

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i>	5
Глава первая. Определение лидерства: ВЛИЯНИЕ	13
Глава вторая. Ключ к лидерству: ПРИОРИТЕТЫ	37
Глава третья. Важнейшая составная часть лидерства: ЦЕЛЬНОСТЬ ЛИЧНОСТИ	59
Глава четвертая. Экзамен на лидерство: ПЕРЕМЕНЫ К ЛУЧШЕМУ	77
Глава пятая. Кратчайший путь к лидерству: РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ	113
Глава шестая. Союзник в лидерстве: ПОЗИЦИЯ	139
Глава седьмая. Бесценный капитал лидера: ЛЮДИ	161
Глава восьмая. Без этого нет лидерства: ОБРАЗ БУДУЩЕГО	193
Глава девятая. Цена лидерства: САМОДИСЦИПЛИНА	219
Глава десятая. Важнейший урок лидерства: РАЗВИТИЕ КОЛЛЕКТИВА	243
<i>Эпилог</i>	269
<i>Об авторе</i>	271

ВВЕДЕНИЕ

Этого случая я не забуду никогда. В тот день я читал лекцию на тему лидерства. В перерыве ко мне подошел один из слушателей по имени Боб.

— Вы спасли мою карьеру! — воскликнул он. — Как я вам благодарен!

Сказав эти слова, слушатель уже собирался отойти в сторону, но я успел его окликнуть:

— Стойте! Расскажите, каким это образом я смог «спасти» вашу карьеру?

— Мне пятьдесят три года. Последние семнадцать лет я работаю на должности, требующей лидерских качеств. До недавнего времени мне было очень тяжело работать, я остро чувствовал, что мне не хватает умения быть лидером. И вот в прошлом году я побывал на вашем семинаре по развитию лидерских способностей. После этого я сразу же начал применять усвоенные принципы лидерства в своей работе — и произошло то, о чем я так мечтал: пусть не сразу, но люди начали с готовностью следовать моим указаниям. До этого у меня был большой стаж работы, но компетентности мне не хватало. Вы сделали меня лидером. Спасибо вам!

Именно такие случаи, как тот, о котором я только что вам рассказал, заставляют меня не жалеть времени на воспитание лидеров. Именно поэтому я около десяти раз в году провожу в США и других странах семинары по развитию лидерских способностей. Именно поэтому и была написана эта книга.

На протяжении нескольких десятилетий я на собственном опыте осваивал принципы лидерства, описанные в этой книге. Уже около двадцати лет я обучаю людей этим принципам, а затем с огромным удовлетворением наблюдаю за прогрессом в работе моих слушателей. Теперь у меня есть возможность рассказать об этих принципах вам.

Ключ к успеху в любом деле — умение вести людей за собой

И взлеты, и падения в любом деле зависят от лидерства. Когда я произношу эту фразу на лекциях и семинарах, слушателям очень хочется слегка подправить ее: «*Почти* в каждом деле и взлеты, и падения зависят от лидерства». Большинство людей желают найти исключения, вместо того чтобы захотеть самим стать исключительными!

Уже сейчас вы обладаете определенными навыками лидерства. Для примера давайте предположим, что ваши лидерские способности оцениваются на 6 по 10-балльной шкале. Скажу со всей уверенностью: эффективность вашей работы никогда не превысит вашего умения быть лидером, умения вести людей за собой и оказывать на них влияние. Говоря другими словами, от вашего умения быть лидером зависит уровень вашего успеха — и не только вашего, но и успеха всех, кто работает вместе с вами.

Как-то в журнале «Newsweek» я прочитал слова президента компании «Hyatt Hotels»: «Главное, что я узнал за двадцать семь лет работы в сфере обслуживания: 99 процентов служащих хотят работать хорошо, но реальный результат их работы — всего лишь отражение работы их работодателя».

Пожалуй, точнее о степени важности эффективного лидерства и не скажешь. Вот еще одна история на ту же тему. На совещании торговых представителей менеджер устроил

своим подчиненным разнос за удручающе низкие результаты. «Мне надоели ваши оправдания, — кричал он. — Не умеете работать — найдем других, кто умеет. В конце концов, быть торговым представителем нашей фирмы — большая честь и великолепный шанс». С этими словами менеджер указал на новичка в коллективе, бывшего футболиста, и продолжал: «Если футбольная команда играет плохо, то что делают? Меняют игроков. Верно я говорю?»

На какое-то время в кабинете воцарилась полная тишина, а затем раздался голос бывшего футболиста: «Вообще-то, сэр, если плохо играет вся команда, то меняют тренера».

Лидерству можно научиться

Лидерство — это не «закрытый элитный клуб для прирожденных лидеров». Личностным качествам, необходимым для эффективного лидерства, можно научиться, а затем нужно соединить их друг с другом, вложив в это всю свою душу, — и тогда ничто не сможет помешать вам стать настоящим лидером. Эта книга даст вам основные принципы лидерства, от вас же потребуется только желание освоить эти принципы и следовать им.

Леонард Рейвенхилл в книге «Сообщения последних дней» рассказывает о том, как группа туристов проходила через живописную деревушку. Увидев старика, сидящего на лавочке у забора, один из туристов спросил снисходительным тоном:

— Может, в вашей деревне родился кто-нибудь из великих людей?

— Не-е, — протянул старик. — У нас рождаются только дети.

Лидерство не открывают в себе, а развивают. Это правда, что нередко появляются настоящие «прирожденные лидеры», но даже им, чтобы оставаться лидерами, приходится

постоянно совершенствовать черты характера, данные от природы. Работая с тысячами людей, желающих стать лидерами, я обнаружил, что все они делятся на четыре группы.

Прирожденные лидеры

- Обладают природными лидерскими способностями.
- Всю жизнь наблюдают за примерами лидерства.
- Учатся и осваивают дополнительные лидерские способности.
- Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: три из четырех перечисленных качеств — приобретенные.

Обученные лидеры

- Большую часть жизни наблюдают за примерами лидерства.
- Освоили теорию и практику лидерства.
- Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества — приобретенные.

Потенциальные лидеры

- Относительно недавно начали наблюдать за примерами лидерства.
- Учатся теории и практике лидерства.
- Обладают самодисциплиной, без которой невозможно стать великим лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества — приобретенные.

Ограниченные лидеры

- Видят мало примеров лидерства или не видят их совсем.
- Мало учились теории и практике лидерства или не учились совсем.
- Обладают желанием стать лидером.

Обратите внимание: все три перечисленных качества можно освоить.

Книг о руководстве — хоть отбавляй, а о лидерстве — явно недостаточно

Мне кажется, что очень часто люди путают слова «руководство» и «лидерство».

Бывший секретарь Департамента здравоохранения, просвещения и социального обеспечения США Джон У. Гарднер, ныне возглавляющий проект по исследованию лидерства в Вашингтоне, назвал пять основных особенностей, выделяющих руководителя-лидера из толпы обычных руководителей:

1. Руководитель-лидер умеет смотреть в будущее, далеко за пределы сегодняшних проблем и ежеквартальных отчетов.
2. Интересы руководителя-лидера не ограничиваются возглавляемым им отделом или цехом. Руководитель-лидер хочет как можно больше знать о взаимодействии структурных единиц всего предприятия, не ограничиваясь своей сферой влияния.
3. Руководитель-лидер делает упор на видении будущего, ценностях и мотивации.
4. Руководитель-лидер обладает мастерством справляться с конфликтующими между собой требова-

ниями многочисленных составных частей всего процесса.

5. Руководитель-лидер не воспринимает теперешнюю ситуацию как нечто завершенное и неизменное.

Руководитель обеспечивает выполнение программы и достижение цели деятельности возглавляемой им организации. Лидер создает образ будущего и мотивирует людей на реализацию этого образа. Ричард Керр писал:

«Люди не хотят, чтобы ими руководили. Они хотят, чтобы их вели за собой. Вы когда-нибудь слышали о руководителях мирового масштаба? А о лидерах мирового масштаба слышали наверняка. О политических лидерах, религиозных лидерах, профсоюзных лидерах, деловых лидерах, скаутских лидерах. Эти люди ведут других, а не руководят ими. Пряник всегда сильнее, чем кнут. Не верите — спросите у коня, которого, как известно, можно привести к воде, но нельзя заставить напиться, если конь не захочет этого сам. Если вы все же желаете руководить, то руководите собой и делайте это как можно лучше. Тогда вы будете готовы перейти от руководства к лидерству».

- Обязанность рабочего — уметь выполнять свою работу.
- Обязанность наставника — показывать, как делать работу.
- Обязанность руководителя — обеспечивать выполнение работы теми, кому она поручена.
- Обязанность лидера — вдохновлять людей работать как можно лучше.

Я очень хочу, чтобы вы научились выполнять обязанности лидера. Именно поэтому я и написал эту книгу. В книге Брюса Ларсона «Ветер и огонь» есть очень интересные

строки о журавлях: «У этих больших птиц, способных на межконтинентальные перелеты, есть три особенности. Во-первых, журавли меняют вожаков. Ни одна птица не остается во главе клина на все время перелета. Во-вторых, вожаками они выбирают птиц, способных противостоять воздушным потокам. И, наконец, все время, пока одна из птиц стоит во главе стаи, все остальные криками выражают вожаку свое согласие и поддержку».

Читая книгу, которую вы сейчас держите в руках, и применяя на практике основные принципы лидерства, время от времени вспоминайте эти слова.

Я надеюсь, вы освоите принципы лидерства достаточно хорошо, чтобы занять место во главе «журавлиной стаи». Можете быть уверены, что в это время я с чувством гордости и огромного внутреннего удовлетворения буду мысленно поддерживать вас.

Во все эпохи, во все столетия наступали времена, когда на авансцене истории должны были появляться лидеры. Не бывает такого, чтобы человек с потенциальными задатками лидера жил «не в свое время». Прочтите эту книгу... а затем будьте готовы проявить себя, когда ваше время придет!

Джон С. Максвелл

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА: ВЛИЯНИЕ

О нем говорят все, но мало кто понимает, что это такое. Большинство людей мечтают о нем, но добиваются его лишь немногие. Существует множество его определений: мне удалось найти свыше пятидесяти. Что же это такое — интригующее и захватывающее явление, именуемое лидерством?

Большинство из нас хотели бы стать лидерами. Скорее всего, именно поэтому так сложно дать нейтральное определение лидерства, не окрашенное эмоционально. Чаще всего, давая определение слову «лидерство», мы представляем себе знакомого человека с лидерскими способностями или известного лидера и определяем лидерство в чертах личности. Попросите десять человек дать определение лидерства, и вы, скорее всего, получите десять разных ответов. Я имел возможность на протяжении более чем четырех десятилетий наблюдать за проявлениями лидерства в семье моих родителей, раскрывал собственный лидерский потенциал и в конце концов пришел к выводу: *лидерство — это влияние*. Именно так, не больше и не меньше.

Очень точно сказал об этом Джеймс Джорджес из «Par-Training Corporation»: «Что такое лидерство? Уберите на

какое-то время все моральные аспекты этого понятия, и останется одно: *лидерство — это способность приобретать последователей*. Лидерами были и Гитлер, и Джим Джонс. Иисус из Назарета, Мартин Лютер Кинг, Уинстон Черчилль и Джон Ф. Кеннеди — все они были лидерами. Какими бы разными ни были их системы ценностей и способности руководить людьми, всех их объединяло одно: у каждого из них были последователи. И уже исходя из определения лидерства как способности приобретать последователей, можно обсуждать качества лидера и стиль лидерства».

Именно здесь кроется суть проблемы: чаще всего люди определяют лидерство не как способность приобретать последователей, а как способность достигать определенного положения или должности. Исходя из этого определения, человек стремится к достижению должности, звания или титула, а по достижении своей цели считает, что уже стал лидером.

Такой стиль мышления приводит к двум типичным проблемам. Во-первых, очень часто люди, имеющие высокий статус и занимающие высокое положение, страдают от недостатка последователей. Во-вторых, те, у кого нет соответствующих титулов, могут не разглядеть в себе лидера и из-за этого пренебречь развитием своих лидерских способностей.

Моя цель — прежде всего помочь вам понять, что лидерство — это влияние (то есть способность приобретать последователей), а затем, исходя из этого определения, помочь вам научиться быть лидерами. Каждая из глав этой книги посвящена одному из принципов лидерства.

Цель первой главы — расширить ваш уровень влияния.