

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Визначення лідерства: <i>Вплив</i>	10
Розділ 2. Ключ до лідерства: <i>Пріоритети</i>	26
Розділ 3. Найважливіші складові лідерства: <i>Цілісність і чесність</i> ...	40
Розділ 4. Основне випробування лідерства: <i>Створення позитивних змін</i>	51
Розділ 5. Найшвидший шлях до лідерства: <i>Розв'язання проблем</i> ...	73
Розділ 6. Додатковий бал у лідерстві: <i>Ставлення</i>	92
Розділ 7. Розвиваючи свій найцінніший актив: <i>Людей</i>	107
Розділ 8. Незамінна риса лідерства: <i>Бачення</i>	128
Розділ 9. Ціна лідерства: <i>Самодисципліна</i>	145
Розділ 10. Найважливіший урок лідерства: <i>Розвиток персоналу</i>	160
Епілог	177
Нотатки	178
Про автора	182

ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА: ВПЛИВ

Усі про це говорять; мало хто це розуміє. Більшість хоче цього; не багатьом вдається досягти. Існує понад п'ятдесят визначень і описів цього у моїх персональних файлах. Чим є насправді це інтригуюче поняття, котре ми називаємо «лідерством»?

Можливо, тому, що більшість із нас хоче бути лідерами, ми відразу емоційно запалюємося, намагаючись дати означення лідерству. Або, можливо, тому, що ми знаємо якогось лідера, і намагаємося скопіювати його чи її поведінку, визначаючи лідерство як особистість. Попросіть десять людей дати визначення лідерства, і, ймовірно, ви отримаєте десять різних відповідей. Понад п'ять десятиліть спостерігаючи за лідерством у своїй родині, а також після багатьох років, присвячених розвитку власного лідерського потенціалу, я дійшов такого висновку: *«Лідерство — це вплив»*. Ось що це. Не більше й не менше. Моє улюблене прислів'я про лідерство: «Людина, яка вважає, що вона веде, але не має послідовників, просто прогулюється».

Джеймс С. Джорджис із *ParTraining Corporation* доволі ефективно висловив це в нещодавньому інтерв'ю *Executive Communications*:

Що таке лідерство? Приберіть на хвилюку моральні питання, які стоять за ним, і залишиться єдине визначення: лідерство — це здатність набувати послідовників.

Гітлер був лідером, як і Джим Джоунс. Ісус із Назарета, Мартін Лютер Кінг-молодший, Уїнстон Черчилль і Джон Ф. Кеннеді — всі вони були лідерами. Хоча їхні системи цінностей і управлінські навички дуже відрізнялися, у кожного з них були послідовники.

Визначаючи лідерство як здатність набувати послідовників, ви відштовхуєтеся від цього й усвідомлюєте, як вести¹.

І саме тут криється проблема. Більшість людей визначає лідерство як здатність досягти певної позиції, а не як здатність набути послідовників. Тож вони женуться за посадою, званням чи титулом і, досягнувши цього, вважають, що стали лідером. Таке мислення часто

створює дві поширені проблеми: люди, котрі володіють «статусом» лідера, часто відчують розчарування від того, що в них мало послідовників; а ті, в кого немає відповідних титулів, можуть не вважати себе лідерами й, відповідно, не розвивати своїх лідерських здібностей.

Моя мета — через цю книжку допомогти вам прийняти лідерство як вплив (тобто здатність набувати послідовників) і тоді, відштовхуючись від цього, допомогти вам навчитися вести. Кожен розділ укладений так, щоби дати вам у руки новий принцип, який сприятиме вашому розвитку як лідера. Цей перший розділ написаний для того, аби допомогти вам розширити рівень вашого впливу.

ДУМКИ ПРО ВПЛИВ

Кожен на когось впливає

Соціологи стверджують, що навіть найзапекліші інтроверти впливають на десять тисяч інших людей протягом свого життя! Цією дивовижною статистикою поділився мій товариш Тім Елмор. Ми з Тімом дійшли висновку, що кожен із нас водночас впливає на інших і зазнає впливу інших. Це означає, що всі ми ведемо когось у певних сферах, а в інших сферах ведуть нас. Ніхто не може ухилитися від того, щоби бути лідером чи послідовником. Усвідомлення власного лідерського потенціалу — ваш обов'язок. У будь-якій ситуації, у будь-якій групі є людина, яка має особливий вплив. Дозвольте, я поясню. Мама може бути основною впливовою особою для своєї дитини вранці, перед початком навчального дня. Мама може обирати, що їсти й що надягати. Дитина, яка зазнає впливу перед школою, може стати впливовою особою для інших дітей, коли почалося навчання. Тато з мамою можуть зустрітися в кафе, щоби пообідати, і зазнати впливу офіціанта, який порадить їм фірмову страву. Час, коли подається вечеря, може визначитися робочим графіком або чоловіка, або дружини.

Основну впливову особу будь-якої групи легко впізнати. Просто спостерігайте за людьми, коли вони збиратимуться. Якщо потрібно вирішити якесь питання, з чією думкою вони найбільш рахуються? На кого люди дивляться найчастіше, коли питання обговорюється? З ким вони швидко погоджуються? І, що найважливіше, за ким інші йдуть слідом? Відповіді на ці питання допоможуть вам визначити, хто є справжнім лідером у кожній групі зокрема.

Миніколи не знаємо, на когій наскільки впливаємо

Найефективніший спосіб збагнути силу впливу — пригадати ті випадки, коли вас зачепив вплив якоїсь людини чи події. Визначні події

залишають свій слід у наших життях і пам'яті. Наприклад, запитайте кількох людей, народжених до 1930 року, що вони робили, коли почули, що бомбардували Перл-Харбор, і вони в деталях опишуть свої почуття і те, що їх оточувало, коли вони почули цю жакливу новину. Запитайте когось, хто народився до 1955-го, що він чи вона робили, коли в ефірі прозвучала новина про те, що Джона Ф. Кеннеді застрелили. Знову ж таки, вони матимуть, що відповісти. Схожа реакція виникає, коли в молодшого покоління запитати про день катастрофи шатла «Челенджер». То були вирішальні події, які зачепили кожного.

Подумайте також про маленькі речі чи людей, які сильно вплинули на вас. Згадуючи власне життя, я думаю про вплив табору, який відвідував у юності, і те, як він допоміг мені визначитися з кар'єрним шляхом. Згадую вчителя, який вів уроки в нашому сьомому класі, Глена Лезервуда... гірлянди на нашій різдвяній ялинці, які дарували мені «відчуття Різдва» щороку... схвальну записку, що отримав від свого професора в коледжі... Цей перелік нескінченний. Життя складається із впливових осіб, які щодня бачили нашу податливість до їхніх вражень, тож допомогли нам сформуватися у тих людей, якими ми стали. Дж. Р. Міллеру вдалося це добре висловити: «Бували зустрічі, що тривали всього мить, проте залишили по собі враження на все життя, на вічність. Ніхто не може збагнути цю таємничу штуку, яку ми називаємо впливом... проте... кожен із нас постійно впливає на когось, і цей вплив або зцілює, благословляє, дарує красу; або ж ранить, завдає болю, отруєє й заплямовує інші життя»².

Ця істина витверезує мене, коли я усвідомлюю власний вплив як батька. Товариш подарував мені декоративну тарілку з цим віршем. Тепер вона стоїть на моєму столі:

Малюк, який іде за мною

Я хочу обережно йти:
Малюк вивча мої сліди.
Мені звертати десь негоже —
Малюк свій шлях згубити може.

І не сховатися мені —
Усе він повторя й собі.
На МЕНЕ хоче бути схожим,
Тож зупинитися не зможу.

І завжди мушу пам'ятати
Про малюка, що йде за татом.
Сонце надворі, а чи сніг —
Він помічає все і всіх.

Найкраща інвестиція в майбутнє – це відповідний вплив сьогодні

Питання не в тому, чи ви на когось впливаєте. Питання в тому, як ви впливаєте. Чи розвиватимете ви свої лідерські навички? У книзі *«Лідери»* Бенніс і Нанус пишуть: «Правда в тому, що можливостей виявити лідерські навички дуже багато й вони доступні більшості людей»³.

Ви маєте в це повірити! Решту цього розділу присвячено тому, щоби допомогти вам змінити щось важливе завтра, ставши кращим лідером сьогодні.

Вплив – це навичка, яку можна розвинути

Роберт Діленшнайдер, генеральний директор *Hill and Knowlton*, всесвітньовідомої агенції з піару, є одним із найсерйозніших агентів впливу в країні. Він уміло виплітає свою переконливу магію на міжнародній арені, де зустрічаються уряди та мегакорпорації. Він написав книжку *«Сила та вплив»*, у якій поділився ідеєю «трикутника впливу», аби допомогти лідерам розвиватися. Він каже: «Три компоненти цього трикутника — спілкування, визнання та вплив. Ви починаєте ефективно спілкуватися. Це призводить до визнання, а визнання, своєю чергою, приносить вплив»⁴.

Ми можемо збільшити свій вплив і свій лідерський потенціал. Опираючись на це переконання, я розробив навчальний інструмент, щоби допомогти іншим зрозуміти свій рівень лідерства і завдяки цьому збільшити свій рівень впливу (*див. малюнок на с. 20*).

П'ЯТЬ РІВНІВ ЛІДЕРСТВА

Рівень 1: Посада

Це перший, базовий рівень лідерства. Єдиний вплив, який у вас є, це той, що приходиться зі званням. Люди, що залишаються на цьому рівні, вдаються до територіальних прав, протоколів, традицій і організаційних графіків. Увесь цей перелік не є негативним, якщо він не стає основою влади та впливу, проте він є кепською заміною лідерських навичок.

Людина може бути «при владі» тому, що її призначили на посаду. На тій посаді вона може мати певну владу. Але справжнє лідерство — це дещо більше, ніж володіння владою; це щось більше, ніж проходження технічного навчання й дотримання певного порядку. Справжнє лідерство — це бути людиною, за якою інші підуть із радістю й певністю. Справжній лідер знає різницю між словами «бос» і «лідер», яку добре ілюструють наступні визначення.

Бос керує своїми працівниками, лідер виступає в ролі їхнього тренера.

Бос залежить від влади, лідер — від доброї волі.

Бос уселяє страх, лідер запалює ентузіазм.

Бос каже «я», а лідер каже «ми».

Бос шукає винних у проблемі, лідер розв'язує проблему.

Бос знає, як це робиться, а лідер показує це власним прикладом.

Бос каже: «Йдіть!», лідер каже: «Ходімо!».

Характеристики «лідера-посадовця»

Безпека залежить від звання, а не від таланту. Розповідають про добровольця, який під час Першої світової війни гукнув комусь на фронті: «Сірника погаси!» — а тоді довідався, що звертається до генерала Першинга на прізвисько Блек Джек. Коли ж доброволець, під страхом суворого покарання, намагався, затинаючись, попросити пробачення, генерал Першинг поплескав його по плечі й відказав:

— То не страшно, синку. Просто тішся, що я не підпоручик.

Гадаю, мораль тут очевидна. Чим вищий рівень справжньої потужності й ефективного впливу людини, тим упевненішою й більш урівноваженою вона стає.

Цей рівень часто набувається із призначенням. Усі інші рівні набуваються через власні здібності. Лео Дюрошер був тренером першої бази на товариському матчі, у якому «Джаєнтс» виступали на полі військового училища Вест-Пойнта. Якийсь надокучливий курсант вигукував образи Дюрошеру й узагалі всіляко намагався допекти йому.

— Агов, Дюрошер, — верещав він. — Як така нікчема, як ти, потрапила у Вищу лігу?

Лео у відповідь крикнув:

— Мене призначив мій конгресмен!⁵

Люди не підуть за лідером-посадовцем туди, де завершуються його повноваження. Вони робитимуть лише те, що мусять, коли від них цього вимагають. Тут завжди буде низький бойовий дух. Коли лідеру бракує впевненості, його послідовникам бракуватиме посвячення. Вони стають схожими на те маленьке хлоп'я, якого Біллі Грем запитав, де найближче поштове відділення. Коли малий розповів йому, доктор Грем подякував і сказав:

— Якщо ти прийдеш сьогодні до конференц-центру, то почувеш, як я розповідаю, як потрапити на небо.

— Не думаю, що прийду, — відповіло хлоп'я. — Ви навіть не знаєте, як проїхати на пошту.

Лідерам-посадовцям складніше працювати з волонтерами, офісними «білими комірцями» та молоддю. Волонтери не зобов'язані працювати в організації, тож грошового важелю впливу на них, яким міг би скористатися лідер-посадовець, немає. Офісні працівники звикли брати участь в ухваленні рішень і не сприймають диктаторського керівництва.

Більшості з нас утовкмачували, що лідерство — це посада. Але потрапляючи в реальний світ і усвідомлюючи, що небагато людей підуть за нами в ім'я нашої посади, ми наражаємося на розчарування. Наша радість і успіх у керівництві іншими залежать від нашого уміння продовжувати підійматися на нові рівні лідерства.

Рівень 2: Дозвіл

Фред Сміт стверджує: «Лідерство — це коли люди згодні працювати для вас, навіть якщо вони не зобов'язані цього робити»⁶. І це відбудеться лише в тому випадку, якщо ви перейдете на другий рівень впливу. Людям байдуже, скільки всього ви знаєте, поки вони знають, як сильно ви турбуєтеся про справу. Лідерство починається в серці, а не в голові. Воно процвітає за осмислених взаємин, а не за надмірного контролю.

Лідери на рівні «посади» часто керують за допомогою залякування. Вони нагадують курей, за визначенням норвезького психолога Т. Шельдеруп-Еббе — розробника принципу неофіційної ієрархії, так званої «послідовності клювання», який нині використовують для опису всіх типів соціальних угруповань.

Шельдеруп-Еббе зауважив, що в будь-якій загороді одна курка зазвичай домінує над іншими. Вона може дзьобнути будь-кого, але її у відповідь ніхто не клюватиме. Є ще друга курка, яка клює всіх, крім головної, а решта перебувають у низхідній ієрархії, що завершується безпорадною куркою, яку дзьобають усі, а вона клюнути не може нікого.

На противагу цьому, людина, яка перебуває на рівні «дозволу», керуватиме, вдаючись до взаємозв'язків. Її мета не ієрархія, а розвиток людей. На цьому рівні час, енергія та увага зосереджуються на потребах і бажаннях особи. Ми маємо чудову ілюстрацію, чому настільки важливо ставити людей і їхні потреби на перше місце, в історії Генрі Форда з книги Амітай Етціоні «Сучасні організації»:

Він створив досконалу машину, «Модель Т», котра *закрила* потребу в будь-якій іншій машині. Він був повністю зорієнтований на продукт. Він хотів заповнити світ машинами «Моделі Т». Але коли люди почали приходити до нього й казати: «Пане Форд, ми хотіли б мати машину іншого кольору», він відповідав: «Ви можете обирати будь-який колір, який хочете, якщо це — чорний». І саме звідси почався занепад.

Люди, які не можуть будувати міцні, тривалі взаємини, скоро побачать, що вони не можуть також забезпечувати тривале, ефективне лідерство. (У сьомому розділі цієї книжки, «Розвиваючи свій найцінніший актив: Людей», більше йтиметься про це.) Не варто й казати, що можна любити людей, не керуючи ними, але неможливо керувати людьми, не люблячи їх.

Якось один із моїх працівників, Ден Рейленд, поділився зі мною думкою, яку я ніколи не забуду: «Якщо перший рівень, посада, є дверима до лідерства, то другий рівень, дозвіл, — це основа».

Обережно! Не намагайтеся перескочити один рівень. Найчастіше перескакують другий рівень — дозвіл. Наприклад, чоловік переходить від першого рівня, посади, титулу, який він здобуває у день весілля, до третього рівня — результату. Він чудово забезпечує свою родину, але в процесі нехтує основними стосунками, які тримають сім'ю вкупі. Родина розпадається, а з нею — і бізнес такого чоловіка. Взаємини включають у себе процес, який забезпечує клей і витривалість для довготривалого, постійного результату.

Рівень 3: Результат

На цьому рівні починає щось відбуватися — щось хороше. Збільшується прибуток. Бойовий дух високо підіймає голову. Плинність кадрів низька. Потреби задовольняються. Цілі досягаються. Усе це супроводжується рушійною силою. Лідерство й вплив на інших стають приємними. Проблеми розв'язуються при мінімальних затратах. Свіжу статистику постійно показують людям, які є основою росту організації. Кожен працівник зорієнтований на результат. По суті, результат — це основна причина діяльності.

Це — головна відмінність між рівнями 2 і 3. На рівні «стосунків» люди об'єднуються просто заради об'єднання. У них немає іншої причини. На рівні «результатів» люди об'єднуються задля того, щоби досягти певної мети. Їм подобається бути разом просто так, але ще більше вони люблять бути разом задля того, щоби досягти чогось. Іншими словами, вони зорієнтовані на результат.

Вони нагадують героя Джека Ніколсона, який у відомій ресторанній сцені фільму «П'ять легких п'єс» отримує відмову, коли хоче замовити в якості гарніру тост. Йому на гадку спадає цікаве рішення. Спершу він замовляє сандвіч із салатом і куркою, зроблений на основі тосту. А тоді додає офіціантці: «Без майонезу, з маслом... і притримайте курку».

Мені дуже подобається історія про нового комівояжера, який відіслав свій перший звіт до офісу. У відділі продажів зчинився переполох, позаяк виявилося, що новий комівояжер безграмотний! Ось що він написав: «Побачевся з лютими с тої кумпанії шо внас никупляла ничого аніна гріш і продав їм дешо. Типер їду на Чікаго».

Не встиг директор дати комівояжеру добрячого прочухана, як із Чикаго надійшов інший лист: «Я преїхав сюда і продав їм піфмільона».

Боячись звільнити і водночас боячись не звільнити безграмотного комівояжера, керівник відділу перевів стрілки на президента, аби той сам вирішував. Наступного ранку ошелешені працівники відділу побачили на дошці оголошень, над двома листами їхнього безграмотного колеги, робочу записку від президента:

«Митратили запагато часу на то шоб правельно писати а ненато шоб правельно продавати. Давайти девитися за продажами. Я хочу всі мають прочетати лести від Гуча який в доросі і душе багато для нас продає і ви майте піти і сробити як він».

Очевидно, що будь-який керівник відділу продажів віддав би перевагу комівояжеру, який уміє і продавати і писати. Проте багато людей досягли неймовірних результатів у тому, чого вони «не вміли».

Рівень 4: Розвиток людей

Як помітити лідера? Якщо вірити Роберту Таунсенду, лідери бувають будь-якого віку, розміру й стану. Є поміж них і бідні адміністратори, є й такі, що не вразять вас надмірним розумом. Ось підказка: оскільки деякі люди — посередні, справжнього лідера можна впізнати по тому, що його людям якось удається весь час демонструвати кращі результати.

Лідер є великим не через власну силу, а завдяки здатності робити інших сильнішими. Успіх без послідовника — це невдача. Основна відповідальність працівника полягає в тому, щоби навчити інших виконувати роботу (див. розділ 7).

Вірність лідеру досягає своєї найвищої вершини, коли послідовник сам зростає під керівництвом лідера. Зауважте прогресування: на другому рівні послідовник любить свого лідера; на третьому рівні послідовник захоплюється лідером; на четвертому рівні послідов-

ник вірний лідеру. Чому? Ви завойовуєте серця людей, допомагаючи їм зростати в особистісному плані.

Одна з ключових фігур у моєму колективі — Шерил Флейшер. Коли вона тільки-но долучилася до команди, її навряд чи можна було назвати «душею компанії». Я почав тісно з нею співпрацювати, і за якийсь час вона стала саме такою людиною. Сьогодні вона успішно розвиває інших. Шерил залишається вірною моєму наставництву, і ми обоє знаємо причину. Час, який я інвестував у неї, приніс позитивні зміни. Вона ніколи не забуде, що я зробив для неї. Цікаво те, що час, який вона інвестувала в життя інших, надзвичайно допоміг мені. І я також ніколи не забуду, що вона зробила для мене.

Лідерське ядро, яке оточує вас, має складатися з людей, на яких ви особисто вплинули чи яким допомогли розвинутися в певний спосіб. Коли це відбувається, найближчі до вас люди, а також ті, на кого вплинули ваші ключові лідери, виявлятимуть свою любов і вірність.

Проте виникає потенційна загроза, що лідеру стане зручно з групою людей, яку він розвинув навколо себе, і він не захоче далі підніматися на інший рівень впливу. Ви можете не усвідомлювати, що багато нових людей уважають вас за лідера-посадовця, адже ви не контактували з ними особисто. Наступні поради допоможуть вам розвивати інших людей.

Проходьте крізь натопи повільно. Знайдіть спосіб підтримувати зв'язок з усіма. Будучи пастором п'ятитисячної церкви, я вивів для себе такі способи:

- вивчив імена людей, використовуючи церковний список із фотографіями;
- зробив комунікаційні картки доступними для пастви й регулярно читав їх (близько 250 на тиждень);
- читав кожну анкету від бажаючих долучитися до нашої спільноти;
- читав і відповідав на листи, які мені надходили;
- відвідував одну суспільну подію кожного класу недільної школи раз у рік.

Розвивайте ключових лідерів. Я систематично зустрічаюся з тими людьми, які мають вплив на організацію, і навчаю їх. Вони, в свою чергу, передають іншим те, що я дав їм.

Рівень 5: Особистість

Ми витратимо небагато часу на обговорення цього рівня, оскільки більшість із нас ще не досягли його. Лише ціле життя ефективного лідерства дозволить нам досягнути п'ятий рівень і пожати безкінечно чудові нагороди. Я хочу одного дня досягти цього рівня. І це можливо зробити.

РУХАЮЧИСЬ УГОРУ ДО НОВИХ РІВНІВ ЛІДЕРСТВА

Ось кілька додаткових порад, як підніматися до нових рівнів лідерства.

Чим вище ви підіймаєтеся, тим більша на це потрібна часу

Щоразу, коли на вашій роботі відбувається якась зміна або ж ви потрапляєте в коло нових друзів, усе розпочинається з найнижчого рівня — а вже тоді ви починаєте рухатися вгору.

Чим вище ви піднімаєтеся, тим вищий рівень посвячення

Збільшення посвячення — це палиця з двома кінцями. Більше посвячення потрібно не лише від вас, але й від інших залучених до справи людей. Коли лідер чи послідовник не бажає йти на жертви, яких вимагає новий рівень, вплив зменшуватиметься.

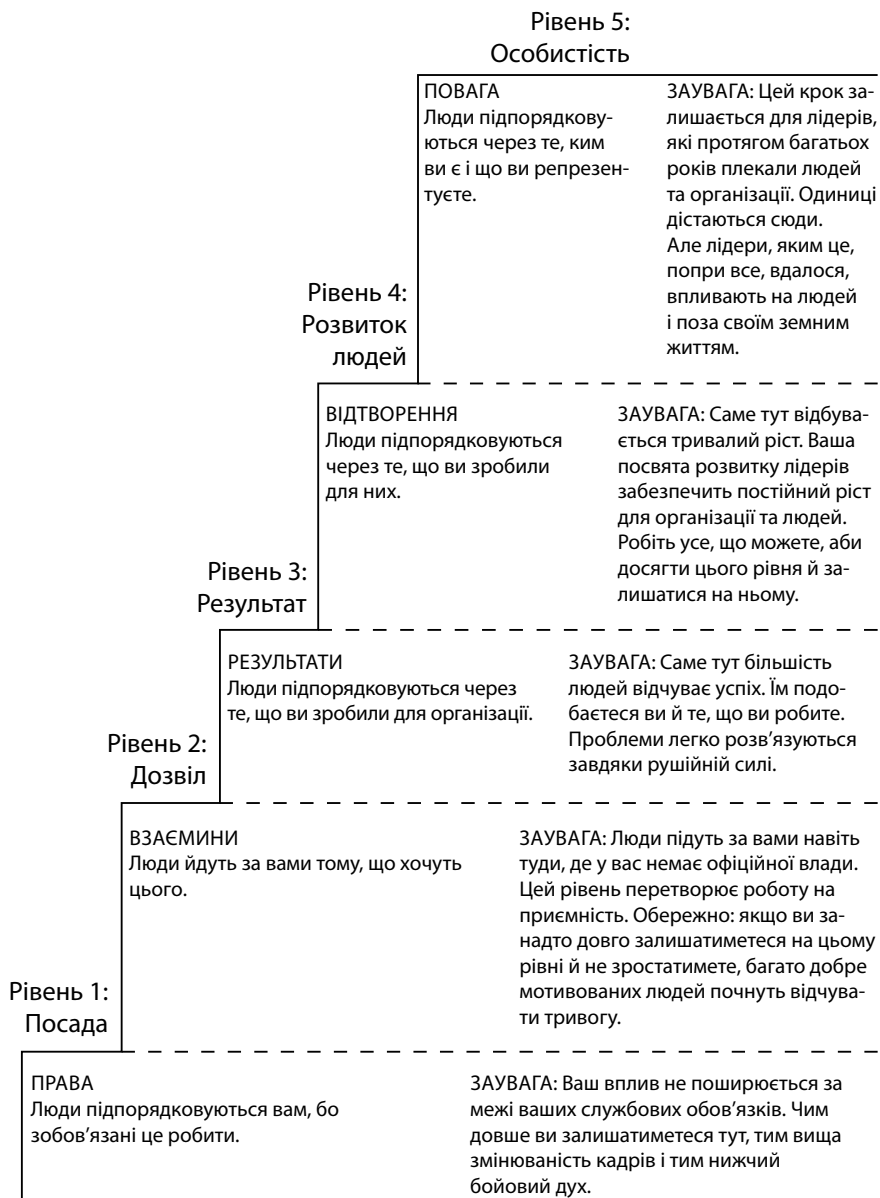
Чим вище ви піднімаєтеся, тим легше стає вести

Зауважте прогресію з другого до четвертого рівня. Фокус зміщується із симпатії до вас на симпатію до того, що ви робите заради спільних інтересів усіх причетних, а потім до того, що ви робите для них особисто. Кожен рівень, на який піднімається лідер і його послідовники, додає ще одну причину до того, чому люди захочуть йти вслід.

Чим вище ви піднімаєтеся, тим більший ріст

Ріст відбувається лише тоді, коли трапляється ефективна зміна. Зміни почнуть вам даватися простіше, коли ви підніматиметеся на нові рівні лідерства. Коли ви підніматиметеся, інші люди дозволятимуть і навіть допомагатимуть вам упроваджувати потрібні зміни.

П'ять рівнів лідерства



Ви ніколи не покидаєте базового рівня

Кожен наступний рівень опирається на попередній і обвалиться, щойно ви занедбаєте нижчий рівень. Наприклад, якщо ви перейдете від рівня дозволу (взаємин) до рівня результату і перестанете турбуватися про людей, які йдуть за вами й допомагають вам досягати результатів, у них може з'явитися відчуття, що їх використовують. Коли ви підніматиметеся вгору новими рівнями, ваше лідерство буде глибшим і міцнішим для людини чи людей, які йдуть за вами.

Керуючи групою людей, ви не зможете бути на одному рівні з усіма

Різні люди по-різному реагуватимуть на ваше керівництво.

Для того щоб ваш лідерство залишалося ефективним, вам необхідно піднімати інших впливових людей у вашій групі на вищі рівні

Колективний вплив — ваш та інших лідерів — підтягне й інших. Якщо ж цього не буде, всередині групи з'являться суперечливі інтереси й поділена вірність.

ВИСНОВКИ НА ТЕМУ ВПЛИВУ

Тепер у нас є план, який може допомогти збагнути вплив і те, що може допомогти нам його посилити. У плані вказано, що вам, аби добутися вершини, потрібно зробити такі кроки:

1. Розуміти, на якому рівні ви перебуваєте зараз

Оскільки ви перебуватимете на різних рівнях із різними людьми, вам потрібно знати, на якому рівні вони перебувають. Якщо люди, які мають найбільший вплив на організацію, перебувають на найвищих рівнях і підтримують вас, то вам легко буде досягти успіху у веденні інших за собою. Якщо ж люди, які мають великий вплив на організацію, перебувають на найвищих рівнях і не підтримують вас, тоді проблеми виникнуть незабаром.

2. Знати й застосовувати якості, потрібні для того, аби досягати успіху на кожному з рівнів

Ось перелік кількох умінь, якими ви маєте володіти на «відмінно», щоби досягти наступного рівня впливу.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Рівень 1: Посада/Права

- добре знайте свої службові обов'язки
- знайтеся на історії організації
- співвідносьте історію організації з людьми, які там працюють (іншими словами, будьте командним гравцем)
- беріть на себе відповідальність
- постійно виконуйте свою роботу на «відмінно»
- робіть більше, ніж від вас очікують
- пропонуйте творчі ідеї для змін і покращень

Рівень 2: Дозвіл/Взаємини

- нехай ваша любов до людей буде щирою
- робіть тих, хто працює з вами, успішнішими
- дивіться на ситуацію очима інших людей
- нехай кожна справа буде вигідна для всіх залучених сторін — або краще за неї не братися
- долучайте інших до своєї подорожі
- чиніть мудро зі «складними» людьми

Рівень 3: Результати/Виробництво

- ініціюйте та беріть на себе відповідальність за зростання
- запишіть мету й дотримуйтеся курсу на її досягнення
- нехай ваші службові обов'язки та енергія стануть невід'ємною частиною записаної мети
- упровадьте підзвітність за результати роботи, почавши із себе застосовувати її
- знайте, що приносить високу прибутковість, і дійте відповідно
- проговорюйте з працівниками стратегію і бачення організації
- станьте агентом змін і розумійте, коли приходить вдалий час
- ухвалюйте складні рішення, які призведуть до змін.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Рівень 4: Розвиток людей/Відтворення

- усвідомте, що люди є вашим найціннішим активом
- зробіть розвиток людей своїм пріоритетом
- станьте взірцем, на який інші захочуть бути схожими
- витрачайте найбільше зусиль на те, щоби посприяти розвитку найкращих 20 відсотків ваших людей
- давайте змогу ключовим лідерам зростати
- залучайте інших переможців до втілення спільної мети
- оточіть себе внутрішнім колом, яке сприяє вашому лідерству

Рівень 5: Особистість/Повага

- ваші послідовники вірні й готові жертвувати
- ви присвятили багато років навчанню й виліплюванню лідерів
- ви стали державним діячем/консультантом, і люди опираються на вас
- ваша найбільша радість — спостерігати, як інші ростуть і розвиваються
- ви виходите за межі організації

Кожен є лідером, оскільки кожен на когось впливає. Не кожен стане великим лідером, але кожен може стати кращим лідером. Тепер потрібно дати відповідь лише на два питання: «Чи розкриєте ви свій лідерський потенціал?» і «Чи використаєте ви свої лідерські навички, щоби покращити людство?». Ця книжка була написана, щоби допомогти вам зробити і те, й інше.

Мій вплив

Моє життя торкне десятки інших
Раніше, аніж згасне день.
І вчинки — праведні чи грішні —
Озвуться не в мені лишень.

Тому проста моя молитва
Й бажання мої теж прості:
Мій Боже, дай мені так жити,
Щоб радість іншим принести⁷.

ПРАКТИЧНІ КРОКИ ДЛЯ РОЗКРИТТЯ ВАШОГО ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Огляд:

1. Лідерство – це _____
2. П'ять рівнів лідерства: _____
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
 - 4) _____
 - 5) _____
3. На якому рівні я зараз перебуваю з більшістю людей?

4. На якому рівні я перебуваю з людьми, які найбільше впливають на інших?

Практика:

1. Напишіть перелік ключових людей, які мають вплив у вашій організації.

а) на якому рівні впливу ви перебуваєте щодо них?

б) на якому рівні впливу вони перебувають щодо інших?

1. Проводьте одну годину в місяць із п'ятьма ключовими людьми, які мають вплив у вашій організації, наодинці, вибудовуючи з ними стосунки.
2. Проводьте дві години в місяць із групою ключових людей, які мають вплив у вашій організації, розвиваючи їх. Проведіть одну чи дві години, розбираючи якийсь із розділів цієї книжки. Іншу годину займіть спільним проектом, котрий сприятиме розвитку організації.
3. Прогляньте характеристики кожного з п'яти рівнів лідерства і виберіть три, які, на вашу думку, у вас поки що розвинуті не найкраще.
 - 1)
 - 2)
 - 3)