетов, где я получал образование, не было учебных программ по этому предмету.

Однако сегодня лидерство пользуется всеобщим признанием. Данная дисциплина включена в программы школ и университетов. При желании вы можете получить ученую степень в этой области более чем в сотне аккредитованных университетов. Курсы лидерства теперь есть во всех трех университетах, где я учился.

Почему лидерство стало таким важным? Потому что теперь всем ясно, что хороший лидер изменяет жизнь. Все взлеты и падения определяются лидерством. Когда люди становятся лучшими лидерами, мир становится лучшим местом для жизни. Развитие лидерского потенциала изменит для вас буквально *всё*. Вы сможете повысить свою эффективность, компенсировать свои слабости, уменьшить рабочую нагрузку и умножить силу своего влияния.

ПОЧЕМУ МНОГИЕ ЛЮДИ НЕ РАЗВИВАЮТСЯ КАК ЛИДЕРЫ

Все больше и больше людей признают ценность лидерства, однако количество желающих поработать над развитием своих лидерских качеств растет довольно медленно. Почему? Несмотря на изобилие книг о лидерстве и всевозможных учебных курсов, многие люди думают, что это поприще не для них. Возможно, дело в одном из следующих стереотипных предположений.

Я не прирожденный лидер, значит, не могу вести за собой других

Лидерами не рождаются. Хотя лидеры *рождаются* точно так же, как все люди. Я еще ни разу не встречал лидера из пробирки. (И не хотел бы встретить.) Если серьезно, способность к лидерству не является врожденной. Конечно, у некоторых есть природные задатки, которые помо-

гают им становиться лидерами высокого уровня, однако потенциал, необходимый для того, чтобы стать лидером, есть у всех. Поэтому развить и улучшить лидерские способности может каждый, кто приложит к этому усилия.

Продвижение по службе автоматически сделает меня лидером

Это убеждение, типичное для представителей моего поколения и поколения моих родителей, в какой-то степени сохраняется до сих пор. Люди думают, что станут лидерами, когда их назначат на ответственную должность, но на самом деле, чтобы стать хорошим лидером, требуется лишь сильное желание и некоторые базовые инструменты. Кто-то может занимать высокую должность и не проявлять никаких лидерских способностей, а кто-то может не занимать никакой должности и быть хорошим лидером.

Опыт работы автоматически сделает меня лидером

Способность быть лидером подобна зрелости. Она не приходит автоматически, вместе с возрастом. Иногда приходит только возраст. Длительная работа на одном месте не стимулирует развитие лидерских способностей, а лишь обеспечивает право на бессрочный контракт и получение доплаты за выслугу лет.

Я подожду, когда займу солидное положение, и тогда начну развиваться как лидер

Меня, как человека, обучающего лидеров, такое умонастроение расстраивает сильнее всего. Когда я только начинал проводить конференции по вопросам лидерства,

люди говорили: «Если я когда-нибудь стану лидером», — подразумевая, что если их когда-нибудь назначат на руководящую должность, — «тогда, может, и приду на один из ваших семинаров». В чем их проблема? Как сказал легендарный баскетбольный тренер Джон Вуден, «когда приходит возможность, готовиться к ней уже слишком поздно». Начиная учиться лидерству прямо сейчас, вы не только увеличите количество будущих возможностей, но и сможете выжать из них максимум пользы, когда они появятся.

КАК ВЫ БУДЕТЕ ВОСПИТЫВАТЬ В СЕБЕ ЛИДЕРА?

Если вы никогда ничего не делали для развития своих лидерских качеств, то можете приступить к этому прямо сейчас. А если вы уже начали продвигаться по данному пути, то целенаправленное возвращение лидера внутри себя позволит вам постоянно совершенствоваться.

Что для этого потребуется? Об этом и пойдет речь в данной книге. В ее десяти главах содержится то, что я считаю *десятью важнейшими компонентами* вашего развития как лидера. Кроме того, я создал бесплатный ресурс дополнительных материалов на сайте MaxwellLeader.com. Там вы сможете пройти тест, который поможет оценить текущий уровень вашей способности к лидерству. Настоятельно рекомендую пройти его прежде, чем вы продолжите читать.

Давайте начнем с самой важной концепции — *влияния*. После пятидесяти с лишним лет наблюдений за лидерами во всем мире и многолетнего развития своего собственного лидерского потенциала я пришел к выводу, что *лидерство — это влияние*. Ни больше ни меньше. Вот почему мой любимый афоризм на тему лидерства звучит так: «Если вы думаете, что кого-то ведете, но никто за вами не следует, значит, вы просто гуляете». Если вы хотите быть лидером, за вами должен кто-то следовать. Мне очень нра-

вится, как выразил эту мысль основатель и председатель тренинговой компании PAR Group Джеймс Джорджес: «Что такое лидерство? Уберите все скрытые за этим термином моральные аспекты, и останется только одно определение: *лидерство — это способность приобретать последователей*».

Каждый человек — хороший или плохой, — побуждающий других следовать за собой, является лидером. Это значит, что лидером был Гитлер. (Вы знали, что в 1938 году журнал Time назвал Гитлера человеком года, потому что он оказал на мир более сильное влияние, чем кто-либо другой?) Лидером был Усама бен Ладен. Лидером был Иисус из Назарета. Лидерами были Жанна д'Арк, Авраам Линкольн, Уинстон Черчилль, Мартин Лютер Кинг — младший и Джон Кеннеди. Системы ценностей, способности и цели у всех этих людей были разными, но каждый из них притягивал последователей. Все они обладали влиянием.

Лидерство — это способность
приобретать последователей.

Джеймс Джорджес

Именно с влияния начинается подлинное лидерство. Если вы ошибочно определяете лидерство как способность добиться высокого положения, а не как способность привлекать последователей, то желание стать лидером заставит вас сфокусироваться на получении звания или должности. Но такая ориентация приводит к двум распространенным проблемам. Во-первых, что вы будете делать, если получите статус лидерской должности, но испытаете разочарование, когда никто за вами не последует? И, во-

вторых, что, если вы никогда не достигнете «нужного» должностного положения? Будете упорно дожидаться подходящего момента, чтобы попытаться оказать позитивное воздействие на мир?

Я написал данную книгу, чтобы помочь вам понять механизм влияния и использовать понимание как отправную точку для обучения более эффективному лидерству. Каждая глава призвана помочь вам овладеть навыками и способностями, которые будут способствовать вашему дальнейшему развитию. С приобретением каждого нового набора навыков вы будете становиться лучшим лидером.

СООБРАЖЕНИЯ ПО ПОВОДУ ВЛИЯНИЯ

Прежде чем мы приступим к подробному рассмотрению механизма влияния на других людей и способов его усиления, давайте отметим несколько важных моментов.

1. Каждый человек на кого-то влияет

Мой друг Тим Элмор, основатель организации Growing Leaders, однажды рассказал мне, что, по оценкам социологов, даже самый ярко выраженный интроверт за время своей жизни оказывает влияние на десять тысяч других людей. Разве это не поразительно? Каждый день вы влияете на других. И другие влияют на вас. Это означает, что все мы одновременно являемся лидерами и последователями.

Механизмы влияния работают всегда, в каждой конкретной ситуации и в каждой группе людей. Позвольте проиллюстрировать это на примере. Скажем, ребенок собирается в школу. Доминирующее влияние в этом процессе обычно оказывает его мать. Она может выбрать, что он съест на завтрак и что наденет. Когда ребенок придет в школу, он сможет оказывать влияние в группе своих

друзей. После начала урока доминирующее влияние оказывает учитель. После школы, когда ребенок выходит на улицу поиграть, самое сильное влияние может оказывать соседский хулиган. Во время ужина самыми влиятельными людьми за столом становятся родители.

Если вы наблюдательны, вам нетрудно обнаружить явного лидера в любой группе. Эта роль не зависит от должности или формального положения. Просто последите за людьми, собравшимися вместе. Чье мнение считается самым веским, когда они решают какой-то вопрос или принимают решение? К кому больше всего прислушиваются при обсуждении? С кем быстрее всего соглашаются? Кому подчиняются и за кем следуют? Ответы на эти вопросы покажут, кто является реальным лидером в конкретной группе.

Все мы обладаем влиянием в этом мире, но каждый лидер обязан стремиться *реализовать свой потенциал*. Если вы направите достаточно усилий на развитие своих лидерских способностей, то сможете оказывать влияние на большее количество людей и делать это более эффективными способами.

2. Мы не всегда знаем, на кого и в какой степени влияем

Чтобы получить представление о силе влияния, подумайте о тех случаях, когда какие-то люди или события производили на вас сильное впечатление. Значительные события накладывают отпечаток на всю нашу жизнь и навсегда врезаются в память. Спросите у людей, родившихся до 1930 года, чем они занимались 7 декабря 1941 года, когда услышали о нападении на Пёрл-Харбор, и они подробно опишут свои чувства и все, что происходило вокруг, когда на них обрушилась эта ужасная новость. Или попросите тех, кто родился раньше 1955 года, рассказать, что

они делали 22 ноября 1963 года, когда в новостях передали сообщение о покушении на Джона Кеннеди. Уверен, что их описание будет таким же подробным. Представители каждого поколения помнят события, которые потрясли их сильнее всего: день, когда взорвался шаттл «Челленджер», трагедию 11 сентября и т. п. Список таких событий есть у каждого. Какое из них стало особенно памятным для вас? Какое влияние оно оказывает на ваши мысли и поступки?

А теперь подумайте о людях, которые оказали на вас особенно сильное влияние, или о мелочах, имеющих большое значение для вас лично. Например, я могу рассказать о том, как в юности на меня повлияло пребывание в летнем лагере и как оно помогло мне определиться с выбором карьеры. О том, как Глен Лезервуд, мой учитель в седьмом классе, пробудил во мне осознание моего жизненного предназначения, которому я следую даже сегодня, когда мне перевалило за семьдесят. Когда мама купила электрическую гирлянду для рождественской елки, она не могла знать, что это воспоминание будет каждый год пробуждать во мне ощущение Рождества. Помню полученную от преподавателя в колледже подбадривающую записку, которая помогла мне продолжить учебу, когда я начал сомневаться в своем призвании. Мой список бесконечен. Ваш тоже.

Каждый день мы подвергаемся влиянию очень многих людей. Иногда даже какие-то мелочи производят очень сильное впечатление. Все это делает нас теми, кем мы являемся. Мы, в свою очередь, оказываем влияние на формирование других, и часто это происходит тогда, когда мы меньше всего ожидаем. Как сказал христианский писатель Джеймс Рассел Миллер, «бывают мимолетные встречи, оставляющие незабываемые впечатления на всю жизнь, навечно. Никто из нас не может понять то загадочное, что мы называем влиянием... Тем не менее каждый из нас постоянно оказывает влияние на других, в одних случаях ис-

целя, благословляя, оставляя прекрасные воспоминания, в других — причиняя боль и обиду, отравляя, оставляя в чужой жизни черные следы».

3. Самой лучшей инвестицией в завтрашний день станет развитие вашего влияния сегодня

Какая инвестиция в будущее может оказаться для вас самой ценной: покупка акций, недвижимости, дальнейшее образование? Все это ценится очень высоко. Но я твердо убежден, что одним из лучших вложений в самого себя является развитие силы своего влияния. Почему? Потому что, если вы стремитесь чего-то достичь, у вас будет больше шансов добиться цели, если другие готовы вам помочь.

Авторы книги «Лидеры» Уоррен Беннис и Берт Нанус говорят: «Истина в том, что возможностей для лидерства — великое множество и они доступны большинству людей». Это в равной степени относится к бизнесу, волонтерским организациям и социальным группам. Если вы предприниматель, количество возможностей растет экспоненциально. Вопрос в том, будете ли вы к ним готовы, когда они появятся? Чтобы выжать из них максимум пользы, вы должны уже сегодня подготовиться к роли лидера, научиться развивать силу своего влияния и использовать ее для проведения позитивных изменений.

Роберт Диленшнайдер, основатель и директор Dilenschneider Group и бывший руководитель PR-фирмы Hill and Knowlton Strategies, на протяжении многих лет является одним из самых известных американских торговцев влиянием. В своей книге «Власть и влияние» (Power and Influence) он предлагает лидерам повышать эффективность с помощью так называемого треугольника власти. Тремя составляющими этого треугольника являются *коммуникация, признание и влияние*. «Если вы сумеете наладить эффек-

тивную коммуникацию с аудиториями, на которые пытаетесь повлиять, — пишет Диленшнайдер, — это обеспечит вам позитивное признание людей, которые будут думать, что вы поступаете правильно и делаете это как следует. Когда вы добиваетесь позитивного признания, ваше влияние усиливается. Вас считают компетентным, эффективным, заслуживающим уважения — и наделяют *властью*. Чтобы достичь власти, нужно помнить о связи между коммуникацией, признанием и влиянием и научиться правильно использовать эту связь».

В молодости я шел по пути улучшения лидерства, потому что от природы был наделен хорошими коммуникативными способностями. Развивая их, я завоевал признание. Вскоре меня стали приглашать вести курсы обучения лидеров. Однако я чувствовал, что формула лидерства сложнее, чем простое сочетание коммуникации, признания и влияния. Это заставило меня заняться созданием схемы, которая поможет другим понять, как работает механизм влияния и, что еще важнее, как его можно использовать в жизни. Я был уверен, что, если люди, которым я помогал, станут инвестировать в свое влияние на окружающий мир достаточно усилий, они смогут оказывать позитивное воздействие на всех, на кого потребуются.

ПЯТЬ УРОВНЕЙ ЛИДЕРСТВА

Я начал глубже изучать тему влияния, анализируя собственный опыт лидерства и достижения лидеров, которые вызывали у меня уважение и восторг. Вскоре я обнаружил, что в процессе развития влияния можно выделить пять этапов, и разработал схему пяти уровней лидерства. Она объясняет механизм влияния, помогает лучше понять динамику лидерства и может служить дорожной картой усиления вашего влияния на других. Более тридцати лет