



Книга Прыгни выше головы

Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер
Profile Books, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Вы много и напряженно работали, отдавая карьере все силы. И вот наконец к вам пришел успех. Но обольщаться не стоит. Маршалл Голдсмит, известный специалист по лидерству, предупреждает, что те же черты, которые помогли вам добиться успеха, могут привести к неудачам. Теперь, когда вы стали руководителем, ваши причуды и недостатки значат намного больше и могут причинить намного больше вреда, чем раньше, когда вы были в начале пути. К счастью, вам готовы помочь авторы этой книги. Они описали 20 типичных недостатков человека, занявшего высокий пост, и предложили поэтапный метод совершенствования, не требующий радикальной перестройки личности. Обычно любой из этих недостатков довольно легко победить, чуть-чуть что-то изменив или избавившись от плохой привычки. Книга написана ясным, простым и остроумным языком – Голдсмит не зря известен как опытный коуч руководителей. *BooksInShort* рекомендует ее всем, кто хотел бы не только улучшить свои лидерские навыки, но и продолжить путь к вершинам.

Основные идеи

- Особенности поведения, способствовавшие профессиональному успеху, могут стать препятствием для дальнейшего карьерного роста.
- Чем значительнее успех, тем опаснее становятся личные недостатки.
- Если эти недостатки привели к кризисной ситуации, значит, пришло время от них избавиться.
- Иногда отказ от негативной привычки приносит больше пользы, чем правильное выполнение какого-то действия.
- Карьере руководителя угрожают 20 поведенческих недостатков.
- Среди них – желание всегда быть победителем, неумение слушать, покровительство любимчикам, склонность искать виноватых и тяга к оправданиям.
- Другие недостатки: стремление всех критиковать, раздражительность, неверие в людей и нежелание делиться информацией.
- Одержимость целью означает, что осуществление конкретной цели ставится выше интересов всего дела.
- От любого поведенческого недостатка можно избавиться с помощью метода, состоящего из семи шагов.
- Эти шаги – получение обратной связи, принесение извинений, заявление о намерениях, выслушивание других, выражение благодарности, контроль за своим прогрессом и сбор рекомендаций, как стать лучше.

Краткое содержание

Большие проблемы из маленьких странностей

Зачем людям, которые достигли вершины профессионального успеха, думать о том, не нужно ли им изменить свое поведение? Как это ни парадоксально, тот образ действий, благодаря которому мы добиваемся успеха, часто впоследствии приводит к проблемам. К сожалению, многие люди плохо представляют, как их поступки выглядят со стороны. Руководитель искренне заботится о сотрудниках, но со стороны такое отношение может восприниматься как потакание любимчикам. Если же у него есть привычка перед принятием решения тщательно взвешивать все “за” и “против”, то он рискует прослыть тугодумом.

“Чем выше у вас должность, тем больше вас должно заботить то, чтобы успеха добивались окружающие вас люди, а не только вы сами”.

Когда подобное несоответствие между намерениями и действиями приводит к серьезным трудностям, начинаешь задумываться о том, что следует изменить в своем поведении. Исправить ситуацию несложно. Для этого нужно понять, в чем именно проявляется негативное поведение, оценить причиняемый им вред и внести небольшие поправки.

Парадокс успеха

Успешные люди становятся успешными благодаря своим установкам. Эти установки таковы: “Мне все удастся”, “Я умею добиваться успеха”, “У меня все получится” и “Я сознательно выбираю успех”. Те, кто смотрит на свое прошлое, настоящее и будущее в свете этих убеждений, возможно, считают, что у них нет необходимости меняться – или просто нет на это времени. Люди могут попросту не видеть причин, по которым им нужно что-то в себе менять. Но ведь без изменений нет развития. Успех препятствует развитию – в этом и состоит парадокс.

Чем выше взлетел, тем больше падать

Практически все методики самосовершенствования описывают последовательность шагов, которые помогут вам стать лучше. Однако иногда бездействие бывает лучше действия. Отказ от принятия неверного решения или от вредной привычки может оказаться выгоднее, чем заключение крупной сделки. Большинство успешных людей стали успешными благодаря своим выдающимся способностям. Но когда цель достигнута, на передний план начинают выходить личные недостатки. Часто бывает так, что чем большего успеха добивается лидер, тем больше вероятность, что какая-нибудь из особенностей поведения воспрепятствует его дальнейшему росту или даже приведет к провалу.

Двадцать недостатков успешного человека

Успешным людям свойственен ряд характерных недостатков. Многие из них способны привести к формированию в коллективе, которым руководит такой человек, деструктивной, враждебной атмосферы. Вместе с тем эти поведенческие особенности поддаются исправлению. Пожалуй, трудно найти лидера, абсолютно свободного от таких отрицательных черт:

1. **Одержимость желанием победить.** Самая распространенная негативная черта в поведении успешных людей – всепоглощающая жажда побеждать, причем побеждать даже в ситуации, когда победа не имеет смысла. Это стремление часто усиливает многие другие недостатки – склонность спорить по любому вопросу, невнимательность к людям, приписывание чужих заслуг себе или нежелание делиться информацией.
2. **Желание во все внести свой личный вклад.** Когда кто-то обращается к вам с идеей, у вас немедленно возникает желание ее усовершенствовать. Этот недостаток свойственен опытным, преуспевающим специалистам – им кажется, что они обо всем слышали раньше или знают, как сделать лучше.
3. **Стремление критиковать чужую точку зрения.** Одно дело – высказать в деловой беседе свое мнение, и совсем другое – поинтересоваться чужим мнением, чтобы потом его раскритиковать. Никто не любит, когда его убеждения подвергают оценке. В следующий раз, когда кто-то выскажет свое мнение, сохраняйте нейтральный тон и просто поблагодарите этого человека.
4. **Склонность к сарказму.** Многие успешные люди гордятся своей прямоотой. Однако язвительные комментарии и полные сарказма замечания не могут быть конструктивными. Необдуманная реакция на слова собеседника способна его задеть, и он не забудет их даже после принесенных вами извинений.
5. **Привычка начинать фразы со слов “нет”, “но”, “тем не менее”.** Какими бы благими ни были ваши намерения, если вы, выслушав чужую точку зрения, начинаете ответную фразу со слов “нет”, “но” или “тем не менее”, вы даете собеседнику понять, что разбираетесь в вопросе лучше, чем он.
6. **Хвастовство своими талантами.** Многим лидерам трудно удержаться от упоминания о своем уме и осведомленности. Однако фразы наподобие “Я давно об этом знаю” не только обижают людей, но и настраивают их против вас. Поэтому прежде чем отреагировать таким образом, подумайте: “А стоит ли об этом говорить?”
7. **Раздражительность.** Теряя самообладание, вы теряете и контроль над ситуацией. Когда руководитель прибегает к проявлениям гнева в качестве средства управления подчиненными, это может обернуться против него самого. Частые припадки гнева заработают вам репутацию неуравновешенного человека.
8. **Неверие в собеседника.** Некоторые руководители в ответ на любое предложение первым делом заявляют, что у собеседника ничего не выйдет, и объясняют почему. Негативизм этого рода иногда скрывается под маской желания помочь. Если ваша первая реакция на чье-то предложение всегда отрицательна, люди будут с большой неохотой делиться с вами мыслями и предложениями.
9. **Сокрывание информации.** В подковерной борьбе за власть утаивание информации – один из самых распространенных нечестных приемов. Он вряд ли даст вам преимущество, зато посеет недоверие между вами и вашими коллегами.
10. **Нежелание признавать заслуги других.** Если вы хотите пробудить неприязнь у своих сотрудников, самый верный путь к этому – отказ признавать их успехи и весомость их вклада в общее дело.
11. **Приписывание чужих заслуг себе.** Хуже отказа признавать заслуги других бывает только приписывание чужих заслуг себе. Чтобы победить этот недостаток, раз и навсегда определите для себя, что коллективный успех важнее ваших личных успехов и достижений.
12. **Тяга к оправданиям.** Допустив ошибку, не придумывайте себе оправданий. Они бывают двух видов – прямые (“Простите за опоздание, попал в пробку”) и косвенные. Последние состоят в перекладывании вины, например, на свою “природную” слабость: “Забыл вам перезвонить – плохая память”. Попробуйте разобраться, почему у вас проявляются эти недостатки, и постарайтесь избавиться от них.
13. **Склонность кивать на прошлое.** Это перекладывание вины за свои ошибки на чьи-то действия или события в далеком прошлом. Склонность к этому свидетельствует о неготовности нести ответственность за свои действия.
14. **Фаворитизм.** Хотя руководители говорят, что им нравится, когда их мнение оспаривают, на самом деле их благосклонностью чаще всего пользуются подхалимы, те, кто всегда подкакивает. Если одобрение шефа заслуживают чем-то помимо хорошей работы, то причиной этому бывает фаворитизм.
15. **Нежелание приносить извинения.** Многие успешные люди крайне неохотно просят прощения, так как не любят признавать свою неправоту. Тем не менее, принося извинение, вы устраняете негативные эмоции в отношении вас и закладываете основу для будущих

взаимоотношений.

16. **Неумение слушать.** Этот широко распространенный недостаток является одним из проявлений невежливости. Успешные люди часто грешат этим недостатком – им кажется, что они заранее знают все, о чем пойдет речь, или что они способны видеть на два хода дальше собеседника.
17. **Неспособность к благодарности.** Вашей автоматической реакцией на любой совет или предложение должно быть “спасибо”. Тем не менее многим успешным людям сложно произнести это простое слово. Одни ждут особого момента, чтобы поблагодарить, а другим кажется, что благодарность – проявление слабости. На самом деле благодарность – это то, чего никогда не бывает слишком много.
18. **Склонность наказывать пришедшего с плохой вестью.** В этом проявляется сразу несколько плохих привычек. Вы испытываете раздражение в отношении всего, чего просто не желаете слышать, даже если речь идет о конструктивных замечаниях. Лучшим ответом будет, как и в других случаях, слово “спасибо”.
19. **Перекалывание ответственности.** Выдающиеся руководители всегда готовы принять на себя ответственность не только свои действия, но и за действия своих подчиненных. Нежелание признать свою вину так же деструктивно, как и его оборотная сторона – приписывание себе чужих заслуг.
20. **Оправдание своих недостатков по принципу “я такой, какой есть”.** Когда человек считает свои недостатки неотъемлемой частью своей личности, эти недостатки превращаются в его глазах в достоинства. Когда вы именно так оправдываете негативные черты своего поведения, у вас пропадает решимость измениться к лучшему.

Двадцать первый недостаток

Отдельно стоит поговорить об одержимости целью – когда выполнение одной какой-то задачи становится для руководителя важнее основной миссии. Само по себе желание добиться цели не является недостатком – до тех пор пока оно не вынуждает прибегать к сомнительным методам работы. Например, оно может привести к пренебрежению принятыми правилами поведения, применению нечестных приемов или злоупотреблениям в отношении других людей.

Как изменить себя к лучшему за семь шагов

Действия по исправлению своих недостатков таковы: получение обратной связи, принесение извинений, публичное заявление о намерениях, овладение умениями слушать и выражать благодарность, контроль за своим прогрессом и “обратная связь на будущее”.

“Одно из величайших заблуждений успешных людей – такая логическая цепочка: «Я добился успеха. Я поступаю так-то. Следовательно, я добился успеха, потому что так поступаю!»

Самый эффективный способ определения своих сильных и слабых сторон – метод 360°. Пусть несколько человек на каждом из иерархических уровней вашей организации расскажут вам, хорошо ли вы, на их взгляд, справляетесь с работой. Попросите коллег забыть обо всех прошлых обидах и быть максимально объективными. Подключите к процессу получения обратной связи своих друзей, родственников и клиентов.

“Успешные люди искренне верят, что только благодаря своим личным качествам, таланту и интеллекту они смогут повернуть любую ситуацию в нужном им направлении”.

Если вы хотите получить отзывы не самом себе, а о другом руководителе, задавайте вопросы такого рода: “Насколько четкие цели ставит этот руководитель? Уважительно ли он относится к сотрудникам? Приветствует ли он высказывание мнений, отличных от его собственного?” Респонденты при этом оценивают коллегу по балльной шкале и сосредотачивают внимание не на осуждении тех или иных сторон поведения, а на возможности их исправить. Еще один способ получить обратную связь – внимательно присмотреться к поведению окружающих, попросить доверенных лиц прокомментировать те замечания, которые вы чаще всего слышите в свой адрес.

“Почти все, кого я встречал, добились успеха, потому что они правильно делают множество вещей, но почти у каждого из них есть хотя бы одна такая черта, которая противоречит здравому смыслу”.

Принося извинения, вы достигаете трех целей. Во-первых, вы принимаете на себя ответственность за свои ошибки. Во-вторых, обязуетесь измениться. В-третьих, как бы заключаете соглашение между двумя сторонами. Извиняясь за свои действия, просто скажите: “Извините, я постараюсь это исправить”, – и ничего больше. Не давайте оценок своему поведению и не ищите оправданий своим поступкам.

“Любой выбор – это рискованное решение, в основе которого лежит мысль: «Что мне это дает?»”

Однако просто извиниться за свои ошибочные действия недостаточно. Вы должны заявить во всеуслышание, что намерены измениться. Это публичное заявление не только поможет повлиять на восприятие ваших действий в глазах других людей, но и заставит вас почувствовать свою ответственность. Заявив о желании измениться, вы стимулируете окружающих к тому, чтобы следить за вашим прогрессом: у них наверняка найдется, что вам подсказать.

“В прошлом талантливые сотрудники мирились с неуважением, но теперь такие сотрудники будут уходить”.

Что отличает подлинно великих лидеров? Одно из главных отличий – умение внимательно слушать и создавать у своего собеседника ощущение, что из всех присутствующих он самый главный. Тот, кто умеет слушать, хорошо подумает, прежде чем о чем-то высказаться; собеседника он выслушает с подчеркнутой почтительностью и уважением. Чтобы стать хорошим слушателем, прежде всего научитесь не перебивать собеседника и не договаривать за него предложения. Не говорите: “Я это знаю”, и не начинайте свой ответ со слов “нет”, “но” или “тем не менее”. Задавайте хорошо продуманные, относящиеся к делу вопросы.

“Мы не способны видеть в себе те недостатки, которые так отчетливо видим в других”.

Когда вы кого-нибудь благодарите, начинайте речь с простого “спасибо”. Умение искренне благодарить – это и особый талант, и ценное деловое качество. Это умение помогает предупредить неприятные ситуации. Чтобы научиться не ограничиваться формальностями, проделайте следующее упражнение: вспомните 25 человек, которые серьезно помогли вам в жизни, и напишите им письма с благодарностью.

“Как и все люди, мы сталкиваемся с несоответствием между тем, какими мы видим самих себя, и тем, какими нас видят окружающие”.

Поведение человека не может измениться сразу и радикально. Чтобы изменение закрепилось, следите за тем, как оно происходит, и регулярно напоминайте окружающим, что продолжаете работать над собой. Тем самым вы не только демонстрируете серьезность своих намерений, но и показываете другим, насколько важно для вас их мнение. Найдите человека, готового оказать вам помощь, и попросите оценивать ваш прогресс и побыть вашим коучем.

“Если нужно избавиться от какого-нибудь недостатка, то самый подходящий момент для того, чтобы начать, – прямо сейчас”.

“Обратная связь на будущее” состоит из четырех этапов. Сначала решите, какую именно черту поведения вы хотели бы изменить. Затем в личном разговоре расскажите кому-нибудь о том, чего вы намерены достичь. Пусть этот человек подскажет вам как минимум два пути реализации вашего плана. Рассмотрите эти предложения как возможное руководство к действию. Повторите все четыре этапа с разными людьми. В отличие от обычной обратной связи, которая дает вам оценку ваших поступков в прошлом, такой сбор мнений работает на опережение. Прошлое изменить нельзя, но с помощью идей окружающих у вас есть отличный шанс изменить свое будущее.

Об авторах

Маршалл Голдсмит – эксперт по вопросам лидерства, консультировал более 80 корпоративных клиентов. Преподает на факультете программ обучения топ-менеджеров в бизнес-школе им. Эймоса Така при Дартмутском колледже. **Марк Рейтер** – литературный агент, выступил соавтором 13 других книг.
