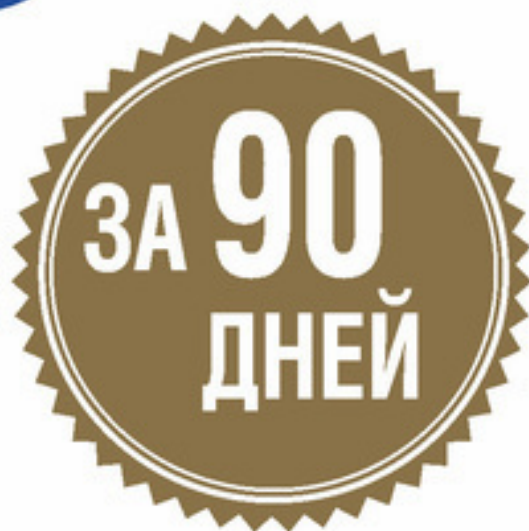


Прокачай  
свое  
лидерство



ДЖОН  
МАКСВЕЛЛ

Джон Максвелл  
**Прокачай свое лидерство**

«Попурри»

2014

**Максвелл Д.**

Прокачай свое лидерство / Д. Максвелл — «Попурри»,  
2014

ISBN 978-985-15-3034-8

Джон Максвелл, ведущий эксперт в области лидерства, представляет программу развития лидерского потенциала, рассчитанную на 90 дней. Это не просто сборник мудрых мыслей, советов и рекомендаций, а руководство к действию с ежедневными практическими заданиями и обратной связью. Для широкого круга читателей.

ISBN 978-985-15-3034-8

© Максвелл Д., 2014

© Попурри, 2014

## Содержание

Введение	7
День 1	8
День 2	9
День 3	10
День 4	11
День 5	12
День 6	13
День 7	14
День 8	15
День 9	16
День 10	17
День 11	18
День 12	19
День 13	20
День 14	21
День 15	22
День 16	23
День 17	24
День 18	25
День 19	26
День 20	27
День 21	28
День 22	29
День 23	30
День 24	31
День 25	32
День 26	33
День 27	34
День 28	35
День 29	36
День 30	37
День 31	38
День 32	39
День 33	40
День 34	41
День 35	42
День 36	43
День 37	44
День 38	45
День 39	46
День 40	47
День 41	48
День 42	49
День 43	50
День 44	51
День 45	52

День 46	53
День 47	54
День 48	55
День 49	56
День 50	57
День 51	58
День 52	59
День 53	60
День 54	61
День 55	62
День 56	63
День 57	64
День 58	65
День 59	66
День 60	67
День 61	68
День 62	69
День 63	70
День 64	71
День 65	72
День 66	73
День 67	74
День 68	75
День 69	76
День 70	77
День 71	78
День 72	79
День 73	80
День 74	81
День 75	82
День 76	83
День 77	84
День 78	85
День 79	86
День 80	87
День 81	88
День 82	89
День 83	90
День 84	91
День 85	92
День 86	93
День 87	94
День 88	95
День 89	96
День 90	97
Джон Максвелл	98

# Джон Максвелл

## Прокачай свое лидерство

© 2014 by John C. Maxwell

© ООО «Попурри», 2016

\* \* \*

*Приходит время, когда надо перестать ждать человека,  
которым ты хочешь стать, и начать быть им.*

***Брюс Спрингстин***

## Введение

Итак, вы хотите стать лидером. Возможно, вы – опытный руководитель, который стремится к постоянному личностному росту и совершенствованию своих лидерских навыков. А может, вы испытываете сложности в работе с людьми и хотите научиться решать подобные проблемы. Или только что пришли в новый коллектив и горите желанием поднять его на новый уровень. Все это очень достойные цели.

По каким бы причинам вы ни стремились к лидерству, вам определенно пригодится этот практический курс по развитию лидерского потенциала, рассчитанный на 90 дней. Почему? Потому, что успехи и неудачи в любом деле зависят от руководства. Следовательно, если вы хотите оказать позитивное влияние на мир, нужно учиться быть лидером.

Лидерство – это моя страсть и дело всей моей жизни. Я иду по этому пути уже более 50 лет и с радостью делюсь своими знаниями и опытом с другими.

В начале своего пути я задал себе ряд вопросов:

*Кто такой лидер?*

*Что такое лидерство?*

*С чего оно начинается?*

*Что мне следует предпринять в первую очередь?*

*Как усилить свое влияние на других людей?*

*Как создать эффективную команду?*

*Как улучшить свои лидерские качества?*

Иногда такие вопросы представляют определенные сложности. Но это не значит, что лидерство должно пугать или повергать в замешательство. На самом деле любой человек может раскрыть или усовершенствовать свои лидерские качества. Почему я это говорю? Потому, что *лидерство – это влияние*. Если вы сможете усилить свое влияние на других людей, то станете более эффективным лидером.

Слишком часто лидерство ассоциируют с карьерным ростом. Это неверный подход. В первую очередь следует думать о развитии своих лидерских качеств! Критерием успешного лидерства являются не ваши личные достижения, а достижения вашей команды. Если ваша команда становится лучше, то и вы становитесь лучше как лидер.

На ближайшие 90 дней вы будете обеспечены четким планом действий по обогащению арсенала своих знаний и навыков в ключевых областях лидерства. Для начала вы научитесь переключать фокус внимания со статуса на взаимоотношения. Когда вы заслужите уважение и доверие людей, они сами захотят за вами следовать. После этого мы уделим внимание формированию эффективной команды и в завершение сфокусируемся на том, как развить лидерские качества у других людей и помочь им реализовать свой потенциал.

Независимо от нынешнего уровня лидерства и сложности решаемых задач, у вас есть возможность усовершенствовать свои лидерские качества начиная с сегодняшнего дня. Вы можете стать более успешным и влиятельным лидером! Все, что для этого нужно, и все, о чем я вас прошу, – это уделять обучению лидерству 15 минут в день на протяжении трех месяцев. Обдумайте вдохновляющую цитату, прочитайте краткий урок и поразмыслите над содержащимся в нем вопросом, после чего запишите ответ на него и/или предпримите соответствующие действия.

Если вы еще не занимаете руководящую должность, использование изложенных в этой книге принципов откроет вам дверь к лидерству.

Готовы? Тогда приступим!

## День 1

*Секрет жизненного успеха заключается в готовности ловить момент.*

**Бенджамин Дизраэли**

Когда человека впервые назначают на руководящую должность, это, как правило, говорит о том, что в нем видят лидерский потенциал. И это хорошо. Так что, если вас пригласили что-то возглавить, можете поздравить себя с первым значимым шагом на пути к лидерству. У вас будет место за VIP-столом, а также возможность высказывать свое мнение и принимать решения. На начальном этапе ваша цель должна заключаться в том, чтобы оправдать оказанное вам доверие.

*Кто предоставил вам возможность руководить другими людьми? Какие ваши качества могли повлиять на это решение?*



## День 2

*Судьба – это не дело случая, а результат выбора. Судьбу не ожидают – ее создают.*

***Уильям Дженнингс Брайан***

Лидерство – это не мистический дар, а практическая деятельность, и развить в себе лидерские качества может каждый. А каким лидерским потенциалом обладаете вы? Есть ли у вас способность и желание стать хорошим или даже выдающимся лидером? Это можно выяснить только одним способом. Примите вызов, приложите все усилия для дальнейшего роста и с головой окунитесь в лидерство. Сделав такой выбор, вы никогда об этом не пожалеете, потому что нет лучшего способа усилить свое позитивное влияние на мир и принести пользу другим людям, чем развитие своих лидерских качеств.

*Подумайте о людях, которых вы считаете выдающимися лидерами. Какие качества, на ваш взгляд, позволяют им добиваться успеха? Какие качества вас восхищают? Способны ли вы развить в себе эти качества?*

## День 3

*Настоящий лидер – тот, чье назначение одобрено в умах и сердцах его подчиненных.*

*Infantryman's Journal (1954)*

Любая руководящая должность наделяет человека определенными полномочиями и властью. Поначалу власть может быть очень ограниченной, но это естественно, потому что сначала нужно зарекомендовать себя в малом. Если вы – руководитель, то должны научиться грамотно использовать свои полномочия, развивать свою команду и помогать людям, которых ведете за собой. Сделайте так – и люди наделят вас еще большими полномочиями. Когда это произойдет, вы станете настоящим лидером, а не просто начальником.

*Подумайте и запишите одну вещь, которую вы можете сделать для блага своей команды и которой ваши люди не в состоянии сделать сами.*

## День 4

*Успех того, кто еще не стал лидером, заключается в саморазвитии, а успех лидера – в развитии других.*

*Джек Уэлч*

Путь к лидерству будет успешным только в том случае, если вы станете постоянно развиваться и совершенствоваться. Чтобы стать эффективным лидером, вы должны понимать, что руководящая должность еще не делает вас лидером; она просто предоставляет вам возможности для дальнейшего роста. Воспользуйтесь ими по максимуму и сделайте рост своей целью. Если вы так поступите, ваше влияние будет постоянно расти, и вы максимально реализуете свой лидерский потенциал, каким бы он ни был изначально – скромным или выдающимся. Всегда идите вперед и не останавливайтесь на достигнутом.

*Составьте список областей, в которых вы сильны. Отметьте звездочкой область, в которой вы особенно преуспели. Как вы можете ее развить?*

## День 5

*Лидерство – это не столько поступки, сколько личные качества.*  
**Френсис Хессельбайн**

Если вы недавно стали руководителем или заняли новую руководящую должность, то сейчас самое время задуматься о стиле своего руководства. Вы начинаете собственную историю лидерства с чистого листа и только от вас зависит, какой она будет! Каким лидером вы хотите быть? Не идите по пути наименьшего сопротивления, слепо копируя чей-то стиль. Найдите время и серьезно все обдумайте. Вы хотите быть тимбилдером? Мечтаете вдохновлять и мотивировать людей? Или стремитесь быть демократичным руководителем, который сначала задает вопросы и только потом отдает распоряжения? Выберите стиль, который максимально реализует не только ваш потенциал, но и потенциал других людей.

*Опишите то, как именно вы хотите руководить. Какой тип лидера вам ближе?*

## День 6

*Жизнь научила меня тому, что лидерство – это понимание себя и использование этого понимания для создания успешной организации.*  
**Капитан Майкл Абрашофф**

Эффективное лидерство начинается с познания своей личности. Успешные лидеры знают свои сильные и слабые стороны. Они объективно оценивают свой характер и извлекают уроки из жизненного опыта. Все эти преимущества позволяют им выработать собственные суточные, месячные и сезонные ритмы и сформировать эффективные рабочие привычки. Истинные лидеры знают, чего хотят и как этого достичь. Они никого из себя не изображают. Успешные лидеры признают свои недостатки и подчеркивают достоинства. Это дает им возможность адекватно оценивать свои возможности и осуществлять грамотное руководство.

*Познание себя – это долгий и кропотливый процесс, но именно он является фундаментом эффективного лидерства. Опишите два-три случая из своей практики, которые помогли вам в руководящей деятельности.*

## День 7

*Главное качество лидера – это безупречный нравственный облик.  
Дуайт Эйзенхауэр*

Успешные лидеры являются примером для других людей, неким нравственным эталоном. Сфокусируйтесь на своих ценностях, поскольку именно они лежат в основе истинного лидерства. Чтобы расти как лидер, вы должны не только иметь четкое представление о своих ценностях, но и постоянно им следовать. Для этого вам необходимо определиться со своими приоритетами в трех ключевых областях: нравственность, отношения и успех. Если вы примете на себя обязательство жить в соответствии с собственными ценностями, то станете более целостной личностью. Это повысит ваш авторитет, и люди захотят следовать за вами.

*Что значит «совершать благие поступки в благих целях» (нравственные ценности)?  
Как создать обстановку доверия и уважения (релятивные ценности)? Какие цели стоят того, чтобы посвятить им жизнь (ценности успеха)?*

## День 8

*К переменам ведет не то, что вы делаете время от времени, а то, что вы делаете изо дня в день.*

*Дженни Крейг*

Если вы хотите стать более успешным и влиятельным лидером, то должны не только выработать определенные жизненные ценности, но и воплощать их в жизнь посредством полезных привычек и постоянной практики. Ваши ценности должны отражаться в вашей самодисциплине, рабочей этике, отношениях с людьми и примере, который вы им подаете. Они должны задавать определенные стандарты, и то, какими будут эти стандарты, зависит только от вас. Чем раньше вы начнете развивать у себя полезные привычки, тем быстрее добьетесь успеха.

*Возьмите на себя обязательство жить в соответствии со своими ценностями и укажите, каким образом собираетесь расти как лидер. Запишите свое обязательство. Поставьте под ним подпись и дату.*

## День 9

*Станьте лидером, за которым будут следовать добровольно – даже если у вас нет титула или должности.*

**Брайан Трейси**

На заре своей руководящей деятельности я ошибочно полагал, что служебное положение автоматически делает меня лидером. Тогда я определял *лидерство* как должность, а не как деятельность. Хотя официально я числился старшим пастором, настоящим лидером прихода был простой фермер по имени Клод, который совершил немало добрых дел и завоевал непререкаемый авторитет. Позже он объяснил мне, что к чему: «Джон, все эти бумажки с подписями похожи на хвостик свиньи. Он никак не влияет на качество бекона». Другими словами, лидерство – это деятельность, а не должность. Динамика, а не статика. Лидеры всегда ведут за собой других. Они не стоят на месте. Если нет динамики, то нет и лидерства.

*В каких случаях вы определяете лидерство как должность, а не как деятельность? Как вы можете это изменить?*



## День 10

*Ключ к успешному лидерству – это влияние, а не власть.*  
**Кеннет Бланшар**

Лидерство – это влияние, и независимо от типа, сферы деятельности и целей оно требует времени и усилий для эффективной работы с людьми. Вы должны учитывать тот факт, что все люди имеют собственные надежды, мечты, желания и цели. И ваша задача как лидера – увязать корпоративное видение с личными интересами каждого работника. Для этого вы должны хорошо знать своих людей, верить в них и поддерживать. Оценивайте их как активы, а не как пассивы.

*Лидерство – это работа с людьми. Перечислите три действия, которые вы могли бы предпринять для улучшения своих навыков в этой области. Постарайтесь осуществить хотя бы одно из них на этой неделе.*

## День 11

*Почти все люди могут вынести невзгоды, но если вы хотите проверить характер человека, наделите его властью.*

*Авраам Линкольн*

Каждый новоиспеченный руководитель подвергается искушению использовать свою власть в корыстных целях. Давайте посмотрим правде в глаза: власть может вскружить голову и даже опьянить. Но помните: право применять директивные меры еще не означает, что это следует делать. Нужно стремиться к тому, чтобы стать настоящим лидером, не полагаясь на свои права и не злоупотребляя полномочиями. На более зрелой стадии лидерства ваш фокус внимания станет смещаться со служения себе на служение другим.

*Есть ли области, в которых вам нужно переключить свой фокус внимания с прав на обязанности, чтобы лучше служить людям? Опишите необходимые для этого изменения или шаги.*

## День 12

*Менеджмент – это организация и управление. Лидерство – это воспитание и развитие.*

**Том Питерс**

Вы когда-нибудь слышали поговорку «наверху одиноко»? Так вот, к лидерству это не относится. В данном случае важно правильно понимать функции и цели лидерства. Быть лидером – это не значит быть царем горы, противопоставляя себя другим. Истинный лидер идет к успеху бок о бок со своими людьми. Если вы стоите на горе один, тогда вам, конечно, будет одиноко. Но если вас окружают единомышленники, такое вряд ли возможно.

*В каких случаях вы идете бок о бок со своими людьми, а в каких – стои те один, как царь горы? Как вы должны измениться?*

## День 13

*Одним из критериев лидерства является способность распознать проблему прежде, чем она станет катастрофой.*  
**Арнольд Гласоу**

Руководитель любого уровня сталкивается с текучестью кадров. Это неизбежная реальность всех организаций. Вопрос, который следует задавать себе в этом контексте, звучит так: «Кто от меня уходит? Лучшие кадры или середнячки?» Если уходят лучшие, а приходят середнячки, значит, нужно задуматься над тем, почему так происходит. Хорошие руководители и сотрудники почти всегда уходят из-за слабого руководства и неблагоприятной рабочей обстановки. Другими словами, их не устраивает человеческий фактор, а не сама работа. Люди покидают людей, а не компании.

*Опишите тенденцию текучести кадров в подведомственной вам области. Что это говорит о вашем стиле руководства?*

## День 14

*Вы можете купить время человека, вы можете купить его физическое присутствие... Но вы не можете купить энтузиазм... вы не можете купить преданность... вы не можете купить сердца, умы и души. Все это нужно завоевать.*

**Кларенс Фрэнсис**

Если ваши люди просто отсиживают от звонка до звонка и делают ровно столько, сколько от них требуется, чтобы получать зарплату и сохранить свое место, – это еще один повод задуматься. Физическое присутствие, но мысленное отсутствие сотрудников наносит огромный вред организации, поскольку такое настроение заразительно. Чтобы достичь новых уровней лидерства, вы должны упорно работать над мотивацией своих подчиненных. Успех требует больше, чем большинство людей готовы предложить, но не больше, чем они способны отдать. И часто все зависит от компетентности руководства.

*Какие конструктивные действия вы можете предпринять для поощрения и мотивации членов своей команды? Есть ли что-то, что вы можете сделать уже сегодня? Если да, то сделайте. Если нет, то подумайте, когда вы это сделаете, и отметьте в календаре конкретную дату.*

## День 15

*Лидер не указывает людям, куда им идти и что делать. Он идет туда сам и показывает, как и что нужно делать.*

**Кен Кизи**

Хорошие руководители доверяют своим людям. Они относятся к ним как к личностям, а не как к подчиненным. Если вы хотите стать лидером, ориентированным на людей, то должны мыслить следующими категориями:

- *бок о бок* («Давайте работать вместе»);
- *инициатива* («Я с вами на равных»);
- *вовлеченность* («Что вы думаете?»);
- *сотрудничество* («Вместе мы можем победить»);
- *служение* («Я здесь, чтобы вам помочь»);
- *развитие* («Я хочу принести вам пользу»);
- *поощрение* («Я верю, что вы можете это сделать!»);
- *инновация* («Давайте мыслить нестандартно»).

*В свете выше перечисленных качеств лидера, ориентированного на людей, объективно оцените компетентность своих сотрудников.*

## День 16

*Лидерство – это способность трансформировать видение в реальность.*

**Уоррен Беннис**

По своему опыту я знаю, что хорошие лидеры ничего не принимают как должное. Они понимают, что авторитет нужно заработать. Настоящие лидеры никогда не почивают на лаврах и не удовлетворяют себя достигнутыми результатами, потому что неудовлетворенность является синонимом мотивации. Они всегда ведут людей и организацию вперед, к видению будущего. Хорошие руководители должны быть готовы отказаться от всего, что мешает его достижению. Пусть видение лучшего будущего вдохновляет вас и ваших людей выйти за рамки должностных инструкций и банальных правил. Пришло время действовать – и вести за собой других.

*Запишите видение своей организации и то, какой вклад вносит в его реализацию ваша команда. Затем укажите конкретные шаги, которые вы можете предпринять, чтобы вашим людям было легче выполнить эту задачу. Добавьте их в свой список обязательных дел.*

## День 17

*Тот, кто хочет изменить мир, должен сначала измениться сам.*

**Сократ**

Истинные лидеры понимают, что их обязанность – идти навстречу своим людям. Лидеры – это инициаторы. Если вы хотите повысить свой уровень лидерства, то должны выйти за рамки своей территории, должностных полномочий и зоны комфорта – как в рабочих вопросах, так и во взаимоотношениях с людьми. Вы должны лучше узнать своих сотрудников, выявить их потребности и помочь им и всей команде добиться успеха. Лидерство – это способность идти на риск в работе с людьми, но знайте: этот риск оправдан, и он окупится сторицей.

*Насколько хорошо вы знаете членов своей команды? Запишите их имена и все, что вам о них известно: семья, мечты, желания, интересы, история, цели. Если кого-то из людей вы знаете недостаточно хорошо, постарайтесь восполнить этот пробел и поговорить на этой неделе хотя бы с одним из них.*



## День 18

*Чтобы быть лидером, титул не нужен.*

### ***Множественная атрибуция***

Хотя наша культура ценит титулы, правда заключается в том, что титулы – это просто пшик, обертка от конфеты, и вы должны научиться относиться к ним именно таким образом. Люди, которые ставят перед собой цель добиться определенных титулов или должностей, не стремятся реализовать свой лидерский потенциал. На самом деле все, что имеет значение, – это ваша личность и работа, которую вы делаете. Если ваша работа приносит людям пользу, то титулы вам не нужны. Осознание того, что занимаемая должность – это низший уровень лидерства, приносит здоровое чувство неудовлетворенности своим служебным положением, равно как желание расти и создавать позитивные перемены. Должность – это не конечная цель, а отправная точка на пути к лидерству.

*Как вы можете определить свой вклад в развитие своей команды или организации?*

## День 19

*Выдающиеся лидеры делают все возможное для повышения самооценки своего персонала. Если люди верят в себя, они способны свернуть горы.*

**Сэм Уолтон**

Если вы хотите стать более успешным руководителем, то не сможете обходиться только директивными мерами. Вы должны развивать взаимоотношения. Почему? Потому, что работу выполняют люди, а не их компьютеры. А поскольку люди – это сила любой организации, они являются наиболее ценным – и весомым – активом. Чтобы сформировать у своих людей должные умения и навыки, требуется время, но дать людям знать, что вы их цените, выразить им свою признательность и проявить к ним интерес как к личностям ничего не стоит. Эти позитивные изменения проводятся быстро и дают мгновенные результаты!

*Подумайте о людях, которыми вы руководите. Поблагодарите кого-нибудь из них перед всей командой и обратите внимание на ответную реакцию. Постарайтесь сделать такую процедуру регулярной.*

## День 20

*Спросите свою команду – она знает ответ.*

**Чак Карлсон**

Неуверенность и незрелость руководителя могут делать его таким всезнайкой. Однако это позиционное мышление. Истинные лидеры мыслят иначе. Они знают, что их задача заключается не в том, чтобы знать все, а в том, чтобы собрать вокруг себя людей, которые знают то, что неизвестно вам. Признав, что команда умнее одного человека, я перестал давать своим людям ответы и призвал их искать эти ответы вместе. Такая тактика трансформирует ваше лидерство – не только потому, что вы сможете быть собой и перестанете изображать из себя всезнайку, но и потому, что она задействует силу совместного мышления.

*На какие из задаваемых вам вопросов вы не можете дать ответы? Кто из членов вашей команды способен вам в этом помочь?*

*Наметьте в своем графике время, чтобы встретиться и поговорить с этими людьми.*

## День 21

*Если вы хотите получить помощь, сами помогайте другим.*

*Если вы хотите завоевать доверие, сами доверяйте другим.*

*Если вы хотите любви, отдавайте ее.*

*Если вы хотите обрести друзей, сами станьте другом.*

*Если вы хотите создать замечательную команду, сами будьте замечательным командным игроком. Это закон.*

*Дэн Задра*

Чтобы повысить свой уровень лидерства, нужно развивать навыки работы с людьми. Хорошее руководство означает хорошие межличностные отношения. Лидеры должны служить примером для других. Это ставит перед ними задачу развивать способности и возможности своих людей. Эффективное руководство – это сотрудничество, делегирование полномочий и способность жертвовать личными амбициями ради успеха команды и видения организации. Лидер должен выходить за рамки собственного «я» и быть готовым двигаться вперед достаточно медленно, чтобы люди за ним успевали. Как только вы решите взять в свое лидерское путешествие других, оно непременно увенчается успехом.

*Приходится ли вам жертвовать позитивным взаимодействием с людьми ради выполнения поставленных задач? Если да, то вы подрываете свое лидерство. Что вы можете сделать, чтобы изменить ситуацию к лучшему?*

## День 22

*Лидерство – это возможность служить.  
Дж. Дональд Уолтерс*

Лидеры часто фокусируют свои усилия на служении себе или своей организации, а людям уделяют слишком мало времени. Лидеры, достигшие более высокого уровня, смещают свой фокус с «я» на «мы». Они любят людей и относятся к ним как к личностям. Истинные лидеры завоевывают авторитет посредством взаимоотношений, а не своего служебного положения. Такое смещение фокуса способствует позитивным изменениям в рабочей среде. Улучшается психологический климат. Начинает формироваться командный дух. «Должен» сменяется на «хочу». Рабочая обстановка становится более благоприятной как для лидеров, так и для их последователей.

*Какими прилагательными вы можете описать работу и взаимодействие своих людей? Подчеркните те прилагательные, которые относятся и к вам. Имеют ли они положительное значение? Какие из них нужно изменить?*

## День 23

*Лучшая инвестиция времени – это инвестиция в людей.*  
**Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон**

Возможность проводить время с людьми, которых я люблю, доставляет мне ни с чем не сравнимое удовольствие. А все потому, что хорошие взаимоотношения заряжают энергией и создают позитивный настрой. Инвестируя свое время и усилия в людей и в формирование эффективных взаимоотношений, вы получаете огромное количество энергии. Когда люди чувствуют симпатию, заботу, участие и доверие, они идут навстречу своему лидеру и друг другу – и при этом выкладываются по полной, потому что знают: их лидер желает им только самого лучшего.

*Как вы можете более эффективно инвестировать свое время и силы в жизнь людей, которыми руководите? Какой шаг в этом направлении вы предпримете сегодня?*

## День 24

*Помимо всего прочего, настоящие лидеры открыты. Они не изолируются от коллектива, не придерживаются установленных канонов и правил. Истинные лидеры неформальны. Они создают культ своей доступности и свободно общаются с людьми.*

*Джек Уэлч*

Умеете ли вы слушать людей? Недавно я наткнулся на толкование китайского иероглифа глагола «слушать»: он состоит из мелких символов, которые переводятся как «вы», «глаза», «сердце», «ухо» и «безраздельное внимание». Другими словами, открывая свои каналы коммуникации и внимательно слушая, я должен отдавать в полное распоряжение собеседника свои:

• *уши* (я слышу что вы говорите); • *глаза* (я вижу, что вы говорите); • *сердце* (я чувствую, что вы говорите); • *безраздельное внимание* (я ценю вас и то, что вы говорите).

Только в этом случае можно выстроить позитивные взаимоотношения и убедить людей следовать за вами.

*Какие у вас навыки слушания? Что вы можете сделать для создания более открытой и доверительной обстановки в своем коллективе?*

## День 25

*Настоящий лидер во время опасности выходит вперед, а во время чествования остается в тени. Если вы хотите добиться сотрудничества от окружающих вас людей, позвольте им ощутить свою важность.*

**Нельсон Мандела**

Эффективное лидерство основано на взаимоотношениях. Взаимоотношения же возможны только тогда, когда люди уважают и ценят друг друга. Если уважения нет, то нет и отношений. Можно заботиться о людях, не руководя ими, но нельзя эффективно руководить людьми, не проявляя о них заботы. Как лидер, вы можете поднять планку ценностей в этой области. Вам нужно просто принять такое решение и дать людям знать, что их ценят и видят в них личностей, а не только рабочую силу. Такое отношение оказывает на людей позитивное влияние и укрепляет авторитет лидера.

*Есть ли в вашем окружении люди, с которыми вам сложно работать? Подумайте, с чем это связано. Что вы можете предпринять, чтобы улучшить ваши взаимоотношения?*



## День 26

*В кризисных ситуациях люди примыкают к тем, кому они могут доверять, – к тем, кто с ними заодно, а не к тем, кто держит дистанцию.*

*Джеймс Стокдэйл*

Чтобы расти как лидер, нужно перестать пытаться впечатлить других ради сохранения своего должностного положения и начать развивать доверие ради укрепления взаимоотношений в команде. Если вы заодно со своими людьми, они будут вам доверять. Чем больше они вам доверяют, тем лучше ваши отношения и, следовательно, сильнее ваш авторитет как лидера. Это созидательный процесс, который требует времени, энергии и целенаправленной работы. В трудные времена отношения являются подушкой безопасности, а во времена возможностей – стартовой площадкой. Доверие позволяет людям свободно творить, делиться своими мнениями, задавать вопросы, проявлять инициативу и рисковать. Без него командная работа невозможна, а авторитет лидера близок к нулю.

*Насколько доверяет вам ваша команда? Могут ли ваши люди свободно творить, делиться своими мнениями, задавать вопросы, проявлять инициативу и рисковать? Как вы можете завоевать еще большее доверие?*

## День 27

*Я не могу дать вам формулу успеха, но могу дать формулу неудачи: пытайтесь всем угодить.*

**Герберт Своуп**

В начале своей руководящей карьеры я быстро выстраивал взаимоотношения с людьми и принимал решения, которые вызывали всеобщее одобрение. Только «кризис власти» заставил меня осознать свою ошибку и понять, что я пытался всем угодить. А это неправильно. Как лидер, я должен был помогать людям, а не угождать им. Это осознание изменило мой подход к руководству. Впервые за все время я почувствовал себя свободным от мнения окружающих и смог сфокусироваться на том, что считал необходимым для организации и ее людей. Пытаться всем угодить – это непрофессионально. И в принципе невозможно. Если вы узнали в этой истории себя, тогда вам тоже нужно перестать играть в хорошего руководителя и научиться принимать трудные решения.

*Вспомните, когда вы пожертвовали своим мнением ради популярного решения. Какие у вас были альтернативы? Можете ли вы применить полученные знания в какой-то из текущих ситуаций?*

## День 28

*Самое дельное, что можно посоветовать лидерам, – это относиться ко всем людям одинаково независимо от их должностного положения.*

*Джеймс Макгрегор Бернс*

В условиях жесткой, динамичной конкурентной среды лидерство, ориентированное на отношения и заботу о людях, может рассматриваться как слабое, особенно если вы обладаете природной склонностью к действию (а не к взаимодействию). По этой причине некоторые люди игнорируют данный подход, что является не только ошибкой, но и помехой для реализации их лидерского потенциала. Если вы фокусируетесь на продуктивности, но игнорируете отношения, в краткосрочной перспективе это может привести к прогрессу, но в долгосрочной вы потерпите неудачу, потому что люди отдалятся от вас или перегорят. Чтобы стать успешным лидером, нужно научиться сочетать оба этих фактора.

*Ставите ли вы продуктивность выше отношений? Если да, то как вы можете стать более ориентированным на людей?*

## День 29

*Поля самых разных отраслей индустрии усеяны костями тех организаций, чье руководство утратило моральный авторитет, где верили в то, что нужно брать, а не отдавать... где не понимали, что самый ценный актив компании – это ее люди.*

***Ле Рой Курц***

Лидеры, ориентированные на задачи, хотят получать результаты, причем прямо *сейчас!* Как правило, они не намерены сбавлять темп ради кого-то или чего-то. Но процесс выстраивания отношений требует времени. Он может быть длительным и кропотливым. Если вы – лидер, ориентированный на задачи, то можете говорить себе: *«Мне не нужно развивать взаимоотношения, чтобы быть хорошим руководителем»*. Вот что я вам на это скажу: поначалу, пока вы одерживаете победы, люди готовы за вами следовать – даже если вы используете жесткие меры. Но если будете продолжать в том же духе и игнорировать отношения, то у вас появятся недоброжелатели. Помните: если вы идете в гору по головам других, то на спуске они могут поставить вам подножку.

*С кем из членов команды вам следует выстроить взаимоотношения? В каких аспектах вам нужно пересмотреть свою позицию? Что вы для этого сделаете?*

## День 30

*Доверяйте людям – и они будут вам верны; обращайтесь с ними как с великими людьми – и они проявят свое подлинное величие.*

***Ральф Уолдо Эмерсон***

Когда лидеры ориентированы на отношения, их последователи становятся ближе к ним. Иногда последователи ошибочно принимают доброту за слабость и не считают нужным соблюдать границы. Они полагают, что расширение их прав и возможностей позволяет им делать все, что они захотят. В результате они используют лидеров в своих интересах. Ориентация на отношения – это риск испытать огромное разочарование. Но вместе с тем это возможность завести верных друзей и надежных соратников на всю жизнь. Надеюсь, что вы выберете подход, ориентированный на отношения. Я сделал этот выбор достаточно рано и ничуть об этом не жалею, хотя были, конечно, и горькие моменты. Однако большинство людей уважают отношения, правильно их трактуют и приносят мне неоценимую пользу.

*Возникало ли у вас когда-либо ощущение, что вас используют в своих интересах? Как вы решили эту ситуацию? Как бы вы решили ее сегодня?*

## День 31

*Важнейшее качество лидера – это не совершенство, а способность вызывать доверие.*

**Рик Уоррен**

Большинство людей не хотят признавать свои ошибки, промахи и недостатки. Они держат дистанцию, чтобы тайное не стало явным. А с продвижением по карьерной лестнице стремление скрыть свои слабости становится еще сильнее. Однако если руководители пытаются возвести барьер между собой и своими людьми, то они не смогут выстроить эффективные взаимоотношения. Писатель и пастор Рик Уоррен отмечает: «Вы можете впечатлять людей на расстоянии, но, чтобы оказывать на них влияние, вы должны подойти ближе». Чтобы сформировать аутентичные взаимоотношения, лидеры тоже должны быть аутентичными. Они должны признавать свои ошибки, промахи и недостатки. Другими словами, они должны быть простыми смертными. А это нелегко.

*Бойтесь ли вы проявить свои слабости перед вашей командой? Какие это слабости? Как вы можете выстроить более доверительные отношения со своими людьми?*

## День 32

*Лидерство – это не столько слова, сколько отношение и поступки.*

**Гарольд Генин**

Возможно, у вас нет природной склонности к работе с людьми. Может, порой вам сложно выстраивать с кем-то отношения из-за недостатка симпатии. В таком случае поступите следующим образом: *примите решение заботиться о других*. Любить людей и заботиться о них – это в ваших силах. Сделайте такой выбор. В каждом человеке есть что-то хорошее – нужно только это отыскать. Возьмите себе за правило находить в людях положительные качества, особенно если они являются членами вашей команды.

*Составьте список всех членов своей команды и укажите, какие их качества вас восхищают. Как эти качества способствуют успеху команды?*

## День 33

*Почему я всегда нанимаю целого человека, когда все, что мне нужно, – это пара рук?*

**Генри Форд**

Давайте взглянем правде в глаза: отношения – это тяжелый труд. Многие руководители предпочли бы ограничить свою работу с людьми исключительно служебными рамками, но реальность такова, что мы всегда нанимаем целого сотрудника – со всеми его недостатками, проблемами и странностями. Это может создавать сложности и повергать в уныние. Однако хорошие руководители понимают, что лидерство – это прежде всего взаимодействие с людьми во всем его многообразии. Истинные лидеры способны принять жестокую правду, признать ошибки и недостатки и посмотреть в лицо реальности. Они не избегают проблем, а решают их, это милосердно и справедливо. Лидеры, ориентированные на отношения, понимают, что конфликт – это составная часть прогресса и часто он бывает конструктивным.

*Существуют ли в вашей команде проблемы, которых вы предпочитаете избегать? Запишите, какую из этих проблем и каким образом вы решите сегодня.*



## День 34

*Оглядываясь назад, я вижу, что моя жизнь была сплошной гонкой с препятствиями, где самым большим препятствием был я сам.*  
**Джек Паар**

Один из секретов успешного взаимодействия с людьми – это знание и принятие себя. В своей книге «Как завоевать расположение людей» (*Winning with People*) я называю это принципом зеркала, который гласит: прежде чем судить о других, следует обратить внимание на себя. Работа над отношениями всегда должна начинаться с себя. Это означает, что вы должны изучить свою личность, как студент – учебную дисциплину. Определите свои сильные и слабые стороны. Проанализируйте, как вы думаете, чувствуете и действуете в разных ситуациях. Будучи честными с самими собой, вы должны принять ответственные решения, которые изменят вашу жизнь к лучшему. После этого забудьте о себе и переместите свой фокус внимания на других. Теперь вы будете относиться к людям как сильная личность.

*Сделайте честный обзор своих сильных и слабых сторон.*

*Запишите их.*

*Какие сферы своей жизни вы можете изменить к лучшему?*

*Какие действия вы для этого предпримете и когда?*

## День 35

*Лидерство и обучение неотделимы друг от друга.  
Джон Фицджеральд Кеннеди*

Успешные лидеры не полагаются на директивы и не зависят от систем. Они работают с эмоциями людей. Они больше думают о человеческом потенциале и доверии, чем о полномочиях и должностных инструкциях. Настоящие лидеры никогда не руководят с помощью кнута (тем, кто это делает, следует помнить, что любой кнут когда-нибудь сломается). Вместо этого они используют индивидуальный подход в работе. Они слушают, учатся и только потом руководят. Хорошие руководители развивают взаимоотношения. Они проводят политику «открытых дверей» и знают, что эти двери открываются в обе стороны. Это позволяет им свободно перемещаться в коммуникативном пространстве и взаимодействовать со своими людьми.

*Как бы ваши люди охарактеризовали ваш «индивидуальный подход»? Перечислите три действия, которые вы можете предпринять для улучшения вашего взаимодействия уже сегодня.*

## День 36

*Организация – это система, имеющая душу, и эффективные руководители это понимают.*

*Херб Келлехер*

Истинные лидеры никогда не игнорируют человеческий фактор. Они всегда учитывают интересы, мнения и чувства своих людей. Все вопросы, которые задают такие лидеры, связаны с людьми. Чтобы стать настоящим лидером, недостаточно знать, куда идти и что делать. Какой бы замечательной ни была ваша инициатива, еще не факт, что вам позволят ее осуществить. Хорошие лидеры всегда сначала узнают позицию своих людей, а потом принимают оптимальные решения. Чтобы этого достичь, нужно проявлять последовательность, сохранять оптимизм, владеть навыками активного слушания и быть собой.

*Опишите устремления, желания и надежды членов вашей команды. Не знаете? Тогда выясните их, поскольку это залог формирования эффективных взаимоотношений.*

## День 37

*Поступайте с людьми так, как вы хотели бы, чтобы они поступали с вами.*

***Иисус Христос***

Существует тонкая грань между манипулированием людьми в личных целях и их мотивацией ради общего блага. Эффективные лидеры ее не пересекают, следуя золотому правилу: «Относитесь к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам». Этот простой, но очень эффективный принцип имеет универсальное применение. Практикуя золотое правило, лидер формирует атмосферу взаимного уважения, что полностью изменяет рабочую среду отдела или организации. Когда лидеры переходят от директивных отношений к уважительным, их люди начинают чувствовать себя акционерами, а не акциями.

*Перечислите три действия, которые вы, следуя золотому правилу, предпримете сегодня в отношении других людей.*

## День 38

*Добрые слова могут быть короткими и простыми, но эхо их бесконечно.*

***Мать Тереза***

Однажды Труэтт Кэти, учредитель Chick-fil-A<sup>1</sup>, сказал мне: «Ты знаешь, как я определяю людей, которые нуждаются в ободрении и поддержке? Если человек дышит, ему необходимо дружеское похлопывание по плечу». Я еще не встречал людей, которым не нравилась бы похвала. Как лидер, вы способны мотивировать и вдохновлять своих последователей с помощью поощрения. Слова «Я рад, что вы с нами работаете; вы очень ценный сотрудник», произнесенные руководителем команды, отдела или организации, многое значат. Если вы хотите, чтобы люди сохраняли позитивный настрой и всегда были рады вас видеть, поощряйте их. Если вы станете главным вдохновителем своей команды, она будет лучше работать и стремиться оправдать ваши ожидания.

*Запишите по одной позитивной фразе, которую вы можете искренне сказать каждому члену своей команды, и найдите время на этой или на следующей неделе, чтобы похвалить своих людей.*

---

<sup>1</sup> Американская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на сэндвичах из курицы. – Прим. перев.

## День 39

*Лидерство заключается не в том, чтобы произносить речи и завоевывать симпатии. Лидерство определяется результатами, а не атрибутами.*

*Питер Друкер*

Одни люди думают, что для формирования эффективных взаимоотношений нужно относиться к своей команде, как к семье. Другие считают, что быть заботливым руководителем – значит позволять своим сотрудникам делать все, что им заблагорассудится. Оба подхода являются неверными. Люди не могут быть объективными с членами своей семьи. Я не могу. Семья – это совсем другой уровень ответственности и обязательств. Что бы мои близкие ни делали, я все равно отдаю им свою безусловную любовь. Они обладают привилегиями, которые я не распространяю на других людей. С близкими постоянно приходится идти на компромисс. Семья и команда строятся на разных ценностях. В семье чувство общности выше личного вклада. В бизнесе – наоборот. Лучшие команды стремятся к золотой середине.

*Есть ли в вашей команде люди, которые хотят, чтобы к ним относились, как к членам семьи? Что вы можете сказать, чтобы восстановить баланс между их личным вкладом и чувством общности?*

## День 40

*Достойная цель лидерства – помогать отстающим становиться успешными, а успешным – преуспевающим.*

*Джим Рон*

Все сталкиваются с проблемами и совершают ошибки. Всем нужна поддержка, чтобы расти и становиться лучше. Как лидер, вы можете и обязаны помочь в этом своим последователям. Я верю, что люди могут менять свои жизненные позиции и развивать свои способности, поэтому говорю им о том, что для этого нужно сделать. Если вы хотите помочь своим людям расти, то должны быть готовы к откровенным разговорам. Как же быть лидером, ориентированным на отношения, и при этом мотивировать людей идти вперед? Сочетая заботу и откровенность. Забота без откровенности ведет к дисфункциональным отношениям, откровенность без заботы – к дистанционным отношениям, и только баланс заботы и откровенности ведет к эффективным отношениям.

*Когда у ваших людей возникают проблемы, вы проявляете заботу без откровенности или откровенность без заботы? Что вы можете сделать для достижения золотой середины?*

## День 41

*Искренни укоризны от любящего, и лживы поцелуи ненавидящего.*

**Книга Притчей Соломоновых, 27:6**

Чтобы быть успешным лидером, нужно ценить людей. Это залог эффективных отношений. Забота о людях свидетельствует о том, что вы их цените. Но если вы хотите помочь им стать лучше, то должны давать им дельные советы. Это требует откровенности. Вы должны думать, говорить и действовать в контексте того, каким потенциалом обладает человек, и помогать ему реализовать свои возможности. Быть откровенным – это не значит причинять вред. Работу лидера в данном случае можно сравнить с работой хирурга: операция может быть болезненной, но она направлена на исцеление. Как лидер, вы должны быть готовы и способны это сделать. В противном случае вы не сможете помогать своим людям расти и изменяться.

*Вспомните откровенный разговор, который не привел к положительным результатам. Если бы вы могли его повторить, что бы вы сказали по-другому? Как бы вы подчеркнули потенциал людей и помогли им его реализовать?*



## День 42

*Руководить – значит служить. Ни больше и ни меньше.*  
**Андре Мальро**

Чтобы помочь вам сохранять золотую середину между заботой и откровенностью, я разработал специальную анкету. Если вы сможете утвердительно ответить на следующие вопросы перед откровенным разговором, у вас есть все шансы добиться положительных результатов.

- Достаточно ли я работал(-а) над отношениями, чтобы рассчитывать на откровенность?
- Действительно ли я ценю этих людей как личностей?
- Уверен(-а) ли я, что это их проблема, а не моя?
- Уверен(-а) ли я, что затеваю этот разговор не для того, чтобы их приструнить?
- Является ли данная проблема более важной, чем взаимоотношения?
- Действительно ли этот разговор преследует их интересы, а не только мои?
- Готов(-а) ли я инвестировать время и энергию в то, чтобы помочь своим людям измениться?
- Готов(-а) ли я давать практические рекомендации, а не просто указывать на ошибки?
- Готов(-а) ли и способен(-на) ли я ясно и понятно высказывать ожидания?

*Подумайте, с кем из членов команды вам нужно откровенно поговорить, а потом ответьте на вопросы анкеты.*

## День 43

*Одним из ключей к успешному лидерству является способность раскрыть и реализовать потенциал своих людей.*

***Неизвестный автор***

Большинство руководителей, с которыми я общаюсь, избегают сложных разговоров со своими людьми. Как правило, это происходит по одной из двух причин: они или не любят конфронтацию, или боятся обидеть человека. Дело в том, что не все адекватно реагируют на откровенные разговоры. Согласитесь, правда может быть болезненной. Поэтому перед очередным разбором полетов просто вспомните следующие правила:

- *Сделайте это быстро* – не ждите, пока снежок превратится в снежный ком.
- *Сделайте это спокойно, никогда не выходя из себя* – используйте анкету для работы с людьми (день 42).
- *Сделайте это с глазу на глаз* – вы хотите помочь человеку, а не ставить его в неловкое положение.
- *Сделайте это продуманно* – так, чтобы свести к минимуму смущение или страх.

*Избегаете ли вы трудных разговоров с членами своей команды? Почему? Какой шаг вы предпримете сегодня, чтобы изменить эту ситуацию?*

## День 44

*Эффективное лидерство предполагает ответственность за благополучие группы. Это означает, что не всех будут устраивать ваши решения и действия. Но если вы – человек принципа, это неизбежно.*

*Колин Пауэлл*

Прочность отношений определяется заботой людей друг о друге. Но забота еще не означает, что люди идут в одном направлении. Мобилизация команды на достижение общей цели – это обязанность лидера, и она часто требует принципиальности. Мой друг, Колин Сьюэлл, владелец сети автодилерских центров, как-то сказал мне: «Руководители должны принимать решения в интересах большинства. А раз так, они не могут идти на поводу у отдельных членов группы, если это вредит команде или организации». Эффективные лидеры всегда нацелены на результат и никогда не упускают его из виду. Если вы хотите успешно руководить людьми, то должны быть человеком принципа.

*Склонны ли вы идти на поводу у отдельных членов команды в ущерб общим интересам и целям? Как вы можете изменить эту ситуацию?*

## День 45

*Настоящий лидер должен проводить политику открытых дверей, чтобы его люди не боялись к нему обращаться.*

**Гарольд Генин**

Позвольте напомнить вам еще одну вещь касательно работы с людьми и доверительных отношений: открытость – это улица с двусторонним движением. Если вы хотите быть эффективным лидером и пользоваться доверием своих людей, то должны позволить им быть с вами открытыми. Вы должны поощрять обратную связь и быть достаточно зрелой и сильной личностью, чтобы адекватно воспринимать критику и извлекать из нее уроки. Уоррен Беннис, эксперт в области лидерства, заметил: «Эффективные лидеры поощряют и вознаграждают открытость и расхождение во взглядах. Они понимают, что временный дискомфорт от критики с лихвой компенсируется конструктивной обратной связью, которая помогает им принимать правильные решения». Забота о людях, коллегиальное принятие решений и формирование прочных взаимоотношений – вот три кита успешного лидерства.

*Что вы делаете для того, чтобы ваши люди не боялись к вам обращаться?*

*С кем из членов своей команды вы можете улучшить обратную связь?*

## День 46

*Вы можете придумать самую замечательную идею в мире, но, чтобы воплотить ее в реальность, нужны люди.*

*Уолт Дисней*

Лидеры от природы обладают дальновидностью и стратегическим мышлением. Они мечтают о великом и хотят побеждать, причем с большим отрывом. Но замечательное видение без замечательной команды часто превращается в сущий кошмар, потому что только командная работа делает мечту реальностью. Часто лидеры делятся со мной своим видением и спрашивают: «Думаете, мои люди в него поверят?» Им следовало бы задать вопрос по-другому: «Поверят ли мои люди в меня?» Ценность видения лидера не является залогом его успешной реализации. Сначала люди должны поверить в вас как в лидера. А для этого нужно заслужить их доверие.

*Заслужили ли вы доверие своих людей и право вести их за собой? Чем вы обоснуете свой ответ? Как вы можете повысить свой кредит доверия?*

## День 47

*Лидер ведет людей туда, куда они хотят идти; великий лидер ведет их туда, где они должны быть.*

***Розалин Картер***

Чтобы преуспеть как лидер, вы должны быть готовы подвергнуть риску все свои наработки в области отношений ради реализации видения. Правда, это ставит лидера перед нелегким выбором: сузить видение или развить своих людей для его реализации. Если вы хотите вершить великие дела, вам придется выводить людей из зоны комфорта. Они могут этому противиться. Они могут от вас уйти. Наконец, у них это может просто не получиться. Если вы рискуете и побеждаете, ваши люди обретают уверенность в себе, начинают еще больше вам доверять и стремиться к решению новых, более сложных задач. Но если вы рискуете и терпите неудачу, то теряете кредит доверия людей. В этом случае вам придется заново выстраивать с ними отношения. Однако без риска нет прогресса, поэтому нужно просто к этому привыкнуть.

*Каким образом вы развиваете своих людей для достижения видения? Что еще вы можете предпринять, чтобы вывести их из зоны комфорта?*

## День 48

*Выдающиеся лидеры ставят перед собой все новые цели и постоянно их усложняют.*

**Томас Уотсон**

Эффективность – это критерий, отличающий настоящих лидеров от людей, которые просто занимают руководящие должности. Истинные лидеры всегда добиваются поставленных целей. Они могут оказывать на организацию существенное влияние. Они не только обладают высокой личной продуктивностью, но и создают рабочую среду, способствующую продуктивной работе всей команды. Это невозможно имитировать. Вы либо вносите вклад в успех своей организации, либо нет. Если вы хотите расти как лидер, то должны достигать своих целей. Другого способа не существует.

*Что является критерием эффективности в вашей организации? Найдите способ оценить свой личный вклад и вклад своей команды в общий успех.*

## День 49

*В бизнес-сообществе есть два типа людей: те, кто добивается результатов, и те, кто оправдывается, почему они этого не сделали.*  
**Питер Друкер**

Результативность всегда являлась ключевым фактором успеха и лидерства. Настоящие лидеры знают, как добиться высокой производительности, и демонстрируют это не на словах, а на деле. Они выкладываются по полной и ведут за собой личным примером. Их способность достигать поставленных целей заглушает голос критиков и создает им репутацию. Успешные лидеры *ведут* своих людей к поставленной цели, а не *посылают* их туда. Они скорее тургиды, чем турагенты. Почему? Потому, что люди всегда больше доверяют тому, что мы делаем, а не то му, что мы говорим. Следовательно, состоятельность лидера можно определить одним словом – *пример*.

*Перечислите качества, которые вы считаете своими сильными сторонами. Что вам удастся лучше всего? Как еще больше можно развить эти качества?*



## День 50

*Пример – это не главный фактор влияния на людей; это единственный фактор.*

*Альберт Эйнштейн*

Эффективные лидеры всегда оказывают влияние на своих последователей. Продуктивность делает людей на голову выше других. И когда эффективный лидер заканчивает кропотливую работу по формированию отношений, его лидерство обретает реальную силу! Это действительно так, потому что эффективные лидеры являются примером для своих людей и задают стандарты продуктивности для всей команды. Именно по этой причине президент Авраам Линкольн освободил генерала Джона Фремонта от командования армией: «Его главной ошибкой является то, что он держится изолированно и никому не позволяет к себе приблизиться». Линкольн знал, что лидеры должны находиться рядом со своими людьми и вдохновлять их на великие свершения. Когда лидеры работают продуктивно, их люди тоже работают продуктивно. Эффективные лидеры нацелены на результаты – как личные, так и командные. Они указывают путь, и другие за ними следуют.

*Как вы доносите до своей команды ее цели и достижения? Как вы можете усилить свое влияние с помощью личного примера?*

## День 51

*Лидерство – это способность воплощать видение в реальность.*  
**Уоррен Беннис**

Настоящие лидеры постоянно передают видение организации людям, которых они ведут за собой. Они делают это доходчиво, креативно и последовательно. Однако порой не все понимают и принимают их сообщения. Поэтому эффективные лидеры подкрепляют свои слова действиями. Видя положительные результаты достижения целей, люди начинают более четко понимать, что значит «воплотить видение в реальность». И с каждым днем плодотворной работы они становятся на шаг ближе к этой реальности, что вдохновляет их и делает видение более убедительным. Продуктивность также расширяет видение, поскольку с ростом мастерства и уверенности в себе люди начинают осознавать, что они могут больше, чем могли себе представить.

*Когда вы в последний раз транслировали видение будущего своей команде? Внимательно продумайте и запишите это видение, определите факторы его успешного достижения и передавайте его как можно чаще и всеми доступными способами.*

## День 52

*Боевой дух – это состояние ума. Это стойкость, мужество и надежда. Это доверие, энтузиазм и верность... Это неукротимая воля к победе. С ним возможно все, без него – ничего.*

*Джордж Маршалл*

Многие руководители пытаются решать проблемы директивными мерами или перекладывают их на плечи других. Но правда состоит в том, что лидеры не могут делегировать решение проблем. Они должны сами преодолевать трудности, разрешать конфликты, исправлять ошибки и вести людей в нужном направлении. Истинные лидеры так и поступают. Историк и эссеист Томас Карлейль за метил: «Ничто так не повышает самооценку и уверенность в себе, как достижение». А когда эффективность лидеров становится заразной и распространяется на команду, она решает многие проблемы – даже те, которые не под силу высшему руководству и экспертам. Продуктивность вдохновляет. Эффективные люди добиваются хороших результатов. А хорошие результаты создают позитивный настрой и высокий боевой дух.

*Как вы помогаете своим людям в решении проблем? Что еще вы можете сделать для повышения их боевого духа и продуктивности?*

## День 53

*Когда одерживаешь победу, любая боль проходит.*  
**Джо Нэймат**

Каков самый эффективный способ решения проб лем? Использование импульса для движения вперед. Как лидер создает этот импульс? Помогая команде одерживать победы. Если вы не думаете об успехах своей команды, значит, не обладаете мышлением лидера. Продумайте посильные индивидуальные задачи для своих людей и позвольте им испытать радость личной победы. Затем поставьте достижимые цели перед всей командой. Чем больше индивидуальных и командных побед вы одержите, тем более сложные задачи сможете решать и тем больший движущий импульс будете в состоянии создавать.

*Продумайте посильные индивидуальные задачи для повышения самооценки и мотивации своих людей. Есть ли способ трансформировать их победы в командные цели?*

## День 54

*Если двигаетесь по инерции, то либо теряете импульс, либо скатываетесь вниз.*

*Джоан Уэли*

Когда в организации поддерживаются высокий моральный дух и высокая производительность, она обретает движущий импульс, который является лучшим другом лидера, поскольку облегчает решение любых задач. Вот почему я называю его «великим ускорителем». То же можно сказать и об импульсе лидерства. Создайте его – и вы превзойдете свои возможности. вспомните, что произошло с Apple, когда компания представила iPhone. Она задала мощный импульс движению вперед и значительно увеличила долю рынка – не только смартфонов, но и компьютеров. Как результат, из нишевой компании с относительно небольшим, но стабильным сегментом пользователей она превратилась в бесспорного мирового лидера и продолжает активно развиваться. Вот почему я советую лидерам уделять больше времени созданию импульса.

*Как бы вы оценили текущий уровень продуктивности и морального духа своей команды? Что вы можете сделать для его повышения и создания движущего импульса?*

## День 55

*Не беспокойтесь о том, как завести друзей или избавиться от врагов. Беспокойтесь о том, чтобы победить, потому что, если вы победите, ваши враги не смогут вам навредить, а если проиграете, ваши друзья не смогут на вас рассчитывать.*

**Пол Брайант**

Эффективные лидеры понимают важность движущего импульса и используют его в интересах организации. Они также понимают, что существует три типа людей в зависимости от их отношения к импульсу. *Приспособленцы* занимают пассивную позицию; их производительность практически полностью зависит от доминирующей тенденции. Поэтому они нуждаются в эффективных лидерах, способных создать продуктивную среду. *Нарушители* подрывают моральный дух, создают проблемы и не только сами ничего не делают, но и мешают работать остальным. *Мотиваторы* – это лидеры, которые реализуют поставленные цели и добиваются результатов, создавая импульс движению вперед. Приоритетное внимание следует уделить мотиваторам и разместить их на стратегических позициях, где они смогут принести команде максимальную пользу.

*Кого из членов своей команды вы считаете мотиваторами?*

*Как вы можете инвестировать больше времени и усилий в их развитие для получения максимальной отдачи?*

## День 56

*Сплоченность команды является залогом ее успеха. Вы можете собрать под своим крылом лучших мировых звезд, но, если они не играют вместе, ваш клуб не стоит и ломаного гроша.*

**Бейб Рут**

Когда вы и ваша команда работаете продуктивно, ваш авторитет как лидера растет. В большинстве организаций это делает вас победителем, а победители притягивают к себе людей – сильных, слабых и середнячков. Ключ к созданию успешной команды состоит в способности распознать, отобрать и удержать лучших из них. Однако наличие талантливых людей в команде еще не гарантирует ее успех. Вы можете проиграть и с хорошими игроками, но без них однозначно не сможете выиграть. Решающим фактором успеха является создание сплоченной команды. Это потребует времени. Но помните: если вы не являетесь эффективным лидером, то не сможете привлечь и удержать эффективных людей. Вот почему вы должны показывать высокие индивидуальные результаты и вести за собой личным примером.

*Кого из своих людей вы можете назвать высокоэффективными командными игроками? Как они работают: в тесном сотрудничестве с командой или независимо? Если последнее, то что вы можете сделать для укрепления их командного духа?*

## День 57

*Залогом успешного тимбилдинга является позиция лидера, заключающаяся в том, что каждый человек уникален и ценен.*

**Неизвестный автор**

Все выдающиеся лидеры отличаются высокой эффективностью, но не все высокоэффективные руководители являются лидерами. Личный успех не всегда трансформируется в командный. Лидерство определяется тем, что человек делает вместе с другими и для других. Оно направлено на то, чтобы сделать команду более сплоченной и продуктивной. Оно измеряется достижениями всей группы, а не личными усилиями должностного лица. Настоящее лидерство никогда не базируется на корыстной выгоде. Иногда, видя, как руководитель добивался поставленных целей, я думал: «О, этот человек будет замечательным лидером», – но позже оказывалось, что он старался только для себя, игнорируя и деморализуя свою команду. Это не лидерство. Личная эффективность – это лишь предпосылка эффективного лидерства, но истинные лидеры должны стремиться к тому, чтобы поднять на более высокий уровень всю команду.

*Определите свои критерии успешного лидерства. Напишите честный обзор того, как вы поднимаете свою команду на новый уровень.*



## День 58

*Ни один, даже самый выдающийся лидер не сможет долго сохранять свои позиции, если не будет одерживать победы.*

**Бернард Лоу Монтгомери**

Как-то я увидел комикс на тему производственного совещания, где ведущий говорил: «Мы ведем свой бизнес, как игровое шоу: побеждаете – остаетесь в игре, проигрываете – получаете прощальные утешительные призы». Забавно, но актуально. Продуктивность измерима. Организационный рост ощутим. Рентабельность поддается количественной оценке. Несостоятельные руководители, не сумевшие улучшить эти показатели, получают выскание, успешные – вознаграждение и новые, более сложные задачи. Высокая результативность требует высокой приверженности делу. Эффективные лидеры понимают, что цена лидерства – это постоянный груз ответственности за успех своей команды. Чем выше продуктивность, тем тяжелее этот груз.

*Чтобы нести на своих плечах груз ответственности, необходима внутренняя сила. В чем вы черпаете энергию и вдохновение? Как вы можете сделать эти источники своими жизненными приоритетами?*

## День 59

*Будьте готовы к принятию решений. Это самое важное качество хорошего лидера.*

*Т. Бун Пикенс*

Какую бы процветающую организацию вы ни взяли, можете не сомневаться, что ее руководители принимали – и принимают – очень жесткие решения. Успех – это путь в гору. К эффективному лидерству не движутся по инерции. Если вы хотите развить свои лидерские качества, будьте готовы к принятию трудных решений. Поначалу, на этапе формирования отношений, они будут касаться людей; позже к ним добавятся и производственные решения. Это еще одна тяжелая ноша лидера. Я уже говорил вам о том, с каким трудом принимал решения в начале своей карьеры. Сегодня, оглядываясь назад, я больше сожалею о непринятых, чем о неправильных решениях. Не совершайте моих ошибок и не попадайте в ловушку нерешительности.

*Какое трудное решение стоит сегодня перед вами? Медлите ли вы с его принятием? Если да, то что вы сделаете, чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки?*

## День 60

*Поступать правильно – это замечательно. Учить других поступать правильно – это еще более замечательно... и намного проще.*

**Марк Твен**

Когда я установил крепкие взаимоотношения в команде и укрепил свои лидерские позиции, мне пришлось принимать трудные решения в отношении себя самого. Они требовали изменений, честности и самодисциплины. Чтобы расти как лидер, вы должны принять ряд трудных решений:

- стать успешным, прежде чем начинать помогать в этом;
- задавать себе более высокие стандарты, чем своей команде;
- нести ответственность перед другими людьми;
- ставить реалистичные цели и достигать их;
- принимать на себя ответственность за личные результаты;
- признавать свои ошибки и неудачи и делать это тихо и смиренно;
- не требовать от других больше, чем от себя;
- измерять свой успех результатами, а не намерениями;
- не братья за то, что вам не по силам.

Идти первым – задача не из легких, но лидер всегда должен прокладывать путь своим последователям и помогать им успешно его преодолеть.

*Просмотрите приведенный выше список и отметьте утверждения, которые относятся к вам. Что вы можете сделать, чтобы улучшить остальные области?*

## День 61

*Делайте свое дело настолько хорошо, чтобы люди захотели увидеть это снова и привели с собой других.*

*Уолт Дисней*

Один из ключей к лидерству заключается в понимании того, как продуктивно использовать свои таланты и способности на благо всей организации. Отчасти это личная задача. Ранее мы говорили о том, как важно знать себя и свой стиль руководства. Это несколько другое. Если вы лидер, то должны обладать видением своего лидерства. И оно должно совпадать с корпоративным видением, по крайней мере на текущем этапе. Выявление своих сильных сторон и возможностей – процесс достаточно трудоемкий, а порой и сложный, но зато вы будете знать, как принести своей организации максимальную пользу. Чем больше вы сфокусированы на своих талантах, тем быстрее и эффективнее развивается ваш лидерский потенциал.

*Что вы знаете о своих талантах и способностях? Как вы можете на них сфокусироваться, что бы повысить свою продуктивность?*

## День 62

*Суть лидерства заключается в том, чтобы иметь видение. И это видение нужно ясно, убедительно и неустанно излагать. Вы не можете идти наугад.*

*Теодор Хесберг*

Транслирование видения – это неотъемлемая составляющая лидерства. Слабая коммуникация ведет к нечеткому пониманию задач и их ненадлежащему исполнению. Продуктивные лидеры создают отчетливую связь между видением организации и ежедневной производительностью команды. Они определяют и переопределяют критерии успеха – как личного, так и командного. Эффективные лидеры показывают, как краткосрочные цели влияют на долгосрочные. Они ясно излагают свои мысли и шаг за шагом ведут свою команду в нужном направлении. Убедительное видение является понятным, хорошо сформулированным, масштабным и вдохновляющим. Оно согласуется с общими командными ценностями, соответствует возможностям команды и фокусируется на результатах, а не на средствах их достижения. А когда это видение понимают и принимают, оно вызывает энтузиазм!

*Вызывает ли ваше видение энтузиазм, когда вы передаете его команде? Найдите время, чтобы сформулировать/переформулировать видение и критерии успеха, после чего снова их изложите.*

## День 63

*Признавайте заслуги окружающих.*  
**Джон Вуден**

Мало что вдохновляет людей так, как победа. Задача лидера – помочь своей команде преуспеть. Когда члены команды одерживают личные достижения, у них возникает желание стремиться к большему. Если вы хотите вдохновить своих людей на успех, отмечайте и празднуйте их ежедневные маленькие победы. По возможности делайте это публично, чтобы не только мотивировать людей, но и позволять им получать удовольствие от своего путешествия к успеху.

*Перечислите три действия, которые вы можете предпринять сегодня, чтобы отметить и отпраздновать успехи членов своей команды.*

## День 64

*Задача лидера – создать взаимодополняющую команду, где участники максимально задействуют свои сильные стороны и компенсируют недостатки друг друга.*

**Стивен Кови**

Когда в команде сложились прочные отношения, людям начинает нравиться *быть* вместе. Но с началом производственной деятельности они начинают вместе *работать*. Совместная деятельность дает старт процессу командообразования. В идеале каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы его люди работали слаженно, максимально эффективно задействуя свои сильные стороны и компенсируя недостатки друг друга. Как этого добиться? Для начала нужно знать сильные и слабые стороны каждого игрока. Члены команды должны взаимно дополнять друг друга, и в данном случае ваша задача как лидера – помочь им выяснить свои возможности и успешно их реализовать.

*Определите личный вклад каждого члена своей команды (и свой в том числе) в общий успех. Какие качества ваших людей подходят для выполняемой ими работы?*

## День 65

*Бесспорно, лидер должен иметь ясное видение будущего, но если оно не вызывает энтузиазма и не мобилизует на успех, то грош ему цена. Лидерство и коммуникация неотделимы друг от друга.*

*Клод Тейлор*

Хорошие лидеры никогда не исходят из предположения, что их люди понимают командную миссию. Они ничего не принимают как должное. Неудивительно, что легендарный тренер НФЛ Винс Ломбарди каждый сезон начинал свою речь с одной и той же фразы: «Это футбол». По той же причине Джон Вуден, выдающийся тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, перед началом каждого сезона учил своих игроков правильно надевать носки, чтобы не травмировать себе ноги. Они хотели убедиться в том, что их люди обладают всеми необходимыми знаниями для выполнения своей миссии. Не считайте само собой разумеющимся, что ваша команда знает то, что знаете вы, и верит в то, во что верите вы. Не думайте, что ваши люди понимают, как их таланты и усилия способствуют успеху всей команды. Говорите им об этом как можно чаще.

*Подумайте, что вашим людям действительно нужно знать для осуществления своей миссии.*

*Скажите им об этом сегодня.*



## День 66

*Вместе можно добиться большего, чем поодиночке.*  
**Неизвестный автор**

Члены вашей команды должны получать обратную связь, касающуюся их работы, и в данном случае ваша обязанность как лидера – обеспечить им этот процесс. Одна моя приятельница, руководитель компании и эффективный лидер, решила провести производственное собрание по итогам полугодия. Она разбила доску на три колонки: «Сделано правильно», «Сделано неправильно», «Нужно изменить» – и попросила всех присутствующих поделиться своими наблюдениями. Это позволило ей выяснить мнение людей о командной работе, провести ее совместный анализ и разработать задачи на второе полугодие, которые команда обязалась выполнить – ведь она сама их поставила. Мероприятие оказалось настолько эффективным, что его стали проводить каждый год.

*Регулярно ли вы обсуждаете со своей командой ваши успехи, ошибки и задачи? Что вы можете сделать, чтобы повысить уровень ответственности своих людей?*

## День 67

*Настоящее лидерство заключается в том, чтобы вести к успеху других. Для этого все должны работать с полной отдачей и выполнять взятые на себя обязательства.*

**Билл Оуэнс**

Лидеры должны создавать в своей команде среду, благоприятную для роста, развития, плодотворной деятельности и успешного решения задач. Ваша задача – воодушевлять людей и помогать им максимально реализовывать свой потенциал. Это залог эффективной командной работы. Вы больше, чем кто-либо другой, задаете тон и общий настрой. Ваша позиция заразительна. Если вы настроены позитивно, полны энтузиазма и стремитесь к росту, ваши люди будут такими же. Если вы хотите преуспеть, осознайте свое влияние и используйте его на благо других.

*Какой тон вы задаете своей команде? Будьте честны с собой.*

*Что вы можете сделать прямо сегодня, чтобы стать более позитивным и вдохновляющим?*

## День 68

*Попытка чего-то добиться, делая, делая, делая-и пытаясь сделать еще больше, редко увенчивается успехом. Люди, создавшие процветающие компании, наравне со списками того, что нужно сделать, использовали и списки того, что нужно перестать делать. Они были достаточно дисциплинированными, чтобы выбросить весь хлам.*

*Джим Коллинз*

Чтобы быть эффективным лидером, нужно научиться не просто много работать, а работать продуктивно. Это означает умение оптимизировать время, задачи, ресурсы и даже людей. Концентрация на областях, в которых вы наиболее сильны – где ваши усилия принесут максимальную отдачу, – и избегание слабых зон является одним из ключей к личной продуктивности. На протяжении многих лет я руководствуюсь принципом 80/20, и он помогает мне правильно расставить приоритеты. Каждый день я составляю список дел и фокусирую 80 процентов своего времени на 20 процентах самых важных из них. Чтобы определить эти 20 процентов, я задаю себе три вопроса: «Что от меня требуется? (Что я должен делать?) Что приносит мне максимальную отдачу? (Что мне следует делать?) Что приносит мне наибольшее удовлетворение? (Что мне нравится делать?)» Ваша задача – постепенно, по мере развития лидерских качеств, смещать свое время и внимание на «следует» и «нравится».

*Как вы ежедневно оптимизируете свое время и задачи? На чем вы можете сфокусироваться сегодня, руководствуясь принципом 80/20?*

## День 69

*Есть нечто более редкое и дефицитное, чем способности. Это способность распознавать способности.*

**Роберт Халф**

Ваша цель как лидера должна заключаться в том, чтобы помочь всем членам своей команды достичь уровня «следует» и «нравится», поскольку именно там они смогут проявить максимальную эффективность. Возьмите себе за правило нанимать, обучать и позиционировать людей таким образом, чтобы 80 процентов времени они работали в своей сильной зоне, 15 процентов – в зоне обучения и 0 процентов – в слабой зоне. Для этого вы должны хорошо знать членов своей команды, понимать их сильные и слабые стороны и быть готовыми к разговорам по душам. Если вы проделали должную работу по формированию межличностных отношений, то указанные задачи будут вам по плечу.

*Убедитесь в том, что все члены вашей команды работают в своих сильных зонах. Если где-то наблюдается дисбаланс, подумайте, как вы можете его исправить.*

## День 70

*Изменения – это закон жизни, и те, кто смотрит только в прошлое или настоящее, наверняка упустят будущее.*

*Джон Ф. Кеннеди*

Прогресс всегда требует изменений. Это факт. Большинство лидеров стремятся к прогрессу. Для них это один из главных критериев успеха. Однако, прежде чем проводить изменения, нужно достичь уровня реальной эффективности. Почему? Потому, что командные успехи формируют доверие к лидеру и создают импульс для движения вперед. Крайне сложно осуществлять преобразования, когда организация стоит на месте. Сдвиньте ее с мертвой точки – в любом направлении – и вам будет проще двигаться дальше. Управление изменениями в организации – это всегда задача руководства. Причем изменения должны быть позитивными. Лучший способ их инициировать – использовать тот же подход, что и при выстраивании отношений: найти общие точки соприкосновения. Но об этом вы узнаете завтра.

*Запишите три позитивных изменения, которые необходимо провести в вашей команде, и то, как вы можете их инициировать.*

## День 71

*Если вы хотите добиться сотрудничества и эффективной командной работы, помните: люди сопротивляются тому, что им навязывают, и поддерживают то, что они помогают создавать.*

**Винс Пфафф**

Прогрессивные руководители часто поддаются искушению сделать акцент на различиях и пытаются убедить людей в необходимости нововведений. Но это редко срабатывает. Лучше сфокусироваться на сходствах и выстраивать на их основе дальнейшее взаимодействие. Для начала поищите точки соприкосновения в следующих областях: *видение* – когда у людей одинаковое видение, которое они четко представляют и горят желанием реализовать, у вас есть все шансы добиться взаимопонимания и сотрудничества; *ценности* – сложно долго оставаться вместе, если ваши ценности не совпадают; *отношения* – в эффективных командах люди преданы не только общему делу, но и команде; *позиция* – если вы собираетесь вовлечь людей в процесс позитивных изменений, у них должна быть устойчивая позитивная позиция; *коммуникация* – она должна быть открытой, честной и постоянной. Если вы сумеете найти или создать точки соприкосновения в этих пяти областях, то сможете идти вперед и успешно осуществлять преобразования.

*В каких областях вы уже нашли точки соприкосновения, а над какими еще следует поработать, чтобы повысить эффективность командного взаимодействия?*

## День 72

*Люди чаще капитулируют, чем терпят поражение. Они выкладываются по полной, преодолевают препятствия и трудности, делают невозможное возможным и сдаются, когда победа уже не за горами.*

**Генри Форд**

Настоящие лидеры продолжают упорно идти вперед, к вершинам успеха. Они создают импульс, который не дает им двигаться по инерции или скатываться вниз. Истинные лидеры ставят перед собой все новые, более масштабные цели, успешно их достигают и помогают своим людям делать то же самое. Как же им удастся сохранять целеустремленность и эффективность, несмотря на все успехи и не удачи? На этот вопрос опять же отвечает Генри Форд: «Сделайте свои планы на будущее такими грандиозными, чтобы похвала других людей всегда казалась вам очень тривиальной по сравнению с тем, что вы действительно пытаетесь делать. Лучше заниматься делом, слишком большим для всеобщего восхваления – таким большим, чтобы вы могли оторваться от своих рукоплескателей раньше, чем они догадаются о ваших планах. Тогда вы сможете свободно работать и продолжать свое путешествие к успеху».

*Как вы можете повысить свою целеустремленность и мотивацию к достижению долгосрочных целей?*

## День 73

*Дорога к успеху всегда идет в гору*  
**Пол Харви**

Постоянно расти и развивать свои лидерские качества нелегко. Это требует усилий – и жертв. Навыки, которые помогают вам преуспеть сегодня, завтра могут оказаться неэффективными. Чтобы идти в ногу со временем, вам придется отказаться от каких-то привилегий и ресурсов. Вам придется забросить любимые дела, которые не приносят должной отдачи от инвестированного времени. А некоторые люди, которых вы хотели бы взять с собой, откажутся к вам присоединиться. Лидеры учатся идти вперед, отсеивая все, кроме приоритетов. Ни один выдающийся лидер еще не сказал: «Это было легче, чем я думал, и заняло меньше времени, чем я планировал». Так что будьте готовы к жертвам во имя успеха.

*Есть ли вещи, которыми вам необходимо пожертвовать ради дальнейшего роста? Запишите их и обязуйтесь выполнить.*



## День 74

*Функция лидерства состоит в том, чтобы создавать больше лидеров, а не последователей.*

***Ральф Нейдер***

Лидерство – это удивительное путешествие, а руководство продуктивной командой – это путешествие мечты. Достижение целей может приносить огромное удовлетворение. Но функции лидерства не сводятся к эффективной работе и выполнению поставленных задач. Что же может быть лучше индивидуальной и командной продуктивности? Формирование новых лидеров из своего окружения. Великие лидеры измеряют свой успех достижениями последователей. Это требует развития людей и их лидерских качеств. Если вы уже имеете продуктивную команду – поздравляю: вы достигли большего, чем многие другие руководители. Но не останавливайтесь на достигнутом. Начните думать о том, как помочь членам своей команды подняться на новый уровень и реализовать свой потенциал.

*Приняли ли вы непростое решение развивать своих людей? Напишите, что обязуетесь инвестировать свое время и силы в развитие членов своей команды. Поставьте подпись и дату.*

## День 75

*Лидерство – это раскрытие потенциала других людей.*  
**Билл Брэдли**

Как вы делаете свою организацию лучше? Инвестируя время и усилия в людей, которые в ней работают. Компании становятся лучше, когда становятся лучше их люди. Вот почему инвестиции в людей всегда окупаются сторицей. Все взлеты и падения зависят от руководства. Чем *больше* в организации лидеров, тем выше ее эффективность. Чем *лучше* лидеры организации, тем выше ее потенциал. Инвестиции в людей невозможно переоценить. Чем больше вы развиваете своих сотрудников, тем выше вероятность успешной реализации корпоративного видения. Когда организацией руководят компетентные люди и создают в ней позитивную, продуктивную рабочую среду, все становится лучше.

*Кто из членов вашей команды способен стать вашей правой рукой в реализации корпоративного видения? Что вы можете сделать на этой неделе для развития их способностей? Запишите это и выполните.*

## День 76

*Если наниматели не инвестируют в своих работников, они пытаются конкурировать только со своим капиталом. Физический капитал всегда можно заменить. Единственный ресурс, который заменить нельзя, – это преданность, командная работа и навыки сотрудников компании.*

***Роберт Райх***

Люди являются самым ценным активом любой организации. Истинные лидеры инвестируют свое время, энергию, деньги и мышление в развитие потенциальных лидеров. Они считают, что каждый человек обладает потенциалом роста – независимо от титула, должности, возраста и опыта. Такая практика выявления и развития талантливых людей является несомненным плюсом для любой организации, так как повышение индивидуальной эффективности нередко служит катализатором командной эффективности. Успешное развитие одного человека и его лидерских качеств закладывает фундамент для успешного развития других.

*В ком из членов своей команды вы видите лидерский потенциал?*

*В каких областях?*

## День 77

*Тест на лидерство заключается не в том, насколько умело вы руководите людьми, а в том, насколько умело они обходятся без вас.*

**Кен Бланишар**

На заре моей руководящей карьеры меня постигло огромное разочарование: после моего ухода организация, которую я возглавлял, пришла в полный упадок. Я провалил тест на лидерство! Поразмыслив, я понял свою ошибку. Она заключалась в том, что я выполнял всю управленческую работу сам, поэтому без меня все развалилось. Я не обучал людей и не готовил себе смену, чем не только усложнял себе жизнь, но и ограничивал потенциал своей организации. Именно после этого я сделал развитие потенциальных лидеров своим приоритетом, что значительно повысило эффективность моего лидерства и организаций, которыми я впоследствии руководил. Не позволяйте себе стать незаменимым. Дайте своей команде шанс на светлое будущее, развивая в ее среде новых лидеров.

*Выполняете ли вы всю управленческую работу сами? Какие шаги вы можете предпринять сегодня, чтобы делегировать свои полномочия?*

## День 78

*Если ваши действия вдохновляют других мечтать о большем, учиться большему делать больше и достигать большего, то вы – лидер.  
Джон Куинси Адамс*

Развитие людей предполагает ответственность за выполнение задач. Почему? Потому, что развитие людей – это нечто большее, чем обучение. Это трансформация. Оно вовлекает людей в процесс управления, поскольку многие вещи можно познать только посредством собственного опыта. История пестрит примерами лидеров, обладавших талантом выявлять и развивать таланты других. Когда вы наделяете людей ответственностью и полномочиями, они не только учатся, но и начинают выполнять руководящие функции. Такое делегирование полномочий трансформирует как людей, так и организацию.

*Кто выявил и развил ваш лидерский потенциал? Какие из уроков этого человека вы можете использовать для развития других?*

## День 79

*Никогда не делайте то, что могут сделать за вас другие.*  
**Калвин Кулидж**

Когда вы развиваете потенциальных лидеров и наделяете их полномочиями, это расширяет как ваши, так и их возможности и дает вам то, что может дать только делегирование обязанностей, – время. Вы получаете возможность заниматься более важными делами, в числе которых стратегическое планирование, прогнозирование и решение задач. Вам может быть сложно делегировать задачи другим, особенно если вы считаете, что они справятся с ними хуже вас, но иначе вы не сможете расти как лиана. Так каково же золотое правило делегирования полномочий? Я использую правило 80 процентов. Оно заключается в следующем: если качество выполнения задачи кем-то из моей команды может составить хотя бы 80 процентов от моего, я поручаю эту задачу ему. Если вы хотите быть эффективным лидером, то должны уходить от перфекционизма к прагматизму.

*Какие из своих текущих обязанностей вы можете делегировать другим, руководствуясь правилом 80 процентов?*

*Какие шаги вы для этого предпримете?*

## День 80

*Победа гораздо более значима, когда она является результатом совместных, а не индивидуальных усилий. Эйфория длится намного дольше, когда все участники выкладываются по полной не только ради себя, но и ради команды.*

**Говард Шульц**

Самоотдача приносит наибольшее удовлетворение и самые богатые жизненные впечатления. Забывая о себе и фокусируясь на других, мы способны свернуть горы. Раввин Гарольд Кушнер констатировал: «Цель жизни не в том, чтобы победить. Цель жизни в том, чтобы расти и делиться тем, что у вас есть. Когда вы оглянетесь назад и проанализируете все, что сделали за свою жизнь, то воспоминания о радости, которую вы принесли людям, доставят вам больше удовлетворения, чем воспоминания о том, как вы затыкали их за пояс и втапывали в грязь». Это великая мудрость. Помогая другим расти и развиваться, лидер получает огромную радость, удовлетворение и энергию. Он создает чувство общности, благодарности и преданности общему делу.

*Найдите время, чтобы честно проанализировать свою позицию в отношении развития других членов команды. Запишите свои мысли. Вы действительно готовы сфокусироваться на других? Если нет, то почему?*

## День 81

*Если вы набираете лучших игроков и должным образом их тренируете, победа вам обеспечена.*

**Бобби Боуден**

Рекрутинг, или подбор персонала, – это первая и самая важная задача в развитии людей и создании успешных организаций. Вы не сможете развивать сотрудников, которые не обладают потенциалом, – как бы ни старались. Потенциальные кандидаты должны иметь природные способности в нужной вам области, стремиться к личностному и профессиональному росту и подходить организации. Кроме того, вы должны испытывать к ним симпатию. В противном случае вы не сможете стать для них эффективным наставником. Очень трудно проводить время с людьми, быть с ними открытым и инвестировать в них свои усилия, если они вам не нравятся. По возможности также протестируйте человека в рабочей обстановке и узнайте, хотят ли члены вашей команды с ним работать. Если нет, то, скорее всего, это неподходящая кандидатура.

*Раньше вы выявляли потенциальных лидеров, руководствуясь своей интуицией. Вызывают ли они симпатию у вас и у других членов команды?*



## День 82

*Хороших людей находят, а не изменяют.*

*Джим Рон*

Когда я ищу потенциальных лидеров, то, кроме личной симпатии, учитываю и характер кандидата. Хороший характер – основа доверия, являющаяся залогом прочных отношений, которые, в свою очередь, выступают в качестве базы успешного наставничества. Вы не сможете развивать людей, характер которых не вызывает у вас доверия. Характер – это мостик между теорией и практикой. Он соединяет намерения и действия. Подобная преемственность – залог успешного лидерства. Я не нанимаю людей, которые кажутся мне недостаточно сильными и целеустремленными. Если вы собираетесь стать наставником и планируете изменить характер своих подопечных, ваши ожидания могут смениться разочарованием.

*Опишите черты характера потенциальных лидеров своей команды. Какие из перечисленных качеств дают вам уверенность в том, что этим людям можно доверять важные задачи?*

## День 83

*Звезды могут выручить команду всегда; рядовые игроки – лишь иногда.*

**Чарльз Баркли**

Развивая потенциальных лидеров, вы должны требовать от них не то, что они хотели бы отдать, а то, на что они способны. Чтобы максимально раскрыть лидерский потенциал людей, нужно оценить их способности в следующих областях:

- *управление стрессовыми ситуациями* – способность выдерживать и преодолевать давление, нагрузки, препятствия и неудачи;
- *профессионализм* – способность выполнять конкретные задачи;
- *мышление* – способность быть креативными, разрабатывать стратегию, решать проблемы и адаптироваться к ситуациям;
- *лидерство* – способность собирать последователей и создавать команду;
- *жизненная позиция* – способность сохранять оптимизм и целеустремленность в неблагоприятных обстоятельствах.

Ваша цель должна заключаться в том, чтобы оценить потенциал своих людей, выяснить, как *они* видят свои возможности, и помочь им ликвидировать этот разрыв.

*Проанализируйте лидерский потенциал членов своей команды, оценив их способности в пяти перечисленных выше областях. Составьте подробную письменную анкету каждого из потенциальных лидеров.*

## День 84

*У меня есть хорошие и плохие игроки, но только лучшие из них могут получить все, на что я способен как тренер.*

**Лоу Хольц**

Я рекомендовал вам нанимать людей, руководствуясь такими критериями, как симпатия, характер и потенциал. Добавьте к ним еще один – личный вклад. Некоторые люди обладают сверхспособностями. Это прирожденные победители. Они выходят за рамки своих служебных обязанностей и поднимают боевой дух и производительность всей команды. Встретив таких людей, обязательно берите их к себе. Работать с ними – одно удовольствие, и любые инвестиции в их развитие окупятся сторицей. Если вы хотите быть лучше, нанимайте лучших людей. Если хотите развивать лучших лидеров, нанимайте людей, соответствующих этим четырем критериям.

*Кто из потенциальных лидеров вашей команды выделяется своим вкладом в общее дело? Опишите этот вклад. Уделите развитию указанных людей первостепенное внимание.*

## День 85

*Секрет успеха – больше работать с командой, а не с отдельными игроками. Как тренер, я стремлюсь не к тому, чтобы мои люди лучше играли, а к тому, чтобы они лучше играли вместе.*

**Кнут Рокне**

Выдающиеся тренеры знают, что недостаточно просто набрать хороших игроков – нужно правильно их расставить, чтобы они приносили команде максимальную пользу. Для этого вы должны иметь четкое представление о том, какими достоинствами и недостатками обладает каждый игрок и как они соотносятся с потребностями команды. В своей книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз излагает этот принцип следующим образом: прежде чем отправиться в путешествие, нужно собрать в автобусе нужных людей и рассадить их на нужные места. Успешные люди находят свои места. Успешные лидеры им в этом помогают. Иногда это требует ротации кадров, чтобы понять, кто с какими задачами справляется лучше всего. Да, будут ошибки и неудачи. Но вы, как руководитель, должны относиться ко всему этому спокойно и понимать, что расстановка кадров – это процесс. В противном случае вы не сможете помочь своим людям самореализоваться.

*Нужна ли перестановка кадров в вашей команде? Если да, то кого и на какую позицию следует переместить?*

## День 86

*Лучший пример лидерства – это лидерство на личном примере.  
Джерри Маккейн*

Хотя я уже писал о важности личного примера, хотелось бы конкретизировать качества, необходимые для развития лидерского потенциала других людей:

- *аутентичность* – это фундамент развития людей;
- *служение* – это духовная составляющая развития людей;
- *рост* – это показатель развития людей;
- *мастерство* – это стандарт развития людей;
- *энтузиазм* – это топливо для развития людей;
- *успех* – это цель развития людей.

Чтобы помогать людям расти, нужно быть для них образцом для подражания.

*Как вы думаете, какие ваши качества мотивируют членов команды развивать свой потенциал? В каких областях вам необходимо совершенствоваться и расти?*

## День 87

*Главный источник провальных назначений – это неспособность тщательно продумать требования новой должности и неумение помочь в этом другим.*

*Питер Друкер*

Недостаточно просто сказать людям, что им нужно делать. Это не способствует развитию их потенциала. Лидер должен помогать людям хорошо выполнять свою работу. Как же это осуществить? На мой взгляд, лучшим методом обучения является пятиэтапный процесс. Вот в чем он заключается:

- 1-й этап. Я выполняю работу (компетенция).
- 2-й этап. Я выполняю работу, а вы мне помогаете (демонстрация).
- 3-й этап. Вы выполняете работу, а я вам помогаю (наставничество).
- 4-й этап. Вы выполняете работу (стимулирование).
- 5-й этап. Вы выполняете работу и обучаете других (воспроизводство).

Если вы возьмете на вооружение этот метод, то будете не только развивать новых лидеров, но и учить их тому, как развивать других.

*Запишите одну задачу, которую вы продемонстрируете сегодня одному из членов своей команды с тем, чтобы в дальнейшем человек мог выполнять ее самостоятельно.*

## День 88

*Людьми руководят для того, чтобы они могли себя проявить.*

**Сократ**

Если единственное, чему вы обучаете новых лидеров, – это продвигаться по служебной лестнице, то на самом деле не помогаете им самореализоваться и преуспеть, потому что жизнь – это не только работа и карьера. Обязанность лидера в деле развития других лидеров – помочь им подняться на новый уровень и улучшить качество своей жизни. Настоящий лидер всегда подмечает недостатки и ошибочные суждения людей – но не для того, чтобы этим спекулировать, а для того, чтобы помочь им добиться еще больших успехов. Лидер мотивирует их на личностный рост во всех жизненных сферах, и не только мотивирует, но и оказывает новым лидерам всяческую поддержку, помогая преодолевать жизненные трудности.

*Есть ли в вашей команде люди, которые обладают способностями и желанием изменить свою жизнь к лучшему, но у них это никак не получается? В чем может заключаться причина? Можете ли вы дать этому человеку какой-нибудь ободряющий и мотивирующий совет?*

## День 89

*Лучший руководитель тот, у кого достаточно чутья, чтобы набрать себе подходящих людей, и достаточно самообладания, чтобы не путаться у них под ногами.*

**Теодор Рузвельт**

Должен признать, что очень трудно не путаться у людей под ногами, особенно когда вы в своей работе ас, а человек, которому вы ее делегируете, – но вичок. Тем не менее делегирование задач является одним из важнейших факторов мотивации и развития потенциальных лидеров. Для этого вы должны им доверять, верить в них и наделять ответственностью. Доверяя людям, вы способствуете укреплению ваших отношений. Веря в людей, вы повышаете их мотивацию. Мало что так окрыляет, как вера, но она должна быть искренней, поскольку фальшивые чувства и эмоции не вызывают энтузиазма. Надеяя людей ответственностью, вы повышаете их шансы на успех. Почему? Потому, что они фокусируются на целях, стараются уложиться в поставленные сроки и в большинстве случаев превосходят ожидания лидера. Без ответственности сложно добиться результатов.

*Запишите три задачи, которые вы делегируете потенциальным лидерам своей команды, а затем отметьте, как они выполнили поручение.*



## День 90

*Итоговый тест на лидерство – это способность оставить после себя тех, кто сможет продолжить начатое дело.*

*Уолтер Липпманн*

Я хочу поделиться с вами видением того, чего достигают некоторые лидеры, – вершины лидерства. Эти редкие личности настолько успешно руководят людьми на протяжении длительного времени, что создают в своей организации целое поколение лидеров. Лидеры, достигшие вершины успеха, выделяются из общей массы. Они на порядок выше других и кажется, что им повсюду сопутствует успех. Они поднимают на новый уровень всю организацию и создают такую среду, в которой каждый член команды вносит свой вклад в общий успех и максимально реализует свои возможности. Высокоэффективные лидеры часто обладают влиянием, которое выходит за рамки их организации и отрасли.

*Вершины лидерства достигают немногие, но все лидеры оставляют после себя наследие. Какое наследие хотели бы оставить вы?*

## **Джон Максвелл**

Джон Максвелл – всемирно известный эксперт в области лидерства и автор книг, общий тираж которых превысил 20 миллионов экземпляров. На его семинарах и курсах прошли обучение более миллиона лидеров. Его книги возглавляли списки бестселлеров таких изданий, как «New York Times», «Wall Street Journal» и «Business Week». Максвелл стал одним из 25 авторов, избранных в Галерею славы компании Amazon.com.