

Содержание

<i>Признательность</i>	4
СОСТАВЬТЕ ПЛАН ИГРЫ В ЛИДЕРСТВО, КОТОРЫЙ БУДЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ	5
Изучите практические механизмы лидерства	7
Обзор уровней лидерства	10
Суть уровней лидерства	16
ОЦЕНКА. Как измерить ваш нынешний уровень лидерства	29
Часть 1. Характеристики уровней лидерства	30
Часть 2. Оценка каждого члена команды с точки зрения лидера	36
Часть 3. Оценка лидера с точки зрения члена команды	39
Часть 4. Оценка уровня лидерства на данный момент	42
Уровень 1. ПОЛОЖЕНИЕ. Это превосходное место, чтобы погостить, но вы не захотели бы там жить	45
Позитивные стороны уровня 1. Вас пригласили занять место лидера	47
Негативные стороны уровня 1. Подлинное лидерство не имеет ничего общего с должностью	57
Поведение лидера на уровне 1. Как извлечь наибольшую пользу из своего положения	74
Законы лидерства на уровне 1	82
Убеждения, которые помогают лидеру продвигаться на уровень 2	85
Путеводитель роста на уровне 1	90
Уровень 2. РАЗРЕШЕНИЕ. Вы не можете вести за собой людей, если не любите их	95
Позитивные стороны уровня 2. Офис становится более приятным местом	98

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Негативные стороны уровня 2. <i>На вас оказывают давление, чтобы построить отношения</i>	107
Поведение лидера на уровне 2. <i>Как заслужить разрешение людей руководить ими</i>	118
Законы лидерства на уровне 2.....	133
Убеждения, которые помогают лидеру продвигаться на уровень 3	137
Путеводитель роста на уровне 2.....	141

Уровень 3. РЕЗУЛЬТАТЫ. <i>Способность добиться высоких результатов отделяет подлинных лидеров от тех, которые просто занимают руководящие должности</i>	145
Позитивные стороны уровня 3. <i>Теперь вы как лидер надежно закрепили свои позиции</i>	148
Негативные стороны уровня 3. <i>Груз лидерства становится тяжелее</i>	160
Поведение лидера на уровне 3. <i>Как добиться наибольшей результативности</i>	166
Законы лидерства на уровне 3.....	184
Убеждения, которые помогают лидеру продвигаться на уровень 4	189
Путеводитель роста на уровне 3.....	193

Уровень 4. РАЗВИТИЕ. <i>Помогая другим лидерам расти, вы расширяете свое влияние и получаете дополнительный импульс к движению вперед</i>	199
Позитивные стороны уровня 4. <i>Нарастает потенциал организации</i>	202
Негативные стороны уровня 4. <i>Развитие других требует зрелости и профессионализма</i>	216
Поведение лидера на уровне 4. <i>Как развивать людей</i>	225
Законы лидерства на уровне 4.....	240
Убеждения, которые помогают лидеру продвигаться на уровень 5	244
Путеводитель роста на уровне 4.....	249

Уровень 5. ВЕРШИНА ЛИДЕРСТВА. <i>Наивысшее достижение лидера – развивать тех, кто достиг уровня 4</i>	255
Позитивные стороны уровня 5. <i>Ваше влияние расширяется, выходя за пределы собственных достижений</i>	258
Негативные стороны уровня 5. <i>Возможно, вы поверили, что это конец пути</i>	264
Поведение лидера на уровне 5. <i>Как использовать вершину в качестве платформы, чтобы сделать что-то большее, чем просто достичь этого уровня</i>	270
Законы лидерства на уровне 5	280
Помогайте другим подниматься на уровни 4 и 5. <i>Создавайте моменты суровых испытаний для лидеров, которых развиваете</i>	284
Как на уровне 5 проявить все лучшее, что в вас есть	295
Портрет лидера уровня 5. <i>Тренер Джон Вуден</i>	300

СОСТАВЬТЕ ПЛАН ИГРЫ В ЛИДЕРСТВО, КОТОРЫЙ БУДЕТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Тема лидерства — это моя страсть, хотя и не единственная. Вот почему я обучаю этому людей. Я посвятил более 30 лет своей жизни, помогая другим научиться всему тому, что сам знаю о лидерстве. В сущности, ежегодно я трачу 80 дней на обучение лидерству. Последние несколько лет я учил этому людей по всему миру. Как вы думаете, почему эта тема неистощима? Потому что все сущее поднимается и приходит в упадок в зависимости от умения людей руководить и вести за собой других. Если вы хотите оказать позитивное влияние на этот мир, то сделать это наилучшим образом поможет обучение лидерству.

За все те годы, что я обучал этому людей, одну лекцию меня просили читать гораздо чаще, чем остальные, — причем все, начиная со слушателей Военной академии в Вест-Пойнте и заканчивая сотрудниками корпорации «Microsoft», а также самые разные организации в самых разных странах по всему миру. В этой лекции объясняется суть лидерства. Она дает, так сказать, план игры, с помощью которого усваиваются лидерские навыки. Эта лекция называется «5 уровней лидерства».

Я утвердился во мнении, что все в мире развивается и приходит в упадок в зависимости от умения людей руководить и вести за собой других. В 1976 году это направило меня на путь, по которому я иду по сей день. Это путешествие началось с того, что я задал себе ряд вопросов: «Как

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

определяется лидерство?», «Что такое лидер?», «В чем состоит работа лидера?» и т. д. К сожалению, люди обычно дают такие ответы, которые совершенно не помогают им разобраться в проблеме. Некоторые склонны считать лидерство синонимом руководящей должности. Но я знал плохих лидеров, занимавших хорошие должности, и хороших лидеров, у которых вообще не было руководящей должности. А вы разве не сталкивались с подобным явлением? Другие говорят о лидерстве так: «Я не могу это описать, но сразу узнаю лидера, как только увижу его». И хотя такое случается, это никому не может помочь научиться искусству целенаправленно руководить людьми.

На раннем этапе познания данного феномена я пришел к выводу, что лидерство — это влияние. Если люди в состоянии усилить его, то они могут руководить более эффективно. По мере того как я размышлял над этим, в моем сознании начала формироваться концепция уровней лидерства. На ее разработку мне потребовалось около 5 лет. С тех пор я представляю людям эту концепцию, а они неизменно задают мне вопрос: «Когда вы собираетесь написать об этом книгу?» Как видите, я наконец отвечаю на этот вопрос.

Изучите практические механизмы лидерства

Книжные полки забиты книгами по лидерству. Так зачем читать еще одну — эту? Да затем, что написанное в ней срабатывает. Данная концепция не раз успешно использовалась в обучении лидеров компаний любого масштаба и структуры, начиная с малого бизнеса и заканчивая самыми крупными, входящими в список журнала «Fortune». Ей пользовались, чтобы помочь некоммерческим организациям понять, как руководить помощниками-добровольцами. Этому подходу обучали более чем в 120 странах по всему миру. Каждый раз, когда я говорю об этом, люди задают вопросы и делают замечания. Все это помогло мне отшлифовать концепцию «5 уровней лидерства». Она выверена, работает и имеет несколько преимуществ.

Концепция «5 уровней лидерства» дает ясную картину лидерства

Как люди воспринимают лидерство? Для тех, кто не одарен качеством руководителя, оно может показаться чем-то загадочным и непонятным. Для них управлять людьми — это все равно что идти по темному коридору: есть понятие о том, куда следовать, но нет видения, что впереди, и знания, какие препятствия и ловушки подстерегают. Для многих людей в научном мире лидерство представляется чем-то вроде упражнения на теоретическую сообразительность — уравнием, в котором переменные стоят того, чтобы их исследовать, изучить и скрупулезно обсудить. Но концепция «5 уровней лидерства», наоборот, представляет

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

8 _____ Составьте план игры в лидерство, который будете...

собой прямой практический путь, так что каждый может его осилить.

**Суть концепции «5 уровней лидерства»
определяет не существительное,
а глагол — *руководить***

Лидерство — это процесс, а не положение. Было время, когда люди использовали слова *лидерство* и *менеджмент* как синонимы. Думаю, сейчас большинство людей понимают, что между ними есть существенное различие. Менеджмент — понятие статичное, а лидерство имеет отношение к динамике. Это движение. Суть его в том, чтобы создавать изменение и способствовать росту, а это, как вы скоро увидите, присуще переходу с одного уровня лидерства на другой.

Лидерство –
это процесс,
а не положение.

**Концепция «5 уровней лидерства»
объясняет процесс руководства,
разбивая его на понятные людям этапы**

Тема лидерства может быть трудной и запутанной. Где оно начинается? От чего нужно отталкиваться? Какие методы мы должны использовать? Как приобрести навык влияния на других людей? Как создать продуктивную команду и помочь последователям стать лидерами? Данная книга дает ответы на эти вопросы.

**Концепция «5 уровней лидерства»
обеспечивает четкий игровой план
развития управленческих навыков**

Когда люди размышляют о том, как стать лидерами, они часто представляют путь, связанный с карьерой. А ведь им в первую очередь следовало бы подумать о развитии ли-

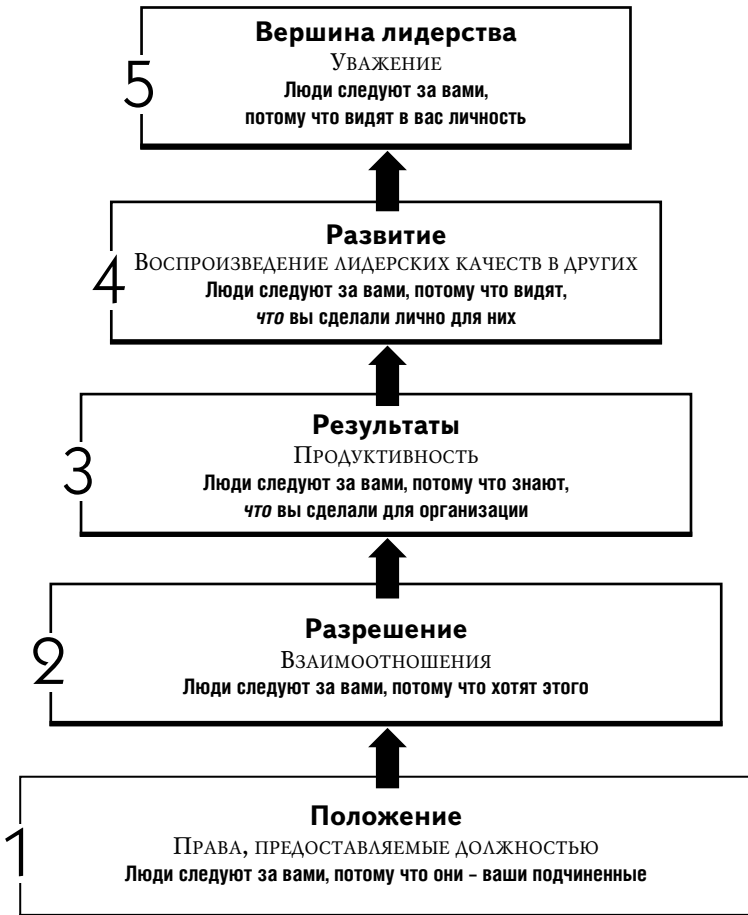
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

дерских навыков! Истинное лидерство — это отнюдь не собственное продвижение по служебной лестнице, а становление вашей команды. Наша концепция — это четкие шаги для лидерского роста. Если вы будете правильно руководить людьми и помогать членам своей команды становиться эффективными лидерами, тогда вам будет гарантирован также и путь к успешной карьере.

Концепция «5 уровней лидерства» — это действия, принципы и внутренние ценности

Когда я разрабатывал эти 5 уровней, то представлял каждый из них как некое практическое действие, способствующее более эффективному руководству людьми. Но со временем ко мне пришло понимание, что в действительности речь идет не о действии, а о принципе. Вот в чем разница: определенное действие может срабатывать в одной ситуации, но не обязательно, что так будет и в другой. А принцип так же надежен, как и физический закон. Например, Соломон, написав слова: *«Кроткий ответ отвращает гнев, а оскорбительное слово возбуждает ярость»*, установил принцип, который является универсальным и вечным. Подобные максимы важны, как путеводная звезда, они позволяют нам принимать мудрые решения. Принцип, ставший частью сознания, обретает статус внутренних ценностей. Концепция уровней лидерства оказывает влияние на мою жизнь каждый день.

Обзор уровней лидерства



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Каждый раздел этой книги посвящен одному из уровней. Вы узнаете позитивные и негативные стороны данного уровня, каким должно быть поведение лидера, какие убеждения помогут продвинуться на следующий уровень и как данный уровень связан с законами лидерства. Если вы уже знакомы с этими законами, то ваше понимание их лишь углубится. А если слышите о них впервые, то поймете основную концепцию и узнаете, как она работает. Чтобы двигаться вперед, в книге представлены путеводители роста для каждого уровня. Однако, прежде чем мы приступим к изучению концепции, хочу дать краткий обзор того, как уровни связаны друг с другом.

Уровень 1. Положение

Положение — это первая ступень лидерства, так сказать, уровень входа. Единственное влияние, которое имеет лидер на этой ступени, приходит к нему вместе со служебным положением. В этом случае люди следуют за вами, потому что должны это делать в силу установившейся иерархии. Позиционное лидерство основано на *правах*, которые дает положение. В самой должности нет ничего дурного, но плохо, когда лидеры используют свое положение, чтобы заставить людей следовать за ними. Положение, или должность, — плохой заменитель влияния.

Люди, которые дошли только до уровня 1, могут быть начальниками, но никогда не бывают лидерами. У них есть подчиненные, но не члены команды. Они полагаются на правила, предписания, политику организации, ее схемы и графики контроля за работниками. Люди будут следовать за ними, не выходя за служебные рамки, делать лишь то,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

что от них требуется инструкцией. Когда позиционные лидеры просят подчиненных приложить дополнительные усилия, те редко находят возможности для этого.

Позиционные лидеры обычно сталкиваются с трудностями, когда работают с добровольцами, более молодыми людьми и теми, кто высокообразован. Почему? Потому что позиционные лидеры не оказывают настоящего влияния, а люди перечисленных типов имеют тенденцию вести себя независимо.

Положение — единственный уровень, не требующий ни особых способностей, ни усилий, чтобы достичь его. Любой может быть назначен на должность начальника.

Уровень 2. Разрешение

Здесь все основано на *взаимоотношениях*. На этом уровне люди следуют за лидером, потому что хотят этого. Когда вы признаете ценности соратников, тогда и начинает развиваться ваше влияние на них. Доверие их растет. Окружающая обстановка становится более позитивной при любых обстоятельствах — дома, на работе, спортивной площадке или когда вы занимаетесь какой-нибудь деятельностью на добровольных началах.

Для лидеров на уровне 2 главное — не сохранить за собой должность, а лучше узнать своих людей и выяснить, как поладить с ними. Лидеры стараются узнать, кто их последователи, а те — кто их лидеры. Так люди выстраивают прочные и долговременные взаимоотношения.

Вам могут нравиться люди, даже если вы не руководите ими. Однако невозможно вести за собой других и добиваться желаемых результатов, если они вам не симпатичны.

Вам могут нравиться люди, даже если вы не руководите ими. Однако невозможно вести за собой других и добиваться желаемых результатов, если они вам не симпатичны. Вот о чем говорит уровень 2.

Уровень 3. Результаты

Когда вы попадаете на уровень 3, одна из опасностей, подстерегающих вас, — это искушение остановиться на достигнутом. Но хорошие лидеры создают не просто приятное рабочее окружение. Они добиваются выполнения поставленных задач! Вот почему они должны подниматься на уровень 3, который основан на *результатах*. На этом уровне лидеры завоевывают влияние и получают возможность полагаться на людей, а те начинают следовать за ними, потому что видят, *что* лидеры сделали для их организации.

Когда лидеры поднимаются на уровень 3, многое меняется к лучшему. Работа выполняется как следует, моральная база укрепляется, прибыли растут, текучесть кадров сокращается, поставленные цели достигаются. Кроме того, на этом уровне в игру вступает стимул.

На данном уровне быть лидером и оказывать влияние на других — истинное удовольствие. Успех и продуктивная работа, как известно, решают массу проблем. Как сказал легендарный бывший полузащитник NFL Джо Намат, «когда ты одерживаешь победу, никто тебя уже не судит».

На уровне 3 лидеры становятся инициаторами изменений. Они могут решать сложные проблемы и противостоять тяжелым обстоятельствам. Они принимают трудные решения, которые многое изменяют, и поднимают эффективность работы своих людей.

Уровень 4. Развитие

Беликими становятся не потому, что обладают властью, а благодаря способности вливать силу в других. На уровне 4 лидеры используют свое положение, связи и достижения, чтобы инвестировать их в последователей и развивать тех, пока они, в свою

Беликими становятся не потому, что обладают властью, а благодаря способности вливать силу в других.

очередь, сами не станут лидерами. Результатом является *воспроизведение в других ваших лидерских качеств*. Лидеры уровня 4 как бы репродуцируют себя.

Хороший результат обеспечивает победу в обычных соревнованиях, а развитие людей — триумф на чемпионатах. На уровне 4 всегда вступают в дело два важных момента. Во-первых, работа в команде становится более плодотворной. Почему? Да потому, что серьезные вложения в людей углубляют взаимоотношения, помогают лучше узнать друг друга и укрепляют преданность делу. Во-вторых, повышается производительность труда. Почему? Да потому, что в команде растет число лидеров и они помогают улучшить результативность каждого члена команды.

Лидеры на уровне 4 изменяют жизнь людей, которых ведут за собой. А те, в свою очередь, следуют за ними, поскольку знают, *что* их лидеры сделали лично для них. Часто их взаимоотношения продолжают всю жизнь.

Уровень 5. Вершина лидерства

Это самый высокий и самый трудный уровень лидерства. Большинство людей могут освоить предыдущие уровни, однако 5-й требует не только усилий, навыков и упорного стремления, но и природного таланта руководителя. Так что же делают лидеры на уровне 5? Они развивают людей, чтобы те стали лидерами уровня 4.

Если люди пользуются уважением, приятны в общении и являются продуктивными работниками, то они могут оказывать влияние на других и сравнительно легко завоевывают последователей. Но развивать тех, кто самостоятельно шел за тобой, — задача трудная. Большинство лидеров не делают этого, поскольку здесь требуются вложения намного большего труда, чем просто руководить подчиненными.

Однако развитие лидеров, раскрытие их способностей и воспитание потребности развивать других лидеров — это

самая трудная задача лидерства. Но есть и компенсация: лидеры уровня 5 приводят свои организации к вершинам. Они создают благоприятные возможности, которых нет у других лидеров, формируют базу для других поколений лидеров. Люди следуют за ними, потому что знают, что представляет собой их лидер. Другими словами, лидерство приобретает позитивную *репутацию*. А в результате лидеры уровня 5 часто выходят за пределы своей должности, организации, а иногда и сферы деятельности.