



# Книга Путь к лидерству – путь к золоту

## Уроки, которые я получил за время своего пути к лидерству

Джон Максвелл

HarperCollins Leadership, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

За плечами у Джона Максвелла – богатый опыт лидерства, который нашел отражение в его многочисленных публикациях. В этой книге он решил обобщить все свои знания о том, как руководить другими людьми. Автор делится с читателями не только личными наблюдениями, но и рекомендациями, которые он почерпнул из других источников. Сформулированные им “золотые правила” затрагивают самые разные аспекты лидерства, в том числе – построение взаимоотношений с людьми, воспитание будущих лидеров и действия в кризисных ситуациях. В конце каждой из глав приведены упражнения, помогающие глубже понять прочитанное, а также советы о том, как обучать этим правилам других людей. Во всех своих книгах Максвелл увлекает читателя не столько оригинальностью идей, сколько формой их изложения – лаконичной и удобной для усвоения. Многие из рекомендаций Максвелла, возможно, будут вам знакомы, и тем не менее *BooksInShort* считает, что эта книга полезна как для начинающих, так и для опытных лидеров в любой области деятельности.

### Основные идеи

- Лидером невозможно стать без поддержки со стороны окружающих.
- Заботясь о своей карьере, не забывайте выражать людям признательность, демонстрируйте понимание их проблем, последовательность в действиях, надежность и чувство юмора.
- Подлинный характер человека раскрывается в кризисных ситуациях.
- Кризисные моменты – это повод для выбора новой стратегии, пересмотра приоритетов, постановки новых целей или уточнения старых.
- Решения, которые принимает лидер, формируют его как личность.
- Лидеру нужно принять три главных решения: требовать от себя больше, чем от него требуют другие; помогать людям, а не угождать им; жить настоящим.
- Будьте открыты для конструктивной критики: помните, что люди могут критиковать не лично вас, а вашу точку зрения.
- Умейте слушать других, активно учитесь, работайте с энтузиазмом.
- Используйте сильные стороны своего характера и помогайте другим развивать их таланты.
- Данную вам власть употребляйте для воспитания будущих лидеров, а также для того, чтобы отстаивать интересы других людей.

### Краткое содержание

#### Умение одного организовать усилия многих

Настоящего лидера отличают увлеченность работой, самоотверженность и желание постоянно совершенствоваться. Лидерство неразрывно связано с готовностью идти на риск и стремлением выделиться из толпы. Лидеров не устраивает существующее положение дел, они целенаправленно стремятся к переменам. Пока другие действуют в заданных рамках, лидеры ищут возможность выйти за эти рамки. Настоящие лидеры благоразумны, но при этом бесстрашны; они скромны, но способны вести за собой других; они внимательны к подчиненным и помогают им раскрывать свой творческий потенциал.

## На вершине лидерства

Вопреки распространенному мнению о том, что чем выше человек поднимается, тем более одиноким он становится, из героев-одиночек редко получаются хорошие лидеры. Если вы обособитесь от остальных членов команды, то перестанете знать их потребности. Нельзя помочь тем, кого не знаешь. Ни в коем случае нельзя выстраивать отношения с окружающими с позиции превосходства, то есть использовать свою власть для того, чтобы заставить их делать то, что нужно только вам. В основе отношений лидера и подчиненных должны лежать общие цели. Когда люди увидят, что они вам небезразличны, они станут проявлять живой интерес к тому, что вы от них требуете. Не выстроив с коллективом конструктивных отношений, вы рискуете оказаться в ситуации, когда вам придется руководить людьми, которые вам не доверяют. Позиция лидера, не уделяющего внимания потребностям и нуждам своих сотрудников, неустойчива.

“Настоящие лидеры знают, что надо сделать для того, чтобы человек стал себя больше уважать и ценить”.

Что для вас важнее как для лидера? Позиция человека в служебной иерархии? Или вы общаетесь с людьми, не глядя на их должности, и видите свою роль в том, чтобы выступать связующим звеном в коллективе? В первом случае на любого коллегу вы будете смотреть как на конкурента, а не как на единомышленника, у которого есть общие с вами цели. Во втором вы, наоборот, будете прежде всего думать о сотрудничестве и полагаться на коллектив. Подлинный лидер стремится и к карьерному росту, и к построению конструктивных отношений с подчиненными. Для этого ставьте перед собой ясные цели, тренируйте способность концентрироваться и приучайте себя работать как можно интенсивнее. Чтобы развить навыки конструктивного общения, прежде всего укрепите уверенность в своих силах – она поможет вам избавиться от болезненной тяги всегда и во всем быть первым. Учитесь выражать признательность окружающим, развивайте такие качества, как отзывчивость, умение действовать последовательно и чувство юмора. Сначала лидеру нужно научиться управлять собой, и только потом – другими. Человек, который отлично разбирается в людях, не всегда умеет адекватно оценить самого себя. Чтобы стать чутким лидером, который не подавляет других своей волей, во-первых, попробуйте понять, что чувствует человек, который следует за вами. Во-вторых, приучите себя нести ответственность за свои решения и выработайте строгую самодисциплину. В-третьих, наберитесь терпения, чтобы чего-то добиться, и не теряйте из виду отдаленные цели. В-четвертых, постоянно ставьте под сомнение оправданность своих поступков и решений. Не стоит самонадеянно считать себя самым справедливым из людей. Найдите человека, перед которым вы будете отчитываться за свои действия.

## Испытание кризисом

Уинстон Черчилль сказал: “В любую эпоху рано или поздно наступает момент, когда для решения неотложных задач должен появиться настоящий лидер”. Именно в такие решающие моменты и раскрывается подлинный характер человека. Поведением в кризисной ситуации вы или укрепите свою репутацию, или нанесете ей непоправимый урон. В качестве примера можно сравнить поведение президента США Джорджа Буша в два решающих для американской нации момента. Реакция Буша на теракты 11 сентября 2001 года вызвала горячую поддержку американцев. Однако вакуум власти, возникший в стране после урагана “Катрина”, крайне негативно отразился на репутации Буша.

“Ни один лидер не в силах достичь чего-то сколько-нибудь значимого без опоры на своих сторонников”.

Благодаря кризисной ситуации вы получаете шанс на критический пересмотр своих жизненных принципов и ориентиров. Постоянно будьте готовы к таким решающим моментам. Оцените свое поведение в решающие моменты, которые вам пришлось пережить. Какой полезный опыт вы из них извлекли? Продумайте свои действия в аналогичных ситуациях в будущем. Решающие моменты в жизни лидера можно разделить на четыре типа. Это моменты, которые побуждают выбрать другое направление действий, заставляют пересматривать свои приоритеты, помогают прояснить цели и ориентиры, пробуждают желание покорять новые вершины.

“Опытные лидеры хорошо понимают, что самое важное качество руководителя для подчиненных – не то, насколько он компетентен, а то, насколько внимательно он к ним относится”.

Знаменитый американский баскетбольный тренер Джон Вуден однажды заметил: “Что бы мы ни делали, нам постоянно приходится принимать решения. Принимая решения, мы творим свою судьбу”. Решения, которые вы принимаете в кризисных ситуациях, формируют вас как личность. Сильный лидер должен принять три самых главных решения в своей жизни:

1. Требовать от себя больше, чем от него требуют другие.
2. Помогать людям, а не угождать им.
3. Жить настоящим, а не прошлым.

“Если вы руководите людьми и при этом чувствуете себя одиноким, значит, вы что-то делаете неправильно”.

Поскольку лидеру не избежать критики в свой адрес, выработайте к ней правильное отношение. Чтобы научиться безболезненно воспринимать критику, прежде всего проанализируйте свои сильные и слабые стороны. Осознайте, что люди часто критикуют не вас лично, а вашу точку зрения. Станьте открытым человеком и не протестуйте против критики, и тогда вы сумеете извлечь из нее много полезной информации. Критика по делу – это отличный повод для самосовершенствования.

## Азы лидерства

Настоящие лидеры поглощены своей работой до такой степени, что она перестает быть для них просто работой. Чтобы стать успешным и авторитетным лидером, человеку недостаточно профессионального опыта и специальных знаний; работы рука об руку с талантливыми и квалифицированными людьми также недостаточно. В первую очередь вас должно увлекать и захватывать то дело, которым вы занимаетесь.

“Если не обманывать себя, то любому из нас следует признать, что нет ничего сложнее, чем управлять самим собой”.

Умение руководить неразрывно связано с умением слушать других. Часто бывает так, что чем выше человек взбирается по карьерной лестнице, тем реже он прислушивается к мнению окружающих. Однако лидер, который обособляется от членов своей команды, попросту не сможет отслеживать потенциальные проблемы, поддерживать доверительные отношения и учиться у других. Прислушивайтесь к тому, что говорят вам окружающие, и оставайтесь открыты для новых идей. Пусть приобретение новых знаний станет одним из ваших приоритетов. Никогда не останавливайтесь на достигнутом, иначе развитие вашей организации тоже приостановится. Совершенствуйтесь даже тогда, когда вам кажется, что вы полностью раскрыли свой потенциал. Познание безгранично, поэтому будьте любознательны. Пробуждайте интерес к познанию нового у своих коллег и подчиненных – для этого в коллективе следует создать атмосферу, располагающую к саморазвитию. Помните, что человек учится на собственном опыте лишь тогда, когда извлекает из него ценные уроки. Именно поэтому не жалейте времени и сил на осмысление, оценку и анализ полученного опыта.

“Всегда следите, чтобы ваши подчиненные тоже занимались тем, что у них получается делать лучше всего, преодолев тягу к комфортному существованию”.

Разумеется, лидер не может избежать ошибок. Существует метод, помогающий извлекать из допущенных ошибок ценный опыт. Он состоит из пяти этапов. Во-первых, начните с признания полной ответственности за все свои ошибки и промахи. Во-вторых, попытайтесь понять, что ошибки – это плата за достижения. Американский психолог Джойс Бразерс сказала об этом так: “Если человек стремится к успеху, он должен научиться воспринимать ошибки как естественную и неотъемлемую часть процесса продвижения к цели”. В-третьих, сделав ошибку, извлеките из нее урок на будущее. В-четвертых, проанализируйте, что именно вам нужно изменить в своих действиях, чтобы не допустить ту же ошибку еще раз. В-пятых, предложите подчиненным критиковать любые ваши идеи. Подчиненные, которые боятся высказывать свое мнение, не станут отговаривать вас от принятия неверного решения.

“Люди, которые за вами следуют, могут добиться успеха в той же мере, в какой добьетесь успеха вы сами”.

Наконец, научитесь правильно распоряжаться своим временем. Обратите внимание на одно из следствий закона Парето, которое гласит, что 20 процентов выполняемых человеком действий в 16 раз продуктивнее остальных 80 процентов. Это значит, что 80 процентов нашего времени мы тратим непродуктивно. Вы будете работать намного эффективнее, чем раньше, если научитесь сосредоточивать усилия на самых важных в настоящий момент задачах, перепоручая выполнение менее важных своим подчиненным.

## Развитие своих сильных сторон

Найдите такое направление деятельности, в котором вы смогли бы полностью раскрыть свои таланты. Для этого определите, в какой области у вас есть врожденные способности, и начните их развивать. Подумайте, что вам удастся делать особенно хорошо. Не тратьте силы на работу, с которой другие справляются лучше вас. Говоря словами бывшего главы General Electric Джека Уэлча, если у вас в какой-то сфере нет конкурентного преимущества, значит, эта сфера не для вас. В своей автобиографии “Джек: Мои годы в GE” Уэлч формулирует пять правил успешного лидерства.

1. Контролируйте свою жизнь, иначе ее будет контролировать кто-то другой.
2. Воспринимайте мир таким, какой он есть, а не таким, каким вы хотите его видеть.
3. Никогда не кривите душой в общении с другими.
4. Будьте не управленцем, а лидером.
5. Осуществляйте перемены до того, как вас вынудят к этому обстоятельства.

“Наиболее серьезным препятствием для познания является не глупость или невежество, а уверенность человека в собственном всезнании”.

Уэлч неустанно говорит о том, что настоящий лидер не будет смотреть на мир сквозь розовые очки. Лидеру нужно быть оптимистом, но не терять реалистическое восприятие. Лидер должен быть способен давать точную оценку текущему положению дел и намного лучше своих подчиненных предвидеть последствия принятых решений.

“Сам по себе опыт ничего не значит. Для движения вперед нужно его глубокое осмысление”.

Настоящий лидер заботится не только о собственном развитии, но и о развитии талантов своих сотрудников. Не пытайтесь “превратить уток в орлов” – иначе говоря, подбирайте каждому сотруднику подходящую для него работу, иначе он будет плохо с ней справляться. У каждого члена вашей команды должна быть возможность полностью раскрыть свой творческий потенциал, что не только благотворно отразится на производительности труда команды, но и выведет на новый уровень развития всю организацию в целом. Создайте в руководимом вами коллективе такую психологическую атмосферу, в которой люди стали бы относиться с энтузиазмом к любым нововведениям.

## Почему увольняются сотрудники

Уход квалифицированных кадров – большая потеря для компании. По данным исследований, 65 процентов тех, кто увольняется, поступают так из-за проблем во взаимоотношениях с начальством. Существует определенный тип руководителей, которые буквально отталкивают от себя хороших работников. Руководители сами подрывают доверие к себе, когда действуют непоследовательно, ставят свои интересы выше интересов подчиненных или манипулируют фактами с корыстными целями. Люди увольняются, когда видят, что их не ценят, и когда перестают доверять начальству. Кроме того, сотрудники уходят, когда видят, что их руководители слишком часто принимают ошибочные решения или некомпетентны. Наконец, сотрудникам не нравится работать под началом людей, которые часто меняют свои решения, не приемлют критики или ненадежны.

## Лидер и его свита

Лидер должен действовать во благо других. Используйте свою власть, чтобы отстаивать интересы тех, кого иначе просто не услышат, и чтобы воспитывать в коллективе новых лидеров. Передавая другим часть своих полномочий, рассматривайте власть как ресурс, который вы даете в долг, ожидая отдачи. Наделяйте полномочиями только тех людей, которые смогут правильно ими распорядиться. Лидер не сможет стать лидером без помощи наставников и сторонников. Наставники – это люди, которые стали для вас примером для подражания в самом начале вашей карьеры. Они рассказывают вам о лидерстве и помогают продвигаться вперед. Сторонники – это сотрудники, благодаря поддержке которых лидер чувствует, что его таланты имеют ценность в глазах других. Несколько других ролевых типов сотрудников будут содействовать вашему карьерному росту.

- **Хранители времени.** Это люди, которые стремятся экономить ваше время.
- **Командные игроки.** Сотрудники, на которых держится работа всего коллектива.
- **Генераторы идей.** Им интересно решать проблемы и прорабатывать варианты действий в разных ситуациях.
- **Перфекционисты.** Люди, которые всегда стремятся безупречно выполнить поставленные задачи.
- **Эрудиты.** Благодаря этим сотрудникам вы расширяете кругозор и обогащаете свой внутренний мир.
- **Координаторы.** Они помогают вам строить отношения с членами коллектива.
- **Безусловные почитатели.** Сотрудники, которые ценят вас, несмотря на то, что отлично знают все ваши недостатки.

## Об авторе

**Джон Максвелл** – всемирно известный эксперт в области лидерства, автор книг, общий тираж которых превышает 19 миллионов экземпляров. Основатель некоммерческой организации EQUIP, в которой прошли обучение пять миллионов лидеров из 126 стран. Максвелл выступает с лекциями перед руководителями различных организаций, включая компании из списка Fortune 500, ООН, правительства некоторых стран, Национальную футбольную лигу США, Военную Академию США. Популярный обозреватель New York Times, Wall Street Journal и BusinessWeek. Автор бестселлеров “21 неопровержимый закон лидерства”, “Воспитай в себе лидера” и “21 обязательное качество лидера”.

---

---