

Джон
Максуел

360-
ГРАДУСОВИЯТ
ЛИДЕР

Превод от английски

Ралица Дерилова

Редактор

Иван Гуляшки



Съдържание

ПЪРВИ РАЗДЕЛ

Митовете за лидерството	9
Мит № 1. Митът за позицията.....	14
Мит № 2. Митът за назначението	20
Мит № 3. Митът за влиянието.....	23
Мит № 4. Митът на неопитността	25
Мит № 5. Митът за свободата.....	27
Мит № 6. Митът за потенциала.....	31
Мит № 7. Митът „Всичко или нищо“	34
Обобщение на първи раздел	38

ВТОРИ РАЗДЕЛ

Препятствията пред 360-градусовия лидер	39
Препятствие № 1. Напрежение	41
Препятствие № 2. Раздразнение	54
Препятствие № 3. Много шапки... ..	67
Препятствие № 4. Его	77
Препятствие № 5. Удовлетворение	86
Препятствие № 6. Виждания	97
Препятствие № 7. Влияние	109
Обобщение на втори раздел	119

ТРЕТИ РАЗДЕЛ

Принципите, които 360-градусовите лидери следват, за да водят отдолу	121
Принцип за водене отдолу № 1	
Водете себе си изключително добре.....	125
Принцип за водене отдолу № 2	
Облекчете товара на лидера си.....	139
Принцип за водене отдолу № 3	
Бъдете готов да направите това, което другите няма да направят.....	152

ПЪРВИ РАЗДЕЛ

МИТОВЕТЕ ЗА ЛИДЕРСТВОТО В ИЕРАРХИЯТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ето няколко класически примера за лидерство: Уилям Уолас, който повежда войните си срещу армията, която ще пороби него и шотландските му съотечественици; Уинстън Чърчил, който устоява на нацистката заплаха, когато почти цяла Европа е рухнала; Махатма Ганди, който оглавява 330-километровия поход до морето, за да протестира срещу британския монопол на солта; Мери Кей Аш, която напуска работа, за да създаде самостоятелно фирма за козметични продукти от световна класа; Мартин Лутър Кинг пред паметника на Линкълн, който предизвиква нацията със своята мечта за помирение.

Всеки един от тези хора е велик лидер, въздействал на стотици хиляди, ако не и на милиони хора. Но тези картини

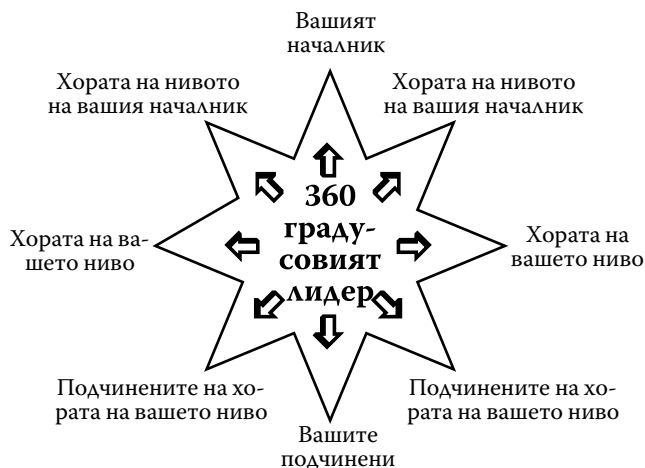
99 % от лидерството се осъществява не от върха, а от хора на различни нива в йерархията на организацията.

понякога са подвеждащи. В действителност 99 % от лидерството се осъществява не от върха, а от

йерархията на организацията. Обикновено в организацията има само един човек, който е нейният лидер. Тогава какво можете да направите, ако не сте именно вие този човек?

Вече почти 30 години преподавам лидерство и едва ли има конференция, на която някой да не ме е питал нещо такова: „Допада ми това, което преподавате за лидерството, но не мога да го приложа. Аз не съм главният лидер. А началникът ми е, меко казано, посредствен“.

Така ли е и с вас? И вие ли се намирате някъде от средното ниво в йерархията на организацията, в която работите? Вероятно не сте на най-ниското стъпало на служебната стълбица, но не сте и на най-високото – и въпреки това искате да водите другите, да оставите отпечатъка си, да допринесете с нещо.



Не бива да ставате заложник на положението, в което се намирате, или на служебната си позиция. Не е задължително да сте главен изпълните-

лен директор, за да водите другите ефективно. И можете да се научите да упражнявате въздействие чрез лидерството си дори когато сте подчинен на някого, който не е добър лидер. Каква е тайната? Ще се научите как да разгърнете влиянието си от която и да е позиция в йерархията на организацията, като станете 360-градусов лидер. Ще се научите да водите отдолу, отстрани и отгоре.

Не всеки разбира какво означава да се влияе на другите във всички посоки – на тези над вас, на хората на същото ниво като вас и на подчинените ви. Някои са добри лидери за членовете на собствения си екип, но са склонни да се изолират от лидерите на другите отдели в организацията. Други са изключително успешни в изграждането на прекрасни взаимоотношения с началника си, но нямат никакво влияние върху хората, които стоят под тях. Има и една малка група, които се погаждат добре с всекиго, но пък като че ли никога не успяват да свършат някаква работа. И обратно, някои хора са продуктивни, но не се разбират почти с никого. 360-градусовите лидери са различни. Те са единствените, които влияят на хората на всички нива в организацията. Като помагат на другите, те помагат на себе си.

На това място вероятно си казвате: „Лидерство във всички посоки – лесно е да се каже, но е трудно да се направи!“. Наистина е трудно, но не е невъзможно. Всъщност превръщането в 360-градусов лидер е по силите на всекиго, който притежава средни или над средните лидерски умения и желае да работи върху усъвършенстването им. Така че дори да се самооценявате на ниво 5 или 6 по десетобалната система, можете да подобрите лидер-

ските си умения и да разгърнете влиянието си сред всички около себе си в организацията – и можете да го постигнете от всяка позиция в нея.

За да усвоите лидерството във всички посоки, ще трябва да научите три различни типа лидерски умения – да водите отдолу, отгоре и отстрани. Може би вече имате интуитивно усещане как се справяте с тях. Искам да ви помогна да направите точна оценка на уменията си, защото това ще ви помогне да разберете как да направлявате лично си израстване като лидер. Затова съм осигурил всички, които са си купили тази книга, да получат безплатна оценка на своите умения като 360-градусови лидери, като отидат на www.360DegreeLeader.com. Това, което се предлага там, е един прост, лесен онлайн въпросник, в който от вас ще се иска да определите нивото си по въпроси, свързани с лидерството във всяка една от трите области. Попълването на въпросника ще ви отнеме не повече от 15 минути и когато приключите, ще имате възможността да се възползвате от дълъг и подробен разбор на вашите резултати.

Ако погледнете на обратната страна на обложката на тази книга, ще намерите личен идентификационен код, който можете да използвате, за да влезете във въпросника. Ако изданието ви е с меки корици, международната версия на тази книга, ще намерите кода си на стикер от вътрешната страна на корицата. Отидете на <http://www.360DegreeLeader.com>, следвайте инструкциите и въведете кода на съответното място, за да попълните безплатно въпросника.

Препоръчвам ви да направите този тест, преди да продължите да четете тази книга. По този начин

ще сте наясно кои са силните и слабите ви страни, когато усвоявате уменията за всеки отделен тип лидерство. Преди да ги разгледаме обаче, трябва да се занимаем с някои други въпроси, като започнем от седемте мита, в които вярват мнозина от тези, които водят на различни нива в йерархията на организацията. Това е предметът на първия раздел на тази книга.

Mum № 1

МИТЪТ ЗА ПОЗИЦИЯТА

НЕ МОГА ДА ВОДЯ, АКО НЕ СЪМ НА ВЪРХА

Ако трябва да посоча най-погрешното схващане за лидерството, то е убеждението, че лидерството произтича просто от поста или титлата. Нищо не е по-далеч от истината. Не е нужно да сте на върха на вашата група, отдел, подразделение или организация, за да упражнявате лидерство. Ако мислите обратното, значи сте се хванали на мита за позицията.

Мястото на върха не прави никого лидер автоматично. Законът на влиянието в книгата „21 неоспорими закона на лидерството“ постулира ясно: „Лидерството се измерва във влияние – ни повече, ни по-малко“.

Тъй като в по-голямата част от живота си съм бил лидер на доброволни организации, съм виждал как много хора се хващат в капана на мита за позицията. Когато хора, които се връзват на мита за позицията, бъдат определени като потенциални лидери и поставени да работят в екип, те се чувстват изключително неудобно, ако не им бъде приложена някаква титла или длъжност, която да ги обозначава като лидери в очите на другите членове на екипа. Вместо да работят, за да изградят добри взаимоотношения с останалите от екипа и да спечелят влияние по естествен начин, те очакват

5. ЛИЧНОСТНО НИВО

Уважение

Хората ви следват заради това, кой сте и какви идеи въплъщавате. Забележка: това стъпало е запазено само за лидери, които са вложили години в изграждането на хора и организации. Малцина го постигат. Тези, които успяват, са изключителни личности.

4. РАЗВИТИЕ НА ХОРАТА

Възпроизводство

Хората ви следват заради това, което сте направили за тях. Забележка: на това ниво е настъпило дългосрочно израстване. Вашата отдаденост в изграждането на лидери ще осигури трайно израстване на организацията и хората в нея. Направете всичко възможно, за да достигнете това ниво и да се задържите на него.

3. ПРОДУКЦИЯ

Резултати

Хората ви следват заради това, което сте направили за организацията. Забележка: на това ниво повечето хора усещат успеха. Те харесват и вас, и това, което правите. Проблемите се решават с минимални усилия благодарение на набраната скорост.

2. ПОЗВОЛЕНИЕ

Взаимоотношения

Хората ви следват, защото го искат. Забележка: хората ще ви последват отвъд официалната ви власт. На това ниво работата е удоволствие. Внимание: задържането на това ниво за твърде дълго време без последващо издигане води до отегчение у високо мотивираните хора.

1. ПОЗИЦИЯ

Права

Хората ви следват, защото са задължени. Забележка: влиянието ви няма да излиза извън рамките на длъжностната ви характеристика. Колкото по-дълго се задържате на това положение, толкова по-голямо ще бъде текучеството на персонала ви и толкова по-ниска ще е трудовата им етика.

от лидера над тях да ги облече във власт и да им даде титла. С времето те стават все по-нещастни и по-нещастни, докато накрая решават да опитат в друг екип, с друг лидер и в друга организация.

Хората, които следват този модел, не разбират как се развива ефективното лидерство. Ако сте чели някои от другите ми книги за лидерство, вероятно сте запознати с инструмента за идентификация на лидерството, който аз наричам Петте нива на лидерството и въведох в книгата си „Развий лидера в теб“*. Той разглежда по най-добрия възможен начин динамиката на развитието на лидера. В случай че не сте запознати с него, ще го обясня тук накратко.

Лидерството е динамично и правото да водите трябва да бъде извоювано индивидуално с всеки човек, с когото се срещате. Къде се намирате по стълбицата на лидерството зависи от взаимоотношенията ви с този човек. И с всеки нов човек започваме от най-долното от петте стъпала или нива.

Най-долното (или първото) ниво е позицията ви. Можете да започнете единствено от длъжността, която ви е дадена, независимо дали сте работник на поточна линия, административен служител, търговски представител, бригадир, пастор, помощник-управител и т.н. Позицията ви е дадена. Оттам вие имате известни права, които вървят заедно с титлата ви. Но ако ръководите хората, като се опирате единствено на длъжността си и не правите нищо друго, за да увеличите влиянието си, тогава хората ще ви следват само защото са задъл-

* Издадена от „Изток-Запад“ през 2005 г.

жени. Те ще ви следват само в рамките на длъжностната ви характеристика. Колкото по-ниска е вашата длъжност, толкова по-малка е властта, която притежавате. Добрата новина е, че можете да увеличите влиянието си извън рамките на титлата и длъжността си. Можете да се издигнете по стълбицата на лидерството до по-високи нива.

vТретото стъпало е нивото на продукцията. Придвижвате се в тази фаза на лидерство заради резултатите, които сте постигнали в работата си. Ако хората, които ръководите, успяват да си свършат работата добре заради вашия принос към екипа, тогава те ще искат от вас все повече и повече да ги ръководите. Те ви следват заради това, което сте направили за организацията.

За да достигнете четвъртото ниво на лидерство, трябва да се съсредоточите върху развитието на другите. Съответно това се нарича ниво на развитие на хората. Вашата цел е да се раздадете на хората, на които сте лидер – да бъдете техен ментор, да им помогнете да развият уменията си и да изострите лидерските им способности. Това, което правите, по същество е възпроизводство на лидери. Вие ги оценявате, развивате ги и ги правите по-ценни. На това ниво те ви следват заради това, което сте направили за тях.

Петото и последно ниво е личностното ниво, но то не е нещо, което човек се стреми да постигне, защото постигането му е извън вашия контрол. Само другите могат да ви поставят там и те го правят, ако в продължение на дълго време сте ги водили отлично през първите четири нива. Вие сте си спечелили репутацията на лидер от пето ниво.

ОТНОШЕНИЕТО, А НЕ ПОЗИЦИЯТА

Когато потенциалните лидери разберат динамиката на печелене на влияние сред хората, като прилагат Петте нива на лидерството, те проумяват, че позицията няма много общо с истинското лидерство. Нужно ли е да бъдете на върха на организацията, за да развиете добри взаимоотношения с останалите и да направите така, че да им е приятно да работите заедно? Нужно ли е да притежавате най-високата титла, за да постигате резултати и да помагате на другите да бъдат продуктивни? Нужно ли е да бъдете президент или главен изпълнителен директор, за да учите подчинените си как да гледат, мислят и работят като лидери? Не, разбира се. Влиянието над другите е въпрос на отношение, а не на длъжност.

Лидерството е избор, който правите, а не стол, на който седите.

Можете да водите от всяко място в организацията и когато го правите, подобрявате самата организация. Дейвид

Бранкър, който в продължение на години упражнява влияние над другите от вътрешността на различни организации и който понастоящем е изпълнителен директор на една голяма църква, казва: „Да стоиш безучастно на средното ниво в йерархията на организацията означава да натовариш и да ограничиш действията на главния лидер. Някои лидери дори го усещат като мъртва маса. Лидерите от йерархията могат да оказват силно влияние върху организацията“.

Всяко ниво на дадена организация зависи от нечие лидерство. Основният извод е, че лидерството е избор, който правите съзнателно, а не стол, на който седите. Всеки може да избере да бъде лидер, където и да се намира. Независимо къде сте, винаги можете да предизвиквате промени.