



Книга К черту недостатки!

Как использовать свои сильные стороны

Маркус Бакингом

Free Press, 2005

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

На свете найдется немало авторов, с умным видом рассуждающих о секретах лидерства до тех пор, пока не потеряют всякую связь с темой. Поначалу может показаться, что автор бестселлеров Маркус Бакингом впал в тот же недуг – первые восемь страниц его книги заполнены рассуждениями о том, в чем состоит секрет счастливого брака. Кстати, этот секрет, по мнению автора, прост: нужно всегда истолковывать любой поступок супруга в самом благоприятном свете, даже если это истолкование противоречит элементарной логике. Но читателю не стоит волноваться – эти рассуждения играют роль затравки. На страницах книги представлена оригинальная трактовка старой как мир темы лидерства. Хотя подход Бакингема можно назвать скорее творческим, нежели научным, он заслуживает самого серьезного внимания. Автору приходится все время балансировать на грани между ясностью мысли и простотой изложения, и с этой задачей он успешно справляется. На взгляд *BooksInShort*, хотя эта книга не претендует на исчерпывающее раскрытие темы лидерства, прочитать ее стоит всем, кому интересно, какие качества нужны человеку для того, чтобы стать настоящим лидером.

Основные идеи

- Выдающийся лидер – человек, зажигающий в других веру в лучшее будущее.
- Лидерский талант часто путают с героизмом или везением.
- Выдающийся лидер не только видит, что нужно изменить, но и всей душой стремится сделать это.
- Великого лидера отличает непоколебимая вера в возможность осуществления своих планов.
- Выдающимся лидерам чужда самовлюбленность – они не стесняются обратиться за советом.
- Настоящий лидер часто говорит: “Меня это не устраивает”.
- Талант руководителя заключается в том, чтобы помогать подчиненным добиваться успеха, превращая их умения и навыки в высокие показатели продуктивности.
- Хорошие руководители играют не в шашки, а в шахматы. А в роли шахматных фигур выступают подчиненные.
- Переключаться между ролями руководителя-наставника и лидера, вдохновляющего на труд, непросто.
- Чтобы всегда добиваться успеха, не занимайтесь тем, что вам не по душе.

Краткое содержание

“Одна-единственная вещь”

В фильме “Тородские пижоны” есть эпизод, в котором персонажи Билли Кристала и Джека Пэланса едут верхом по ковбойскому ранчо и рассуждают о смысле жизни. Пэланс – типичный герой вестернов с обветренным лицом и хриплым голосом – поворачивается к Кристалу и говорит: “Я тебе скажу, в чем смысл жизни. Он состоит в одной-единственной вещи”. “В какой же?” – спрашивает Кристал. “Именно это и надо выяснить”, – отвечает Пэланс.

“Что отличает поступки лидеров от поступков обычных людей, какими бы инициативными, находчивыми и принципиальными они

ни были?”

Руководители крупного бизнеса смутно догадываются, что секрет всех великих лидеров состоит в чем-то одном, но в чем именно — этого они не знают. Чтобы разобраться, какие качества присущи выдающемуся лидеру, вначале следует рассмотреть, какие качества присущи талантливому руководителю.

Главный секрет успешного руководителя

За спиной каждого эффективно работающего сотрудника стоит талантливый руководитель. Такой руководитель в первую очередь думает, чем он может помочь подчиненному, чтобы тот добился успеха. Инстинкт ему подсказывает: чтобы служить интересам компании, нужно прежде всего служить интересам ее сотрудников. Таким образом, задача руководителя — помогать своим подчиненным работать. Успешный руководитель бывает жестким и требовательным, но при этом ему всегда удается убедить сотрудников в том, что он искренне заинтересован в их успехе. По словам многих выдающихся руководителей, они получают огромное удовольствие, наблюдая за профессиональным ростом подчиненных. Особый талант, без которого руководитель не добьется успеха, — это умение превращать индивидуальные качества сотрудников в высокие показатели производительности труда. Итак, главное качество хорошего руководителя состоит в умении помогать своим подчиненным добиться успеха. А в чем заключается главный талант выдающегося лидера?

Что такое лидерство?

Лидерство нередко путают с героизмом. Проиллюстрируем это заблуждение на примере происшествия 24 июля 2002 года на угольной шахте Квекрик в штате Пенсильвания. Огромный горный комбайн, вгрызаясь в угольный пласт, внезапно наткнулся на подземное озеро. Лавина воды хлынула в забой и отшвырнула 60-тонную машину, как игрушку. Работавшие в забое шахтеры успели отпрыгнуть в сторону. Оправившись от шока, они оценили обстановку и поняли следующее. Во-первых, выход отрезан. Во-вторых, им необходимо добраться до самой высокой точки забоя, чтобы спастись. В-третьих, одному из их товарищей угрожает гибель. Оператор горного комбайна Марк Поупернэк по прозвищу Моу, спасаясь от потока воды, отпрыгнул вправо, а остальные бросились влево.

“В результате своих исследований я нашел только одно удовлетворительное определение лидерства: «Лидер — это человек, сплывающий других на пути к лучшему будущему»”.

Моу оказался отрезан потоком от остальных шахтеров, которые понимали — когда вода поднимется, ему конец. Бригадир Рэнди Фогл решил попытаться спасти Моу. Напор низвергавшейся в туннель воды не ослабевал, но Фогл знал, что действовать нужно без промедления. У него возникла идея подвести ковшовый погрузчик к краю потока, отделявшего Моу от шахтеров, и протянуть ковш. Если удастся подогнать машину достаточно близко, Моу сумеет запрыгнуть в ковш. План казался осуществимым, однако имелся серьезный риск того, что поток смоев погрузчик, как щепку, вместе с бригадиром. Фогл все-таки сел в кабину погрузчика и осторожно повел его вперед. Подъехав к потоку, он протянул ковш по направлению к Моу. “Допрыгнешь?” — прокричал бригадир.

“В первую очередь успех приходит к тем, кто не терпит равновесия и сознательно предпочитает несбалансированные планы действий”.

Моу отрицательно покачал головой. Расстояние до ковша было слишком велико. Бригадир понял: чтобы спасти шахтера, ему придется подвести машину к самому краю грозно ревущего потока воды. “В тот момент у меня промелькнула мысль: «Черт возьми, еще немного, и это может плохо кончиться...» — позднее вспоминал Фогл. — В общем, я все же подвел машину вперед еще на пару шагов и прокричал: «А сейчас?»” Моу подобрался и прыгнул вперед, вложив в этот отчаянный прыжок всю свою волю к жизни. “Почувствовав под ногами металл, — рассказывал он потом, — я соскользнул в ковш и оставался там, пока Рэнди не вывез меня к тому месту, где находились все остальные”. Благодаря другим находчивым действиям Фогла и команды спасателей шахтеры сумели выжить, и мир узнал душераздирающую историю подземной схватки со смертью.

“Если главный талант настоящего руководителя заключается в мастерстве наставника, то истинное лидерство основано на оптимизме и самолюбии”.

Проявилось ли в действиях Фогла то единственное, что отличает подлинного лидера? Большинство людей ответит на этот вопрос положительно. Однако на самом деле это не так. Действительно, Фогл оказался смелым, находчивым, самоотверженным и благородным человеком, умеющим нестандартно мыслить. Он продемонстрировал четыре качества, которые большинство людей считают синонимами лидерства: инициативность, нестандартность подхода, уверенность в действиях и принципиальность. Эти качества и вправду свойственны лидеру, однако на самом деле обладать ими должен любой порядочный человек. Личные качества Фогла не являются уникальными качествами лидера. Что же в таком случае отличает поступки лидеров от поступков обычных людей, которые тоже бывают инициативны, находчивы, решительны и принципиальны?

“Как лидер вы должны свято верить в то, что текущее положение дел можно изменить к лучшему”.

Единственное удовлетворительное определение лидерства звучит так: “Лидер — это человек, который сплывает других на пути к лучшему будущему”. Фогл и спасатели были настоящими лидерами, однако в их действиях не проявилось то единственное, что отличает действия лидера от действий других людей. Подлинный лидер имеет четкое представление о том, каким должно быть будущее и чем оно должно отличаться от настоящего. Такие лидеры, как Мартин Лютер Кинг, Ганди и Джон Кеннеди, всегда хорошо представляли, что именно надо изменить в настоящем, чтобы будущее стало лучше. Именно эта ясность видения будущего вместе с умением вселять в других веру в свою правоту позволяет лидерам преодолевать любые препятствия. Эта уникальная черта подлинного лидера определяет целый ряд других его качеств.

- Лидеры не только видят необходимость в переменах, но и осуществляют их.
- Человек может стать лидером в любой сфере жизни, если научится пробуждать у других стремление к лучшему будущему.

- Выдающихся лидеров отличает неиссякаемый, безграничный оптимизм и такое же безграничное самолюбие.
- Лидеры любят повторять фразу “Меня это не устраивает”.

Жизнь на солнечной стороне улицы

Известная исполнительница блюзов Билли Холидей в свое время пела о том, как приятно бывает пройти “по солнечной стороне улицы”. Выдающимся лидерам, как правило, свойствен неисчерпаемый оптимизм. Это не значит, что они любят принимать беззаботный вид или храбрятся перед лицом опасности. Прирожденный лидер точно знает, как изменить положение вещей, которое его не устраивает; он свято верит в то, что лучшие времена обязательно настанут. В этом и состоит безапелляционный оптимизм лидера.

“Лидер достоин этого имени только тогда, когда он способен подтолкнуть других к воплощению того будущего, о котором он мечтает”.

Именно таким оптимизмом были пронизаны слова Уинстона Черчилля, произнесенные, когда вся Европа была оккупирована нацистами: “Я берусь за эту задачу [победить в войне] с энтузиазмом и надеждой. Я уверен, что нашему делу суждена удача”. Следует отметить, что такой оптимизм не всегда свидетельствует о жизнерадостном характере человека. Например, тот же Черчилль, а также Авраам Линкольн страдали от депрессии. Тем не менее им был присущ оптимизм, заставлявший их надеяться на лучшее даже в самой безнадежной ситуации. По сути дела, антонимом к слову “лидер” является не “ведомый”, а “пессимист”.

Самолюбие и принципиальность

Некоторые полагают, что WorldCom и Enron потерпели крах из-за чрезмерного самолюбия своих руководителей. Однако на самом деле этот крах был вызван не столько избытком самолюбия, сколько недостатком принципиальности у этих людей. Подлинный лидер больше всего на свете жаждет встать у руля, чтобы вести других. В этой связи перечислим качества, которые, наоборот, не присущи выдающимся лидерам.

- **Выдающимся лидерам чужда скромность.** Их амбиции такие же безграничные, как и их вера в собственные силы.
- **Выдающиеся лидеры не претендуют на знание абсолютной истины.** Каким бы сильным ни было их самолюбие, они не стесняются обратиться за советом к специалистам, когда этот совет действительно необходим.
- **Выдающимся лидерам не свойственны грубость и нахальство.** Чтобы быть лидером, вовсе не обязательно вести себя грубо или нагло. Напротив, многие блестящие лидеры ведут себя на редкость сдержанно.
- **Выдающиеся лидеры чужды эгоцентризма.** Быть самолюбивым – не значит думать, что весь мир вращается вокруг вас. Благодаря своему самолюбию подлинным лидерам удается достигать целей, которые другим кажутся абсолютно недостижимыми.

“Лидерство – это не только способность видеть лучшее будущее, но и непоколебимая убежденность в том, что никто кроме вас не сможет воплотить это будущее в реальность”.

Лидера выделяет множество других уникальных качеств. Провидческое мышление лидера отличается от мастерства талантливого руководителя-наставника, однако при необходимости эти роли могут совмещаться. Для этого лидер должен следовать тем же принципам, которым следуют успешные руководители.

- **Прежде всего уделяйте внимание подбору подчиненных.** Непрофессионализм сотрудников сковывает действия даже гениального руководителя.
- **Четко определите, чего вы ждете от персонала.** Настоящие профессионалы всегда хорошо представляют, каких результатов они должны достичь.
- **Выясните сильные стороны своих подчиненных.** Хороший руководитель предпочитает играть не в шашки, а в шахматы: он изучает сильные стороны каждого сотрудника и располагает фигуры так, чтобы всегда делать верные ходы. Его задача – поставить индивидуальные навыки и таланты людей на службу компании в целом.
- **Познакомьте персонал с масштабностью задач.** Рассказывая работникам о стоящих перед ними грандиозных задачах, внушайте им уверенность, что они сумеют справиться с этими задачами.
- **Ищите стимулы.** Определите факторы, влияющие на эффективность работы ваших лучших сотрудников. Постоянно анализируйте, насколько успешно люди приобретают новые навыки и что служит стимулом для их профессионального роста.

“Я много раз беседовал с выдающимися лидерами и могу подтвердить, что среди них не было ни одного человека, который бы не стремился встать у руля”.

Руководителей интересуют индивидуальные особенности сотрудников, однако лидеры делают ставку не на различия между людьми, а на общие человеческие качества, опираясь на которые они воплощают свое видение будущего. Лидер исходит из принципа: “Узнай, чего человек боится, и ты поймешь, в чем он нуждается”. Страхи и потребности, которые в этих страхах выражаются, можно разделить на пять категорий.

1. **Страх смерти (своей или близких).** Связан с потребностью в безопасности.
2. **Страх перед незнакомцами.** Связан с потребностью в эмоционально окрашенных взаимоотношениях с другими людьми.
3. **Страх перед неопределенностью будущего.** Связан с потребностью иметь четкие установки для действий.
4. **Страх перед хаосом.** Связан с потребностью в прочном и незыблемом порядке.
5. **Страх собственной ничтожности.** Связан с потребностью в уважении.

Дополнительная информация о выдающихся лидерах

Существует несколько других приемов, с помощью которых лидеры формируют у себя четкое видение будущего.

- Лидер скрупулезно подходит к выбору своей ролевой модели.
- Лидер упорно трудится, стремясь достичь совершенства в избранной им сфере.
- Лидер старается выявить сильные стороны компании, в которой работает.
- Лидер придумывает систему показателей для оценки достигнутого успеха.
- Лидер постоянно обдумывает текущую ситуацию и сценарии развития событий.
- Лидер регулярно задается вопросом: “Что конкретно мы можем сделать сегодня, чтобы завтра ситуация изменилась к лучшему?”
- Лидеру интересны только те действия, которые приближают воплощение в реальность его представлений о будущем.

Как закрепить успех

Наконец, чтобы научиться постоянно достигать успеха, надо усвоить еще один “секрет”. Прекратите заниматься тем, что вам не нравится. Такая рекомендация на первый взгляд кажется странной, поскольку для осуществления этой цели чаще всего советуют победить свои слабости. Однако стабильный успех означает, что вы достигнете значительных результатов, которые будут иметь влияние в долгосрочной перспективе.

“Лидеры не ставят скромных целей. Им чужды скромные мечты. Они не скромничают в оценке собственных способностей. В сущности, в лидерах вообще нет ничего скромного”.

Сражаясь со своими слабостями и недостатками, вы вряд ли увеличите запас энергии, который вам понадобится в длительном карьерном марафоне, – скорее наоборот. Если вам не нравится выполнять возложенные на вас обязанности, срочно примите меры. Проанализируйте ситуацию, смените работу или возьмите на себя другие функции. Найдите других партнеров, отыщите в своей работе положительные стороны, на которые вы раньше не обращали внимания. Тем самым вы сделаете еще один шаг к профессиональному совершенствованию.

“Иллюзии порождают убежденность. Убежденность создает ощущение безопасности. В атмосфере безопасности возникает стремление к близости. А близость укрепляет любовь... Секрет счастливого брака состоит в следующем: в любой ситуации нужно уметь найти самое благородное объяснение действиям супруга – и поверить в это объяснение”.

Итак, вы не только владеете главным секретом выдающихся руководителей и лидеров, но и знаете, как сделать свой успех постоянным. Теперь остается выяснить, каких высот вам помогут достичь эти знания.

Об авторе

Маркус Бакингем – независимый консультант, писатель и лектор. В 1987 году окончил Кембриджский университет, затем 17 лет проработал в Институте Гэллапа, исследуя характеристики выдающихся лидеров, талантливых руководителей и успешных организаций. Признанный эксперт по вопросам производительности труда, лидерства и управления. Автор книг “Сначала нарушьте все правила: что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?” и “Откройте свои сильные стороны”.
