# Smart Reading

# Ключевые идеи книги: Уровни развития лидера. 11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер. Джон Максвелл

## *Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг –*

## *Кто ест последним: книги о лидерстве и развитии других –*



http://www.litres.ru/pages/biblio\_book/?art=57105856

«Краткое содержание книги: Уровни развития лидера. 11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер. Джон Максвелл»:

## Аннотация

**Этот текст – сокращенная версия книги Джона Максвелла «Уровни развития лидера. 11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

**О книге**

Книга Джона Максвелла «Уровни развития лидера. 11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер» написана для настоящих и будущих лидеров, которые готовы развиваться. В ней рассказывается, как они должны изменить свое мышление, отношение и действия, чтобы принести успех себе и своей организации. Их фокус должен сместиться с личных амбиций и преимуществ положения на людей, без которых им не обойтись, заботу о них и их развитии. Чтобы завоевать моральный авторитет, лидерам приходится менять стиль общения, быть готовыми заплатить цену за рост своего влияния на людей. И вершиной такого развития может стать воплощение призвания каждого лидера – то, что действительно меняет мир в лучшую сторону.

**Зачем читать**

• Разобраться, как должен изменяться лидер и почему это необходимо для успеха.

• Осознать, насколько для лидера важны его люди и их развитие, и начать работать над этим.

• Понять, какую цену приходится платить за лидерство и какие преимущества обретает настоящий лидер.

**Об авторе**

Джон Максвелл (John C. Maxwell), ведущий международный эксперт по вопросам лидерства, спикер и автор книг, учредитель организаций INJOY, Maximum Impact, The John Maxwell Team, ISS и EQUIP. EQUIP – это международная организация, помогающая лидерам развиваться, через нее прошли лидеры более 80 наций. В мире продано более 30 млн его книг на 50 языках. Автор бестселлеров по версии New York Times, Wall Street Journal и Business Week, он стал одним из 25 авторов, имя которых внесено в 10‑й юбилейный зал славы Amazon.com.

# Краткое содержание книги: Уровни развития лидера. 11 основных изменений, через которые должен пройти каждый лидер. Джон Максвелл

Оригинальное название:

**Leadershift. The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace**

Автор:

**John C. Maxwell**

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

## Почему каждый лидер должен пройти через изменения

Сейчас в нашем мире все изменяется с огромной скоростью. Стандартные инструменты менеджмента перестали давать нужный результат. Поэтому возникла потребность в принципах лидерства, которые работают в условиях неопределенности. В наше время лидеры, чтобы стать успешными, должны видеть больше остальных. И должны быть максимально гибкими. А это значит – изменяться, пересматривать ситуацию и вновь меняться.

*Джон Максвелл: «Что означают лидерские изменения? Это способность и желание изменять себя как лидера, чтобы расти самому и помогать расти своей организации».*

Говоря о гибкости, нужно понимать различия между «адаптироваться» и «подстраиваться». Адаптироваться – значит обладать чутьем на изменение ситуации и проактивно изменять свой курс, чтобы извлекать максимальную пользу. А подстраиваться – значит смешиваться с толпой, быть середнячком, не выделяться и не извлекать выгоду из своей уникальности. Лидеры с умением адаптироваться успешно работают в ситуациях неопределенности.

*Джон Максвелл: «Лидеры, умеющие изменяться, – как вода. Они должны быть текучими. Вода находит путь, а затем прокладывает путь. Сначала она изменяется под влиянием обстоятельств, окружающая среда диктует ей изменения. Но текущая вода обладает силой. Сначала она обтекает вокруг объекта, но в то же время она начинает его сдвигать. Со временем она может сточить камень».*

Чтобы понять, готовы ли вы изменяться как лидер, ответьте себе на вопросы: «Открыт ли я изменениям? Хочу ли я начать задавать вопросы вместо того, чтобы давать ответы? Готов ли я стать лучшим слушателем и наблюдателем? Готов ли я положиться на свою интуицию и креативность?» Эти изменения будут требовать от вас полагаться на ценности, принципы и стратегию, но также – на инновации, поиск возможностей, креативность. Вам нужно будет делать выбор между стабильностью, которая дает ощущение безопасности, и адаптивностью, которая открывает возможности.

###### Семь драйверов изменений для лидера

**1. Постоянно учиться, разучиваться и переучиваться.** Нужно быть готовым отбросить методы, которые работали вчера, и учиться новым способам видеть, действовать и лидировать.

**2. Ценить прошлое, но жить в настоящем.** Вчерашние победы не дают гарантии успеха сегодня. Ценить прошлое важно и нужно, но настоящий момент может потребовать от нас совсем других действий для успеха.

**3. Быть быстрым, но уметь выжидать момент.** Умение выбирать правильный момент для действий – критичное качество лидера. Для этого нужно уметь видеть и понимать все детали ситуации вокруг вас.

**4. Видеть общую картину, постоянно расширяя ее.** Каждый раз, когда мы узнаем что‑то новое и соединяем с уже имеющимися знаниями по этой теме, знания становятся более глубокими, мы начинаем видеть картину в целом.

**5. Жить в настоящем, но думать о завтрашнем дне.** Лидеры по натуре нацелены на действие. Но то, как долго они будут успешными, зависит от их образа мыслей и видения будущего. То, на чем вы фокусируетесь, приходит в вашу жизнь. Осознанность позволяет получить в будущем ресурсы и людей, которые вам нужны.

**6. Смело двигаться навстречу неопределенности.** Жизнь предоставляет нам возможности в зависимости от нашей смелости. Страх в лидерстве обычно связан с неуверенностью в будущем. Но эта неопределенность не исчезнет никогда. Именно из‑за этой неопределенности всегда будет необходимость в лидерах, которые смогут отбросить страх и шагнуть в неизвестное.

**7. Осознавать, что успешные сегодня методы не помогут справиться с завтрашними вызовами.** Цель – в конце каждого дня чувствовать удовлетворение от того, что ты сделал сегодня максимум. Но утро каждого дня надо начинать с неудовлетворенности, чтобы сделать все еще лучше.

***Если вы хотите легче проходить через изменения, вам нужно учиться новому, делать иначе, находить лучшие варианты и видеть все большую картину.*** Все могут улучшиться и все можно улучшить, возможности для этого есть каждый день.

## Изменение 1. От солиста до дирижера

###### Изменение фокуса

Одно из первых и самых важных изменений на пути к настоящему лидерству – это переход от солиста к дирижеру. Можно быть успешным человеком, но при этом не быть успешным лидером. Оркестр не подчиняется солисту. Только дирижер работает над тем, чтобы каждый в оркестре сыграл свою партию как можно лучше. Соответственно, лидер должен фокусироваться на том, как помочь каждому участнику своей команды. Такая фокусировка лидера придает энергию всем членам команды, а это, в свою очередь, придает энергию лидеру.

*Джон Максвелл: «Потенциал группы людей всегда больше потенциала отдельного человека. Работая вместе, люди обладают бесконечными возможностями. Они могут работать вместе, чтобы сделать нечто большее, чем может каждый отдельно. И когда они объединяются, то получают еще большее удовольствие от работы. Но это не значит, что у совместной работы нет своих особенностей».*

Изменение от солиста до дирижера включает в себя несколько составляющих:

**1. Замедлиться, чтобы пройти дальше.** Лидеры по своей натуре нацелены на действие. В их ДНК заложено желание двигаться быстро и решительно. Их природная склонность – самому быстро бежать вперед и взбираться на вершину как можно выше. ***Но чтобы быть действительно лидером, нужно идти вместе со своей командой. Лидер принимает осознанное решение замедлиться и тщательно выбирает путь, чтобы помочь команде двигаться вместе с ним.***

При этом лидерство, в отличие от менеджмента, характеризуется динамичностью, а значит, вы должны быть:

▶ впереди своих людей, но не слишком далеко, чтобы видеть их;

▶ рядом со своими людьми, чтобы слышать их и говорить с ними о вашем пути;

▶ позади своих людей, подбадривая их двигаться вперед.

**2. Признать, что ты нуждаешься в людях.** Часто начинающие лидеры считают, что они – ключ к успеху своих подчиненных. Но когда они начинают фокусироваться на помощи другим, то понимают, как сильно сами нуждаются в своих людях. Только если ее члены работают вместе и помогают друг другу, команда может быть успешной.

***Осознав это, лидеры создают атмосферу, в которой люди работают вместе, усиливая сильные стороны друг друга и компенсируя слабые.*** Она поощряет людей делать друг друга лучше. В ней люди работают с удовольствием.

**3. Прилагать усилия, чтобы понимать других.** Чтобы пройти изменение от солиста до дирижера, нужно принимать в расчет всех остальных членов своей команды, понимать и принимать их мысли, желания, таланты, вклад и направление развития.

*Джон Максвелл: «В бальных танцах партнер, чтобы красиво вести партнершу, должен понимать ее. Она должна чувствовать доверие к партнеру, тогда она сможет двигаться с ним в такт музыке. Только вместе они могут танцевать. Такое сотрудничество и понимание в полной мере относится и к лидерству».*

**4. Пусть другие сияют ярче тебя. *У надежного и уверенного лидера люди ярко проявляют свои способности.*** Такие руководители делают все, чтобы подчиненные были в выигрышной позиции. Они каждый день ищут возможность дать людям вырасти.

Для этого есть простые, но требующие постоянства и целеустремленности способы:

▶ видеть возможности во всех людях;

▶ чествовать их на глазах других;

▶ помогать людям достигать видения организации;

▶ обращать внимание на то, что было сделано хорошо, и хвалить людей;

▶ благодарить, чтобы они были уверены, что их ценят.

**5. Помогать другим становиться лучше изо дня в день.** Помогать своим людям становиться лучше означает перестать фокусироваться на себе и начать искать пути развития их потенциала.

###### Измените свой фокус с получения на отдачу

Хорошие лидеры сдвигают фокус с себя на своих людей. Для этого нужно выполнять пять действий:

1. Ежедневно фокусироваться на росте ценности других.

2. Повышать ценность людей как можно больше и как можно чаще.

3. Повышать ценность при первой возможности.

4. Давать, не ожидая отдачи, чтобы мотивы оставались бескорыстными.

5. Радоваться каждой отдаче как неожиданному благу.

## Изменение 2. От целей к росту

###### Изменение в личностном развитии

В процессе достижения целей мы получаем уроки, и часто они важнее, чем сами цели.

*Джон Максвелл: «Цели помогают нам делать лучше, а развитие помогает нам становиться лучше. Опыт развития дает большее удовлетворение, чем достижение индивидуальных целей».*

В этом изменении есть три важных составляющих:

**1. От внешнего роста к внутреннему.** Для изменения в подходе к личностному развитию важно найти внутреннюю мотивацию. Достижение оцифрованных целей в какой‑то момент перестает мотивировать и приносить удовлетворение. При этом внутренний рост дает свои результаты в виде внешних достижений.

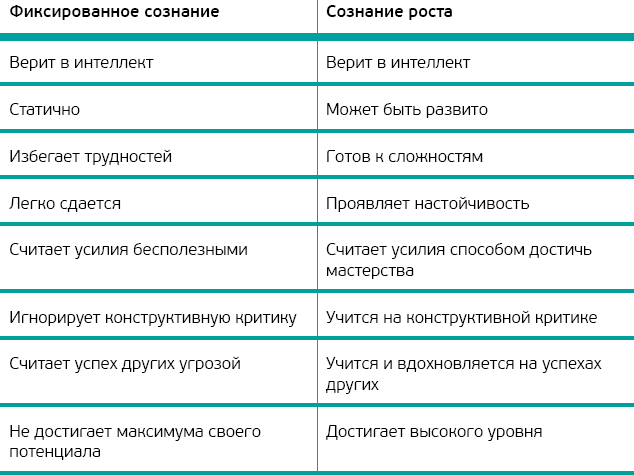
**2. От роста во всем к росту в нескольких основных областях.** Важно определить, в каких основных областях вы хотите развиваться прежде всего, потому что расти сразу во всех направлениях одновременно невозможно.

**3. От развития по графику к развитию без ограничений.** Когда мы фокусируемся на достижении целей, мы задаемся вопросом: «Сколько времени это займет?» При фокусе на развитие нас должен больше интересовать вопрос: «Как далеко я смогу пройти?» Вместо того чтобы думать о том, что вы получите и сколько вам придется за это заплатить, начинайте думать о том, кем вы становитесь и какое влияние можете оказывать благодаря этому. Когда вы становитесь лучше, вы становитесь значимее. ***Развитие – единственная гарантия, что завтра будет лучше, чем сегодня.***

###### Как стать ориентированным на развитие

***Если вы стремитесь достигать целей, вы их достигнете, но при этом, возможно, не вырастете. Если вы стремитесь развиваться, вы станете лучше и при этом достигнете своих целей.*** Это требует изменения мышления и времени, но оно того стоит. Вот как это сделать:

**1. Принимайте перемены.** Если вы хотите стать лучшим лидером, лучшим сотрудником, лучшим человеком, вам нужно развить сознание роста.



**2. Внедряйте дух обучения.** Развитие начинается с желания учиться каждый день и мыслей, как применять то, чему ты научился. Сделайте развитие своим приоритетом. День может считаться хорошим, только если в нем было развитие. Ищите возможности научится в каждой ситуации. Задавайтесь вопросом, что поможет вам вырасти, копайте глубоко. Сохраняйте то, чему научились, любым удобным способом – записывайте цитаты, сохраняйте статьи, чтобы у вас всегда была возможность быстро вспомнить об этом. И делитесь тем, что узнали, с другими.

**3. Сделайте так, чтобы ваша любовь к знаниям была больше, чем страх неудач.** По сути, неудача перестает быть неудачей, если благодаря ей вы чему‑то научились. Она становится вашим помощником. Побороть страх неудачи можно только действием – оно уменьшает страх и усиливает храбрость.

**4. Выстраивайте отношения с другими развивающимися людьми.** Гораздо легче начать развиваться, если вокруг вас положительная атмосфера роста. У такой атмосферы есть 10 характеристик:

1. Другие – впереди меня.

2. Я постоянно преодолеваю сложности.

3. Мой фокус направлен вперед.

4. Сохраняется позитивная атмосфера.

5. Я часто выхожу из зоны комфорта.

6. Я просыпаюсь воодушевленным.

7. Неудачи мне не враги.

8. Другие тоже развиваются.

9. Люди хотят перемен.

10. Развитие планируется.

***Старайтесь быть рядом с развивающимися людьми, общайтесь с ними, мало что в жизни лучше этого.***

**5. Развивайте скромность.** Суть скромности – не бояться признавать свои ошибки. Это как будто сказать, что завтра мы хотим быть мудрее, чем сегодня. И чем больше мы узнаем, тем больше понимаем, как многого еще не знаем. Лидеры, обладающие скромностью, уверены в себе, но у них нет потребности привлекать к себе внимание. Они довольны собой, признавая при этом, что можно стать еще лучше. Они с благодарностью принимают критику. И они не боятся, когда другие достигают успеха, они рады за них.

**6. Верьте в себя.** Ваше мнение о себе определяет то, что вы будете инвестировать в себя. Если вы цените себя низко, то и вклад будет небольшим. И это важно, потому что эффект в виде развития не может быть больше ваших инвестиций в него.

**7. Используйте многослойное обучение.** Знания, которые человек получает с возрастом, – это не знание формул или терминов, это знание людей, мест, действий. Эти знания передаются не словами, а прикосновением, взглядом, звуками, победами, неудачами – человеческим опытом и эмоциями. Это Джон Максвелл и называет многослойным обучением: «Один жизненный урок накладывается на другой, они обогащают друг друга, придавая глубину и вес».

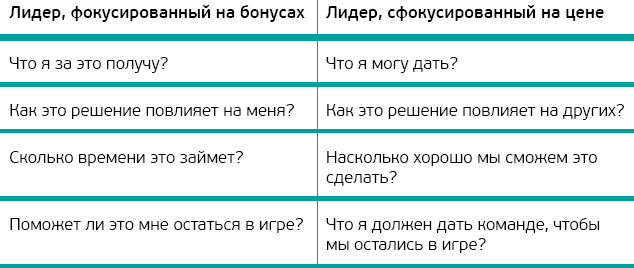
***Если вы сделаете развитие своим приоритетом, вы сможете достигнуть максимума своего потенциала, укрепите самооценку, более четко определите свои ценности и усилите способности, сможете достигнуть большего, станете примером для подражания.***

## Изменение 3. От бонусов к плате

###### Изменение в цене

Многие люди хотят стать лидерами, чтобы получать все преимущества этого положения: беспрекословное выполнение их указаний, офис получше, больше доход, удобное место для парковки. Но когда лидеры всего этого добиваются, это может перестать их мотивировать. Настоящий лидер ведет за собой людей из‑за того, что он может сделать и делает для них.

**Различия лидера, сфокусированного на бонусах, и лидера, сфокусированного на цене:**



**Сколько вы готовы заплатить, чтобы раскрыть свой потенциал?**

**1. Реальность – все стоящее требует усилий.** Есть большая разница между тем, что мы не можем делать, и тем, что мы не хотим делать. Основное препятствие на пути к успеху для большинства людей – это неправильный выбор, а не отсутствие таланта и способностей. Если мы хотим преуспеть в лидерстве, мы должны делать то, что нам сложно, чтобы сделать то, что нужно. Мы должны хотеть заплатить эту цену.

**2. Собственный пример – лидеры осознают, что они должны забраться на гору первыми.** У всех людей с лидерскими способностями есть одна общая установка: быстрее и больше. ***Но по‑настоящему успешных лидеров определяет следующее: они действуют быстрее и делают больше других. Такие лидеры поворачиваются лицом к неопределенности и своим сомнениям и идут им навстречу, расчищая путь для команды.***

**Три характеристики лидеров, за которыми идут:**

▶ **Лидеры, за которыми идут, верят в себя раньше и больше, чем другие.** Уверенность в себе стоит на первом месте. Лидеры не могут делиться с другими тем, чего нет у них самих. И эта уверенность должна быть подкреплена реальными успехами, без них она быстро пропадет.

▶ **Лидеры, за которыми идут, устанавливают для себя высокие стандарты раньше и выше, чем другие.** Автор и спикер Брайан Трейси сказал: «Ваш успех в карьере напрямую зависит от ваших действий в тот момент, когда вы сделали то, чего от вас ожидали». Если лидеру нужен кто‑то, кто будет устанавливать для него уровень ожиданий, значит, у него проблемы. Лидер не может установить низкий стандарт для себя и при этом ожидать, что ему удастся эффективно руководить.

▶ Лидеры, за которыми идут, берут на себя обязательства **раньше и больше, чем другие.** И первое обязательство, которое должен взять на себя лидер, – быть порядочным, ответственным и самоотверженным. Лидеры дают себе обещание заплатить цену за свое лидерство и держат его независимо от обстоятельств.

**3. Постоянство – лидеры понимают, что им всегда придется лезть на гору.** В лидерстве, как в спорте, нельзя пропустить ни одного дня, тренировки идут каждый день. До тех пор пока ты в игре, ты должен продолжать работать и подниматься на гору. Постоянство в словах, намерениях и действиях лидера создает безопасность для остальных. Оно создает лидеру репутацию, помогает ему влиять на людей и устанавливает настрой его команды. Добиваясь пусть небольших успехов, но каждый день, лидер преумножает свой успех.

***Если вы хотите стать выдающимся лидером, вы должны пройти это изменение от бонусов к цене и сделать множество обычных вещей: практиковаться, учиться, заявлять о себе, много трудиться, задавать вопросы, изменяться, делать попытки, ошибаться и продолжать пытаться.*** Каждое из этих действий необходимо, они – та цена, которую лидер должен платить каждый день, чтобы достичь своего потенциала.

## Изменение 4. От удовлетворения людей к вызовам

###### Изменение в отношениях

Угождать людям – это совсем не то же самое, что лидировать среди них. ***Правило «сделай людей счастливыми, и они пойдут за тобой» не работает, потому что нельзя сделать счастливыми всех одновременно.*** Если вы зададитесь целью принести удовольствие своим людям, вы будете тратить время и энергию на самых несчастных и слабомотивированных, которые не дают существенного вклада в результаты организации.

Чтобы получать лучшие результаты от людей, лидер должен быть требовательным. Ваш фокус должен сместиться с того, что вам кажется лучше, на то, что лучше для людей и компании. Изменения в отношениях состоят из семи пунктов:

**1. Измените свои ожидания в отношении лидерства.** В основе желания сделать всех счастливыми лежит желание делать то, что позволяет чувствовать себя хорошо. А мы чувствуем себя хорошо, когда не работаем со сложными ситуациями. Но будучи лидером, не нужно искать одобрения, не нужно пытаться быть другом для всех. Приоритеты должны быть расставлены в таком порядке:

▶ Что лучше для организации?

▶ Что лучше для людей в организации?

▶ Что лучше для меня?

Если вы просите людей взять на себя обязательства, вы теряете тех, кто не готов идти с вами, но получаете тех, кто готов. Вы выбираете, кого вы готовы потерять. Люди уважают тех, кто принимает сложные решения, кто сам подает пример в тяжелые времена вместо того, чтобы просто давать указания, кто ставит людей на первое место и ценит их.

**2. Цените людей так же, как вы цените себя.** Очень важно ценить людей, и начинается это с того, что вы цените самого себя. Лидеры, которые ценят своих людей, делают для них многое, оказывают поддержку, мотивируют их.

**3. Устанавливайте стандарты заранее.** Не стоит надеяться, что люди сами догадаются о том, чего вы от них ожидаете. Такие предположения только приведут к невыполненным ожиданиям и разочарованию. Как лидер, вы должны с самого начала обозначить ожидания и наладить рабочие взаимоотношения для их достижения.

**4. Задайте себе вопросы перед потенциально сложным обсуждением.** Для начала определите проблему, из‑за которой вам необходимо сложное обсуждение. Если проблема внешняя, например плохая работа систем, ее будет легко решить. Если это проблема в человеке, его отношении или действиях, это будет сложнее. А если проблема в вас, тогда обсуждение совсем не нужно, вам нужно решить ее самому.

**5. Когда нужна жесткая дискуссия, проводите ее правильно.** Помните, что вы проводите эту дискуссию, потому что вам не все равно, ваша цель – помочь.

Вот примерный план такой беседы:

▶ Обозначьте проблему в самом начале. Используйте фразу: «Вы знаете, что…?»

▶ Узнайте точку зрения участников. Начните с фразы: «Мне нужно, чтобы вы помогли мне понять ситуацию».

▶ Задавайте вопрос: «Я правильно вас понимаю?»

▶ Повторяйте то, что услышали.

▶ Давайте им возможность ответить.

▶ Попытайтесь найти общую точку зрения.

▶ Придите к соглашению, что лучше для вас всех.

▶ Если вы не можете прийти к соглашению по вопросу и решению, договоритесь встретиться еще раз.

▶ Найдите в этом сложном разговоре возможности для развития.

▶ Постарайтесь сохранить позитивные взаимоотношения.

Всегда лучше провести сложное обсуждение и определиться с точкой зрения каждого, чем избегать его и надеяться, что проблема решится сама собой. Потому что она не решится никогда.

**6. Используйте принцип 25–50–25.** Хорошие лидеры всегда бросают вызов людям, чтобы они показали себя с самой лучшей стороны, были на высоте и достигали большего. Часть людей принимает вызов и помогает команде выиграть, а часть нет. Для управления этим процессом можно использовать принцип 25–50–25. Обычно 25 % людей поддерживают ваши усилия, 50 % колеблются и 25 % сопротивляются изменениям. Последние 25 % не присоединятся к вам, что бы вы ни делали, и не тратьте на них свои усилия. Старайтесь держать их подальше от тех 50 %, которые колеблются. А тем 25 %, которые вас поддерживают, демонстрируйте свое доверие, дайте им право голоса и позвольте положительно повлиять на неопределившихся 50 %. Они помогут достичь успеха вашей организации.

**7. Находите баланс между заботой и беспристрастностью.** Почему важно практиковать и то и другое? Забота без беспристрастности создает неэффективные отношения. Беспристрастность без заботы создает дистанцию в отношениях. Забота в сочетании с беспристрастностью создает развивающие отношения.

***Вы должны заботиться о своих людях, но также бросать им вызов, начиная честные обсуждения, чтобы помочь им развиваться.*** Если сумеете помочь людям достигать своего потенциала развития, это поможет им, вашей команде и вам самим.

## Изменение 5. От поддержания к созиданию

###### Изменение в возможностях

В организации возможны две разновидности культуры – поддержания и созидания. Культуру поддержания очень сложно изменить, потому что она держится на традициях и стабильности. ***Но если мы хотим развития организации, лидерам нужно внедрять культуру созидания.***

Люди по отношению к инновациям могут находиться в четырех зонах:

1. Прибрежная зона – я делаю как можно меньше.

2. Зона комфорта – я делаю то, что делал всегда.

3. Зона вызова – я пробую делать то, чего не делал раньше.

4. Креативная зона – я пытаюсь думать о том, о чем никогда не думал раньше.

Каждый из нас находится в зоне, которую мы выбираем инстинктивно. Но хорошая новость в том, что мы можем осознанно переходить из одной зоны в другую. ***И креативная зона особенно хороша, потому что в ней есть изобилие возможностей и мы можем развивать свой потенциал.***

**Принципы креативности. Как им научиться и жить с ними:**

**1. Внедряйте культуру созидания.** Развивайте энтузиазм. Креативность требует времени, упорства, проб и ошибок, воображения, вопросов и изменений. Все эти вещи требуют много энергии, которую можно получить, только работая увлеченно.

▶ Идеи нужно отмечать деньгами, наградами или возможностями, тогда люди будут это ценить и генерировать новые идеи.

▶ Расширяйте самостоятельность. Не надо говорить людям, как это сделать, пусть они удивят вас своей изобретательностью.

▶ Поощряйте решительность. Креативность требует риска, а риск невозможен без решительности.

▶ Минимизируйте иерархию. В креативной среде решения должны приниматься как можно ближе к проблеме. А для этого количество уровней в организации должно быть совсем небольшим.

▶ Сокращайте правила. Креативность умирает, когда все тратят слишком много энергии на их соблюдение.

▶ Не повторяйте прошлых ошибок. Если вы ошиблись, извлеките из этого урок и начните заново. Каждый раз узнавая, что не сработало, вы становитесь на шаг ближе к тому, что сработает.

▶ Начинайте с малого. Мы часто хотим мощных прорывов и инноваций, когда начинать надо с небольших. Делайте это постоянно, и результатом станет креативный прогресс.

**2. Делайте все еще лучше.** Используйте правило 10–80–10. Перед началом работы над задачей или проектом определите цель – это и есть первые 10 % процесса. Это определит то, как пройдет сам процесс, то есть остальные 80 %. Здесь фокус будет на эффективность. После того как у команды появилась стратегия, процесс настроен и все работают, ищите способ, как выполнить вашу задачу еще лучше. Эти 10 % в итоге дадут возможность команде превзойти ожидания.

**3. Планируйте, но продолжайте искать возможности.** Если мы будем жестко следовать плану, мы задавим креативность и не сможем использовать все имеющиеся возможности.

*Джон Максвелл рекомендует работать с планами по следующей схеме: «Определите направление действий – определите цели – скорректируйте приоритеты – ознакомьте ключевых членов команды с планом – дайте им время для принятия – действуйте – будьте готовы столкнуться с проблемами – учтите это в плане – пересматривайте план ежедневно».*

**4. Высоко цените идеи.** Генерировать идеи нужно учиться. Начните собирать идеи. Когда у вас это получится, сохраните те идеи, которые вы не планируете использовать прямо сейчас. И держите перед глазами те, над которыми работаете. Тестируйте все собранные идеи. Чем больше идей вы опробуете, тем выше вероятность найти среди них рабочую. И рабочих идей может быть несколько.

Анализируйте неудачи. Часто великие идеи рождаются как результат корректировки идей, которые не сработали. Прогресс человечества построен на том, что уже существующие идеи были модифицированы или улучшены. И подвергайте сомнению все предположения, они убивают креатив. Если вы предполагаете, что способа сделать лучше нет, то вы его и не найдете. Задавайте вопросы, бросайте вызов. Если нужно, начинайте все сначала.

**5. Прислушивайтесь к мнению других.** Креативность расцветает, когда вопрос рассматривается с нескольких разных точек зрения. Создавайте рядом с собой круг людей, близких вам по духу. Они помогут компенсировать ваши слабые стороны, сфокусироваться на сегодняшних задачах и достичь цели организации. Но у вас должен быть еще один круг – люди с незамыленным взглядом и точкой зрения, отличной от вашей. Они усиливают ваши сильные стороны, помогают сфокусироваться на завтрашнем дне и генерируют креативные идеи.

**6. Рискуйте.** Иногда нестандартное решение может стать ключевым фактором успеха.

**7. Живите с девизом «Да».** Говорите «да» всем идеям и возможностям, представляйте возможности во всем. Все, чего достигло человечество, в какой‑то момент существовало только в чьем‑то воображении. Развивать воображение можно с помощью вопросов – они открывают дверь к возможностям. Любопытные люди – это всегда люди с воображением. Нетворкинг также помогает – всего несколько человек отделяет вас от прекрасной возможности. И конечно, возможности возникают там, где есть действие. Лучшая возможность редко ожидает вас за первой открытой дверью. Но только открыв эту первую дверь, вы сможете дойти до других, за которыми вас и ждут лучшие возможности.

## Изменение 6. От подъема по лестнице к строительству лестницы

###### Изменение в воспитании себе подобных

В процессе развития лидер проходит четыре стадии, которые превращают его из человека с личной эффективностью в того, кто может помочь другим стать такими же эффективными.

###### Подниматься по лестнице. Как высоко я могу подняться?

В желании самому подняться по лестнице нет ничего плохого, потому что авторитет лидера часто формируется на его личном успехе. Никто не хочет идти за лидером‑неудачником. Люди хотят быть в команде, только если знают, что у нее есть шанс выиграть. Показать высокий результат – это первый шаг для того, чтобы выделиться из толпы.

Чтобы разобраться, как это сделать, задайте себе три вопроса:

**1. В чем мои сильные стороны?** Успех строится на развитии ваших сильных сторон. Время и энергия, потраченные на слабые стороны, потрачены впустую. Поэтому выясните для себя, в чем ваши сильные стороны, и развивайте их.

**2. В чем мои возможности?** Возможности есть у всех. Они могут быть не такими большими или не того типа, как бы вам хотелось. Но это все‑таки возможности. Поэтому применяйте к ним свои сильные стороны и используйте их с максимальным эффектом. Это первый шаг по лестнице. Как только вы его сделаете, вы уже выберетесь из толпы и обнаружите новые, лучшие возможности для себя.

**3. Делаю ли я маленькие шаги каждый день?** Если вы хотите пройти дальше, ваш ответ должен быть «да».

Чтобы у вас получалось максимально эффективно подниматься по лестнице успеха, используйте данные советы:

▶ Убедитесь, что ваша лестница стоит на прочном фундаменте вашей целостности и сильного характера.

▶ Убедитесь, что ваша лестница ведет к нужной вам цели.

▶ Когда поднимаетесь, никогда не шагайте по головам.

▶ Не перескакивайте через ступеньки.

▶ Периодически делайте шаг назад, чтобы отдохнуть, подумать и увидеть перспективу.

▶ Когда спускаетесь, тоже не шагайте по головам.

▶ Каждый раз, когда вновь начинаете подниматься, убедитесь, что вы стали лучше.

▶ Всегда цените людей, которые держат вашу лестницу.

Чем лучше вы поднимаетесь по лестнице сами, тем больше вы сможете дать людям, когда перейдете на следующие стадии.

###### Держать лестницу. Как высоко могут подняться другие люди с небольшой помощью?

Когда вы хотите оказать поддержку другим людям, это равносильно тому, что вы держите для них лестницу, давая им надежную опору, возможность пойти на разумный риск и помогая подниматься еще выше. Все начинается с желания помочь. Оно также отличный пример для вашей команды. Когда люди видят, что вы хотите помочь и делаете это, они и сами начинают так поступать. Держать лестницу означает доступность. Вы отвечаете, если вам задают вопрос, делитесь своей точкой зрения и идеями.

То, что вы держите лестницу, привлекает тех, кто хочет подниматься. Чтобы привлечь людей с лидерским потенциалом, нужно создать себе репутацию того, кто готов инвестировать в них. Как определить, есть ли у человека потенциал к росту? Понаблюдайте, как он будет себя вести, если дать ему возможности. Держа лестницу и давая людям шанс подниматься, вы увидите, как они будут подниматься, насколько быстро и легко. У вас появится представление об их способностях и желании развиваться. Когда вы держите лестницу для своих людей, вы заручаетесь их поддержкой. Но чтобы они перешли на следующий уровень, вы должны сделать еще больше.

###### Раздвигать лестницу. Как высоко могут подняться другие люди с большей помощью?

Перейти на следующий этап возможно с помощью целенаправленного стратегического менторства. Есть несколько признаков хорошего ментора:

▶ Во‑первых, он успешен, эффективен как профессионал и обладает сильным характером.

▶ Во‑вторых, ментор должен быть хорошим специалистом в нескольких определенных областях. Никто не сможет помочь вам сразу во всех аспектах жизни. Поэтому для каждой нужной вам области ищите отдельного ментора.

▶ В‑третьих, ментор должен быть опытным. Сама идея работы с ментором подразумевает, что вы работаете с человеком более зрелым.

▶ В‑четвертых, ментор должен владеть искусством задавать правильные вопросы. Работа строится по следующей схеме: ментор задает вопросы, чтобы понять, что за человек перед ним, какой у него опыт, сильные стороны и ожидания. Внимательно выслушивает ответы и задает уточняющие вопросы. Эта вторая группа вопросов дает ментору возможность создать индивидуальный план, который приведет человека к цели. И на финальном этапе ментор бросает вызов, воодушевляет и обучает человека достигать потенциала своего развития.

▶ В‑пятых, те, кто раздвигает лестницу, скромные. Менторские отношения наиболее продуктивны, когда люди общаются на равных. Но при этом обычно ментор обладает большей силой характера, высокой должностью и опытом. Остаться на равных ментор и подопечный могут только за счет скромности ментора, который делится своими неудачами, разочарованиями и потерями.

###### Строить лестницу. Могу ли я помочь людям построить их собственную лестницу?

На этом этапе лидер дает другому лидеру разрешение, возможности и полномочия построить собственную лестницу. ***Если в вашем окружении есть прекрасные люди с высоким потенциалом, наступит время, когда вы должны будете им позволить построить свои собственные лестницы. Это время, когда вы отпускаете их и они становятся самостоятельными лидерами.*** Есть несколько вопросов, на которые нужно ответить, прежде чем стать ментором для нового лидера. Ваше время не безгранично, и, если вы хотите потратить его на одного человека, он должен быть подходящим.

▶ Действительно ли он хочет учиться? Если вам приходится убеждать его следовать вашим советам, это не тот, в кого стоит инвестировать.

▶ Есть у этого человека способности? Жажду знаний оценить просто, а вот способности – гораздо сложнее. Но если способностей недостаточно, человек не достигнет высоких результатов.

▶ Совпадают ли ваши ценности? Четко определите свои основные ценности, чтобы понимать, стоит ли вам вкладываться в того или иного кандидата.

▶ Лидер ли этот человек по натуре? Если вы хотите помогать развиваться лидерам, вам нет смысла тратить время на тех, кто лидером не является и никогда не будет. С помощью новых лидеров вы сможете положительно повлиять на многих, а через ведомых, скорее всего, нет.

Те, кто помогает строить лестницу, по сути, помогают новым лидерам достичь своего потенциала. Вы никогда не пожалеете потраченных усилий для нового лидера, который меняет мир в лучшую сторону. Это самый лучший способ увеличить свое влияние и стать значимой фигурой.

## Изменение 7. От прямых указаний к соединению

###### Изменение в коммуникациях

Чтобы пройти через это изменение, вам нужно научиться соединяться с людьми, находить точки соприкосновения. Часто это может быть сложно, особенно если у вас в команде много разных людей.

**Семь качеств лидера, необходимых для эффективной коммуникации:**

**1. Скромность. Дайте людям понять, что они вам нужны.** Настоящие лидеры понимают, что не могут обойтись без своей команды, и команда знает об этом. В этом нет ничего недостойного. Это держит эго лидера в рамках, объединяет лидера и команду в единое целое и помогает им достигать видения.

**2. Любопытство. Задавайте людям вопросы.** Многие лидеры не задают вопросов, потому что либо считают, что и так знают ответы, либо ценят свое мнение больше других, либо предпочитают наставлять людей, вместо того чтобы понять их, либо не считают нужным искать точки соприкосновения, либо не понимают, что вопросы помогают сформировать ожидания. Особенно последний случай может создать для лидера проблемы. По сути, разочарование – это разрыв между ожиданиями и реальностью. Как лидеры, вы должны управлять ожиданиями вашей команды и настраивать свои ожидания на основании ответов на ваши вопросы.

**3. Усилия. Чтобы быть ближе к людям, сделайте шаг им навстречу.** Любое установление отношений начинается с решения сделать для этого усилие. Если вы заботитесь о своих людях, вы найдете способ, как с ними сблизиться. И еще больше усилий надо приложить, чтобы поддерживать эти отношения.

**4. Доверие. Быть тем, на кого можно положиться.** Люди не будут выстраивать с вами отношения, если они вам не доверяют.

Ваши мотивы должны идти от сердца. Если ваша основная мотивация – помогать людям развиваться, это верные мотивы, к которым будут тянуться. Доверие вызывают три вещи: целостность вашей жизни, последовательность в ваших действиях и компетентность в работе.

**5. Щедрость. Делитесь первым, делитесь постоянно.** Как сказал теолог Генри Ноувен: «Когда мы воздерживаемся от дарения из мышления дефицита, то небольшое, что у нас есть, станет еще меньше. Когда мы щедро делимся из мышления изобилия, все, что мы отдали, вернется к нам преумноженным». Щедрость делает вас хорошим человеком, помогает стать хорошим лидером, прокладывает вам путь ближе к людям.

**6. Умение слушать. Это лучший способ стать ближе к людям.**

Если вы не будете слушать людей, они перестанут разговаривать с вами, и вы будете изолированы. Если же вы будете их слушать, они не только расскажут то, что вам нужно знать, но и станут ближе к вам, потому что поймут: вам не все равно и вы цените то, что они говорят. Старайтесь не перебивать. Перебивать – значит показывать, что ваши слова важнее слов других. Задавайте вопросы – это лучший способ дать возможность людям высказаться.

**7. Поощрение. Давайте людям пищу для души.** Будучи лидером, вы должны постоянно напоминать людям, как вы в них верите. Даже великим лидерам нужно поощрение, что уж говорить об остальных. Вы должны стать для людей проводником, который идет рядом и воодушевляет их на совместное путешествие.

***Изменение в коммуникации – одно из самых ценных для лидера. Когда вы становитесь ближе к людям, вы создаете двустороннее движение, которое обогащает все стороны. Улучшаются взаимоотношения, появляется много идей, потому что они текут в обоих направлениях. Люди начинают лучше работать вместе, и команда становится сильнее.*** Проблемы решаются быстрее, потому что коммуникация налажена, люди лучше знают друг друга и лучше сотрудничают. Улучшается атмосфера в целом.

## Изменение 8. От единообразия команды к многообразию

###### Изменение в улучшении

В своей жизни мы сталкиваемся с множеством разных людей. И многие из них изменяют нашу жизнь в лучшую сторону именно за счет того, что они не такие, как мы. Они бросают вызов нашим устоявшимся мыслям, меняют наше мышление, показывают, как можно поступить еще лучше, помогают преодолевать наши предрассудки, учат ценить каждого и в итоге делают нас лучше.

*В Harvard Business Review есть отличное определение, что такое команда: «Команда – это небольшая группа людей с дополняющими друг друга навыками, преданных одной цели, одному набору задач и подходу, за которые они несут взаимную ответственность». Данное определение подразумевает набор разных навыков, а это и есть многообразие.*

**1. Многообразные команды заполняют пробелы в знаниях.** Лидерам важно знать то, чего они не знают. Этого можно достичь, привлекая в свою команду людей с разными знаниями. Можно задать им вопрос: «Что я упускаю?», и кто‑то из них окажется способен помочь.

**2. Многообразные команды заполняют пробел в видении перспективы.** Задача лидера – вовлекать людей в обсуждения, чтобы выявить новые перспективы. В этих случаях члены команды не должны повторять точку зрения лидера или пытаться угадать, что он хочет услышать. Лидеру нужны их точки зрения, разные. Именно так можно получить максимум друг от друга и быть в положении «выиграл‑выиграл».

**3. Многообразные команды заполняют пробелы в опыте.** Небольшой практический опыт может перевесить все теоретические знания. Чем больше разница в личном опыте, тем большего может достичь команда, тем больше инструментов есть в ее распоряжении.

Тема многообразия непростая, и у людей возникают на нее очень разные реакции. А хорошие лидеры считают многообразие лучшим способом создать команду мирового уровня. Группа профессионалов, которой правильно управляют, мотивируют и дают свободу действовать, может дать вам редкое преимущество перед конкурентами.

**Барьеры, которые лидер должен в себе преодолеть, чтобы управлять многообразной командой:**

**1. Страх конфликта.** Многообразная команда будет обладать разными мнениями, точками зрения и взглядами на мир. Это практически неизбежно приведет к конфликту. Многие этого боятся, а зря, ведь конфликт – необходимая часть жизни, способ перейти на новый этап, найти лучшее решение за короткий отрезок времени.

**2. Недостаточная личная сеть контактов.** Мы встречаем разных людей, которые знают то, чего не знаем мы, и готовы делиться этими знаниями. Поэтому нужно не испытывать страх оттого, что мы впускаем их в свою жизнь, а предвкушать, как много получим от взаимоотношений с ними. Чтобы встретить таких людей, надо как минимум выйти за рамки своего привычного круга, они не придут к вам сами. Это будет требовать от вас энергии и времени.

**3. Нежелание иметь дело с предрассудками.** Если в нас живут предрассудки, это словно слепое пятно – мы не видим рядом другие точки зрения, лишаем себя большей картины мира и возможностей.

**4. Высокомерие.** Некоторые лидеры даже не могут представить, что другие люди тоже способны внести существенный вклад в их работу, – настолько они уверены в собственной гениальности. Но ни один лидер не может быть настолько хорош, чтобы позволить себе игнорировать вклад людей в общее дело.

**5. Неуверенность в себе.** Есть люди, которые опасаются отличающихся от них людей или испытывают дискомфорт рядом с ними. Окружающие чувствуют эту неуверенность и отдаляются. Лучший способ преодолеть такую неуверенность – начать помогать другим людям, ставить их на первое место.

**6. Неумение вовлекать.** Если ваши люди не чувствуют себя командой, не понимают своего вклада в общее дело, они отключаются. А значит, они перестают вкладывать свои таланты в работу команды.

###### Как сделать изменение в сторону многообразия и инклюзивности

**1. Создайте культуру делиться.** Не важно, насколько разнообразна ваша команда, люди не начнут креативить, если нет культуры, поддерживающей взаимодействие и обмен знаниями. Такая культура в команде сводит к минимуму значимость должностей и ролей. Всем дается право голоса. Людям дается возможность лидировать независимо от их официальной роли и часто даже до того, как они действительно к этому готовы. Когда вы все делите рабочее пространство, ответственность и вознаграждение, каждый хочет внести свой вклад.

**2. Расширяйте перспективу многообразия.** Равенство не означает давать всем одно и то же, оно подразумевает, что каждый человек получает то, что ему нужно. Создание инклюзивной среды не означает, что вы измените человека. Наоборот, изменитесь вы и среда, в которой этот человек станет успешным.

**3. Для эффективного многообразия нужно сильное лидерство.** Многообразие может помочь команде, но оно также часто становится вызовом. Сила многообразия – в решении проблем и создании идей. А слабость – в принятии решений и внедрении. В этом людям и нужен хороший лидер, который усилит и креативность, и внедрение.

*В изменении лидеров от единообразия к многообразию есть парадокс. Для того чтобы принять многообразие, мы должны отмечать наши различия. Но при этом для нашего взаимодействия у нас должны быть точки соприкосновения. В конце концов, мы все хотим одного и того же – быть услышанными, ценить друг друга, работать вместе, быть успешными и изменять мир.*

## Изменение 9. От авторитета по должности к моральному авторитету

###### Изменение во влиянии

Джон Максвелл известен своим определением лидерства, написанным более 45 лет назад: «Лидерство – это влияние». Давайте разберемся, откуда это влияние возникает.

Должность лидера не дает вам автоматически авторитет лидера. Влияние достигается уровнем морального авторитета, причем из всех разновидностей авторитета именно этот обеспечивает максимальное влияние. По словам Теодора Брайана, «моральный авторитет – это способность убеждать людей, каким должен быть мир». Он начинается с обладания правильными ценностями. Он делает людей лучше, вдохновляет их. Помогает лидерам принимать правильные решения на основе правильных причин. Он не дает словам расходиться с делом. Когда мы находимся рядом с человеком, обладающим моральным авторитетом, мы сразу это чувствуем и хотим следовать за ним. Моральный авторитет лидера вызывает лучшее в членах команды за счет уважения такого лидера, желания соответствовать его уровню и следовать за ним.

**Четыре составляющих морального авторитета:**

**1. Компетентность – способность быть хорошим лидером.** Все начинается именно с этого. Если вы не справляетесь со своей работой, не можете лидировать среди членов своей команды, почему кто‑то захочет идти за вами? Моральный авторитет невозможно заработать без уважения. Делая свою работу максимально хорошо, вы зарабатываете себе положительную репутацию. Это работает для любой профессии. А лидеры должны также вырабатывать умение влиять на людей, демонстрировать способность вовлекать, мотивировать и воодушевлять людей работать вместе.

**2. Смелость – идти вперед навстречу страхам.** Мы восхищаемся смелостью и интуитивно понимаем, что она имеет вес. За смелыми лидерами мы готовы идти. Особенно в трудные времена люди должны видеть и чувствовать смелость своего лидера. Смелость заряжает не только самого лидера, но и его людей и делает их еще более смелыми. А смельчаки – любимцы фортуны.

**3. Постоянство – делать хорошо постоянно.** Моральный авторитет – это доверие, которое зарабатывается, когда ваши слова не расходятся с делом. Это соответствие между убеждениями и действиями, верой и поведением. Причем это должно происходить постоянно, без исключений. Постоянство поддерживает репутацию лидера, дает команде чувство защищенности. Оно формирует у команды ожидания от работы лидера. Постоянство также укрепляет видение организации, делая его более понятным и доступным.

**4. Характер – внутреннее содержание важнее внешних проявлений.** Две стороны лидерства – внешняя и внутренняя – составляют две части дерева. Внешнюю часть, публичное лидерство, мы видим, это ствол и ветви. Но то, каковы лидеры внутри, не видно, и это корни. Если корни слабые, дерево не выживет. Буря его уронит, засуха высушит. Но если корни крепкие, дерево может выжить практически в любых условиях. Крепкие корни для лидера – это его сила характера. Она включает в себя четыре характеристики: целостность, аутентичность, скромность и любовь. Целостность важна в двух аспектах. Первый – это соответствие слов и действий. Второй связан с принятием решений – целостные лидеры делают правильный выбор, несмотря на его сложность, даже если это не лучший вариант лично для них.

Люди не хотят идти за лидером, который притворяется не тем, кто он есть на самом деле. Им не нужно совершенство, достаточно честности. Это может быть очень сложным для лидеров, потому что они хотят соответствовать ожиданиям и могут идти на компромисс со своими убеждениями. Но чтобы стать хорошим лидером, надо признать, кто ты есть. И пусть люди видят, что ты действуешь в соответствии со своими внутренними принципами.

Скромность подразумевает, что лидер действует осознанно и может критиковать себя. Также лидер должен быть уверен в себе, не нуждаясь в привлечении к себе внимания. Скромный лидер радуется победам других и готов помогать им блистать.

И конечно, для завоевания морального авторитета нужна любовь. Лидер должен заботиться о людях, уважать их и ценить. ***Каждый лидер надеется совершить изменения. Чем большие изменения он задумывает, тем больше морального авторитета у него должно быть. Моральный авторитет нельзя дать себе самому, его можно только получить от других, причем по их свободной воле. Но это не должно останавливать вас сделать все возможное, чтобы его добиться. Потому что, получив его, вы будете достойны уважения, будете вызывать доверие и уверенность, и это позволит вам стать лидером самого высокого уровня.***

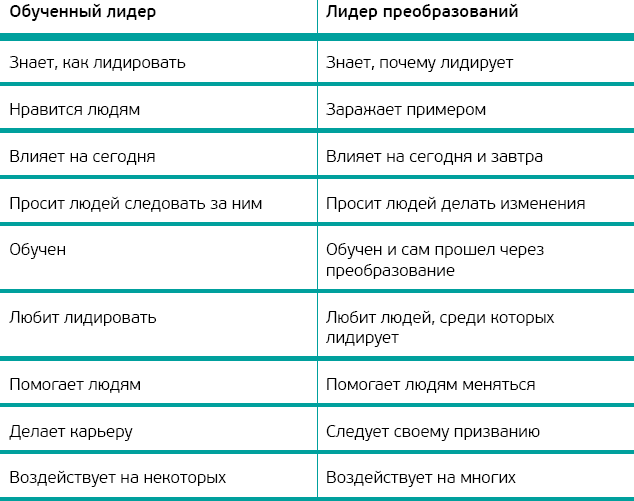
## Изменение 10. От обученных лидеров к лидерам преобразований

###### Изменение в воздействии

Это изменение – одно из самых важных. Если бы вам нужно было выбрать только одно изменение из всех описанных, вы бы должны были выбрать именно его.

Лидер преобразований – это тот, чьи действия воодушевляют людей больше мечтать, больше учиться, делать больше и становиться лучше. Он влияет на людей так, что они начинают думать, говорить и действовать, изменяя в лучшую сторону свою жизнь и жизнь окружающих.

Обучение лидеров очень важно. Но есть огромная разница между тем, кого обучили, и тем, кто может лидировать, совершая преобразования.



**Пять общих признаков лидеров преобразований:**

**1. Обладают четкой картиной того, что делают.**

▶ Лидеры преобразований видят больше, чем другие люди. Обычные люди, видя проблемы, расстраиваются и опускают руки. Они становятся жертвами негативных обстоятельств. Лидеры преобразований помимо сложностей видят в проблемах потенциал. Они убеждены, что всегда есть ответ на вопрос, решение проблемы, лучший способ, яркое будущее. Такая вера создает предвкушение вместо отчаяния в сложные времена.

▶ Лидеры преобразований говорят то, чего не говорят другие. Они усиливают свое влияние, решительно говоря о лучшем будущем. Даже когда их решения изначально непопулярны, не все их понимают, они должны это делать, иначе перестанут быть лидерами.

▶ Лидеры преобразований верят в то, во что никто не верит. Они верят, что могут изменить ситуацию, это становится их увлечением. Это убеждение становится основой того, что люди готовы идти за ними. Также лидеры преобразований верят в своих людей. Многих притягивает к ним их убежденность, что они могут помочь людям. Такие лидеры понимают, что в одиночку много не сделаешь, поэтому они объединяют людей для больших свершений.

▶ Лидеры преобразований чувствуют то, чего не чувствуют другие. Их стремления рождают в людях энергию и настойчивость. Они разжигают огонь, который помогает им и их людям выстоять в сложные моменты.

▶ Лидеры преобразований делают то, что не делают другие. Страх заставляет многих людей избегать неизвестного, сложного, а лидеров преобразований он заставляет быть готовыми и работать еще больше. Им это удается благодаря их чувству предназначения, вере в то, что гораздо важнее их самих. Они хотят вносить свой вклад, и им нужно только ответить на вопросы: «В чем будет мой вклад?», «Насколько большим он будет?».

**2. Фокусируются на своем личном преобразовании, прежде чем повести людей за собой.** В любом преобразовании все начинается с лидера. А лидер, чтобы привести своих людей к чему‑то, должен сначала сделать это сам. Мы не можем поделиться тем, чего нет в нас самих. Если вы хотите положительных изменений в своем мире, начните с изменения себя. Если вы не хотите меняться сами, вы не сможете помочь никому.

**3. Действуют на основе своих внутренних изменений.** Важный шаг в том, чтобы стать лидером преобразований, – это начать действовать. Для того чтобы действительно произвести изменения, вы должны перейти от знания к действиям. Это сложно, потому что говорить всегда проще, чем делать. Но только действие может привести к преобразованию.

**4. Создают атмосферу, которая продвигает положительные изменения.** Как уже было сказано, все взлеты и падения зависят от лидера. Настоящий лидер должен сделать преобразования своей страстью. Джон Максвелл описывает необходимую для успеха идеальную атмосферу, основанную на правильных ценностях:

▶ Отношение – от него зависит все в нашей жизни.

▶ Обязательства – они отделяют деятелей от мечтателей.

▶ Компетентность – основа для доверия.

▶ Прощение – дает возможность жить с легким сердцем.

▶ Инициатива – чтобы что‑то попробовать, надо начать.

▶ Целостность – создает полноту жизни.

▶ Личностный рост – будущее есть у тех, кто учится.

▶ Приоритеты – четкие приоритеты показывают вам, что делать и куда двигаться.

▶ Взаимоотношения – их качество определяет качество жизни.

▶ Рабочая этика – качественная работа приносит внутреннее удовлетворение.

Лидер должен предлагать людям эти ресурсы, так как большинство не может найти путь к лучшей жизни самостоятельно.

***Для того чтобы стать лидером преобразований, лидер должен сам начать создавать и развивать новых лидеров.*** Когда это происходит циклично, личностные преобразования приводят к преобразованиям группы, что ведет к изменению сообщества.

**5. Берут на себя обязательство изменять ситуацию к лучшему вместе с людьми в своем сообществе. *Преобразования не начнутся, пока лидер не возьмет на себя ответственность и не пригласит людей присоединиться к нему в этих процессах.*** Преобразования проходят по следующим правилам:

▶ Сверху вниз: лидер влияет на людей, а не люди на лидера.

▶ От малого к большому: массовые движения начинаются с нескольких человек.

▶ Изнутри наружу: внутренние ценности определяют внешнее поведение.

## Изменение 11. От карьеры к призванию

###### Изменение в увлеченности

Это изменение лидерства самое естественное из всех, но со многими людьми этого не происходит. Они так заняты своим ежедневным существованием, что просто не думают об этом. Или они верят в то, что в жизни нет никакого высокого смысла. Но такое изменение вполне возможно, если вы этого хотите. Задайте себе вопрос, чем вы занимаетесь в своей жизни.

**1. Вы делаете свою работу.** На этом этапе ваша основная цель – зарабатывать на жизнь и содержать свою семью. Вы можете работать хорошо, а можете просто сидеть от звонка до звонка, но в любом случае, как только вы выходите с работы, вы перестаете о ней думать. Удовлетворение и наполненность вы получаете от ваших активностей вне работы. Говорят, если найти работу, которую вы любите, вам не придется работать ни одного дня в вашей жизни. Данный совет хорош, но это только первый шаг, не конечная цель. Работа – это не призвание. И не важно, как много вы зарабатываете или как много помогаете людям. Она – только то, что может привести вас к вашему призванию.

**2. Вы строите карьеру.** Это шаг вперед по сравнению с первым вариантом. Строите карьеру – то есть двигаетесь в определенном направлении, достигая какого‑то уровня. Рост профессионализма, больше обязанностей, больший заработок – признаки успешной карьеры.

**3. Вы следуете своему призванию.** Ваше призвание, если вы его нашли, – это результат слияния ваших навыков, талантов, черт характера и опыта. Вы почувствуете огромное желание творить, лидировать, вдохновлять и изменять к лучшему. Найти свое призвание – значит получить ответ на вопрос «зачем?», узнать причину нашего существования, цель жизни. С того момента, когда вы нашли его и начали работать каждый день для его исполнения, ваша жизнь никогда не будет прежней.

Призвание всегда соответствует тому, кто вы есть. Задумайтесь над несколькими вопросами:

▶ Если бы вы стали заниматься только одним делом до конца своей жизни, даже если бы вам за это не платили, что бы вы делали?

▶ О какой помощи вас обычно просят люди?

▶ Есть ли у вас опыт, который может помочь другим людям?

▶ От чего вы приходите в восторг?

▶ Чему бы вы хотели научиться?

▶ О чем вы можете говорить часами?

▶ В какой деятельности вас не надо мотивировать?

▶ Что вы можете сделать, чтобы изменить жизнь других людей к лучшему?

▶ Что бы вы хотели сделать такое, что переживет вас?

Ответ на все (а не только на один) эти вопросы и определит, что является вашим призванием. Призвание наполняет вас энтузиазмом. Если у вас недостаточно энтузиазма по поводу вашего призвания, вашей энергии не хватит для воплощения. Есть ли что‑то, ради чего вы готовы не спать всю ночь? Скорее всего, это и есть ваше призвание. Таланты, навыки, опыт и возможности – это все составляющие призвания, но именно энтузиазм обеспечивает нас энергией, чтобы следовать ему.

Настоящее призвание всегда открывает в нас канал, через который хорошее приходит к другим людям. ***Возможно, за всю жизнь вы не создадите то большое, о чем мечтаете, но будете знать, что вы часть чего‑то важного и прекрасного. Ничто не сравнится с удовлетворением, которое можно получить, следуя своему призванию.*** Если вам уже посчастливилось найти свое призвание, есть несколько способов его максимизировать:

▶ Сочетайте ежедневный фокус с долгосрочной перспективой. Первое помогает вам с ежедневными задачами и встречами. Второе нужно, чтобы оставаться на верном пути к своей цели.

▶ Создайте четкое представление о своей конечной цели. Никто не знает, когда закончится жизнь, но вы в силах выбрать направление, в котором будете двигаться. Один из парадоксов жизни в том, что мы должны с уверенностью идти к нашему призванию, но при этом жить в условиях неопределенности. Поэтому смело идите в направлении, которое стоит всей вашей жизни, но будьте готовы, что ваша жизнь может измениться.

▶ Приглашайте людей присоединиться к вам в вашем призвании. Настоящее призвание всегда больше, чем вы сами, поэтому вам нужна помощь других людей, чтобы его воплотить. Люди, которые воплотили свое призвание, оставляют наследие в других людях.

*Джон Максвелл: «Наше призвание – это подарок, который мы дарим миру, пока живем. Наше наследие – это подарок, который мы оставляем после смерти».*

***Все ваши достижения как лидера требуют от вас изменений в том, что вы думаете, делаете и как лидируете. Достичь вашего потенциала вы сможете, только пройдя все изменения, описанные в этой книге.*** Возможно, есть и еще изменения, о которых мы пока не знаем. Но если вы прошли изменение от целей к развитию, то вы будете продолжать их искать и найдете. Чем лучше мы сможем лидировать и помогать делать это другим, тем больше будет наше влияние.

## 10 лучших мыслей

***1. В нашем быстроменяющемся мире лидеры, чтобы стать успешными, должны видеть больше и раньше остальных, быть гибкими, то есть меняться***, пересматривать ситуацию и вновь изменяться.

***2. Лидер должен помогать своим людям становиться лучше***, а значит, перестать фокусироваться на себе и искать пути, как помочь им развить свой потенциал.

***3. Лидеру важно быть ориентированным на развитие.*** Если вы стремитесь достигать целей, вы их достигнете, но при этом, скорее всего, не вырастете. Если вы стремитесь развиваться, вы станете лучше и при этом достигнете своих целей.

***4. По‑настоящему успешных лидеров отличает то, что они действуют быстрее других и делают больше других.*** Такие лидеры поворачиваются лицом к неопределенности и своим сомнениям и идут им навстречу, расчищая путь для команды. Лидеры, за которыми идут, знают, что показывать пример – это их обязанность.

***5. Правило «сделай людей счастливыми, и они пойдут за тобой» не работает, потому что нельзя сделать счастливыми всех одновременно.*** Если вы зададитесь целью принести удовольствие своим людям, вы будете тратить время и энергию на самых несчастных и слабомотивированных, которые не дают существенного вклада в результаты организации. Лидер должен фокусироваться на том, что лучше для людей и для организации в целом.

***6. Развивайте креативность в организации.*** Это требует времени, упорства, проб и ошибок, воображения, вопросов и изменений. Идеи нужно отмечать деньгами, наградами или возможностями, тогда люди будут это ценить и генерировать новые идеи. Расширяйте самостоятельность, поощряйте решительность. Минимизируйте иерархию и сокращайте правила.

***7. Развивайте в своей команде новых лидеров, помогайте им достичь своего потенциала.*** Вы никогда не пожалеете об усилиях, потраченных на нового лидера, который меняет мир в лучшую сторону. Это самый лучший способ увеличить свое влияние и стать значимой фигурой.

***8. Изменение в коммуникации – одно из самых ценных для лидера.*** Когда вы становитесь ближе к людям, вы создаете двустороннее движение, которое обогащает все стороны. Создавайте многообразные команды, они заполняют пробелы в знаниях и опыте.

***9. Моральный авторитет обеспечивает лидера максимальным влиянием.*** Он начинается с обладания правильными ценностями, не дает словам расходиться с делом. Такие лидеры принимают правильные решения на основе правильных причин. Моральный авторитет лидера вызывает лучшее в членах команды за счет уважения такого лидера, желания соответствовать его уровню и следовать за ним.

***10. Лидер преобразований – это тот, чьи действия воодушевляют людей больше мечтать, больше учиться, делать больше и становиться лучше.*** Он влияет на людей так, что они начинают думать, говорить и действовать, изменяя в лучшую сторону свою жизнь и жизнь окружающих.