

ПЯТЬ ПРАКТИК
ВЫДАЮЩИХСЯ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ДЖЕЙМС
КУЗЕС

БАРРИ
ПОЗНЕР

ВЫЗОВ
ЛИДЕРСТВА

**Барри Познер
Джеймс Кузес**

Вызов лидерства. Пять практик выдающихся руководителей

Серия «Библиотека лидера (МИФ)»

Серия «МИФ Бизнес»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=65897661

*Джеймс Кузес, Барри Познер. Вызов лидерства. Пять практик
выдающихся руководителей: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021
ISBN 9785001467397*

Аннотация

Пять практик и десять заповедей выдающегося лидера.

Книга о том, как выдающимся лидерам удается претворить слова в дела, видение в реальность, препятствия в улучшения, разобщенность в сплоченность, риски в поощрение; о том, насколько важна фигура лидера для создания в компании благотворного климата, при котором любые вызовы обращаются в успех.

Это манифест для эффективного руководства, основанный на исследованиях и написанный ведущими экспертами в области лидерства. Книга позиционирует лидерство как навык, которому

нужно учиться, и как отношения, которые нужно воспитывать, чтобы реализовать свой потенциал. Вы узнаете, как выдающиеся лидеры достигают высот, и как развивать свои лидерские навыки, чтобы обеспечивать качественные результаты каждый день, и как взрастить эти навыки в себе.

Хороший лидер добивается своего; великий лидер ставит цели, вдохновляет других и достигает большего. Эта книга подчеркивает разницу между хорошим и великим лидером и показывает, как преодолеть пропасть между тем, чтобы сделать свою работу и сделать свою работу выдающейся.

Фишки книги

- Глубокое представление о критической роли лидерства в организации.
- Переход к командно-ориентированным рабочим отношениям.
- Мотивация и вдохновение через здоровый цинизм.
- Более 500 докторских диссертаций и исследований основаны на работе авторов книги.

Для кого книга

Для предпринимателей, владельцев бизнеса, CEO, менеджеров, тимлидов и руководителей любого уровня.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение. Сделать невозможное возможным	7
Что делает лидер и чего ожидают от него подчиненные	14
Глава 1. Когда лидер максимально проявляет себя	14
Глава 2. Доверие – основа лидерства	48
Конец ознакомительного фрагмента.	62

**Джеймс Кузес,
Барри Познер**

**Вызов лидерства. Пять
практик выдающихся
руководителей**

Книга рекомендована к изданию Сергеем Гусевым

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© James M. Kouzes and Barry Z. Posner, 2017

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

* * *

Введение. Сделать невозможное возможным

Книга «Вызов лидерства» рассказывает о том, как лидер мотивирует и мобилизует сотрудников на совершение «чуда» в рамках компании; о том, благодаря каким практикам лидеру удается претворить слова в дела, видение в реальность, препятствия в улучшения, разобщенность в сплоченность, риски в поощрение; о том, насколько важна фигура лидера для создания в компании благотворного климата, при котором любые вызовы обращаются в успех.

Публикацией нового издания мы отмечаем тридцатилетний юбилей выхода в свет первой книги. Вот уже почти четыре десятилетия мы ведем совместную исследовательскую работу, консалтинговые и преподавательские проекты. Результат – наши книги, рассказывающие, что происходит, когда лидерские качества раскрываются полностью, и объясняющие, как стать выдающимся лидером. Мы крайне признательны всем за положительные отклики – профессиональным руководителям, студентам и преподавателям. Чрезвычайно отраднo, что спустя столько лет читатели подчеркивают теоретическую и практическую ценность нашей работы.

Нас, как и прежде, занимает вопрос, который мы задавали своим собеседникам в 1982 году, едва отправившись иссле-

довать тайны лидерства: *что именно вы предпринимали, когда с полной отдачей действовали как лидер?* Мы говорили об этом в разных странах – с женщинами и мужчинами, молодыми и в годах, с представителями всех видов организаций, стоящих на разных ступенях иерархической лестницы, обладающих самыми разными навыками и квалификацией. Их истории, опыт и знание мы положили в основу концепции Пяти практик выдающегося лидерства®[®], которая и будет раскрыта далее в этой книге. Вкратце, когда лидер работает с полной отдачей, он:

- Указывает путь
- Формирует общее видение
- Стимулирует процесс
- Предоставляет другим возможность действовать
- Вдохновляет сердца

Все, о чем рассказывается в этой книге, основано на тысячах и тысячах реальных ситуаций, на миллионах опросов и исследований. Словом, Пять практик целиком и полностью опираются на опыт реального управления. Реальные люди, их реальная повседневная жизнь и реальные поступки – фундамент, на котором стоит эта книга. Каждая глава содержит материалы, подтверждающие, сколь важна фигура лидера для достижения как частного, так и общего успеха.

С каждым переизданием книга все четче отражает картину действий лидера, кардинально влияющих на общий ход дела. Отклоняется утратившее актуальность, появляются но-

вые данные. Мы вносим масштабные стилистические и концептуальные правки, чтобы книга шла в ногу со временем. Мы искренне убеждены: лидером может стать любой.

* * *

С каждым изданием мы обращаемся к новой аудитории, а подчас и к новому поколению лидеров. Все это воодушевляет и мотивирует общаться с новыми людьми, искать новые материалы, собирать и обдумывать новые данные, исследовать их и проверять в соответствии с сегодняшними реалиями. Нам помогает в работе постоянно обновляющаяся онлайн-база Leadership Practices Inventory®. Ежегодно ее пополняют свыше 400 тысяч отзывов и прочих материалов, что обеспечивает релевантность наших исследовательских концепций.

Совершенно очевидно, что в управлении важна не только сила, но и внимательность и добросовестное отношение лидера к себе и подчиненным. Ведь члены команды всегда оглядываются на лидера, они ищут помощи, совета и также хотят развить в себе лидерские качества. Кроме того, надежды на вас возлагают и клиенты, которые ждут, что руководитель сделает все от него зависящее.

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Как добиться, чтобы за вами захотели пойти? С какой стати люди вдруг абсолютно свободно, без принуждения захотят работать и идти куда-то вместе с командой, разделять общие идеи и ценности? Каким образом мотивировать их бороться за достижение поставленных целей? Ответы вы найдете в этой книге, которую вполне можно было бы озаглавить «Путеводитель для лидеров». Впрочем, «путеводитель» служит и «пособием», которое выручает во многих сложных и неоднозначных ситуациях.

В главе 1 мы разбираем два случая, когда лидеры работали на максимуме возможного. Эти истории происходили в разных индустриях, должности героев были непохожи, различался не только их стиль управления, но и вообще все условия. Однако обе истории прекрасно иллюстрируют на практике работу Пяти принципов, концепция которых разбирается далее в главе.

По сути, вопрос о максимальной отдаче является лишь половиной дела. Лидерство – это слаженная работа лидера и тех, кто за ним следует. Более четкая картина вырисовывается, когда вглядываешься в фигуру лидера, за которым хотят *добровольно* следовать. Наиболее важные черты такого руководителя мы описываем в главе 2, опираясь на мнения и выводы людей, полученные из личного опыта.

Следующие десять глав посвящены **Десяти заповедям лидерства** – ключевым поведенческим моментам, открывающим перед лидером возможность делать удивительные, ранее недоступные вещи в плане управления и организации. Подробно объясняется, каким образом Десять заповедей помогают воплощать в жизнь каждую из Пяти практик лидерства. Мы расскажем о наших исследованиях и приведем данные из авторитетных работ других ученых, разберем примеры, показывающие, как практики применяются в жизни, и дадим рекомендации по их эффективному использованию. Каждую главу завершает раздел «Время действовать», где разбирается принцип работы с практиками, который нужен, чтобы ввести их в ваш повседневный личный и социальный репертуар. В зависимости от того, что вы хотите – развить свои лидерские качества или воспитать лидеров среди подчиненных, – вы можете действовать в том или ином направлении, пользуясь нашими рекомендациями. Они просты и действенны, для них не требуется ни финансовых вложений, ни чьей-либо помощи – лишь ваша отдача и дисциплина.

В главе 13 мы призываем читателей осознать, что существенный элемент лидерства – собственное ответственное решение и выбор. И в новом издании мы продолжаем отстаивать взгляд на лидерство как на общее дело и необходимость заглянуть в себя. Принять вызов лидерства – означает взять на себя обязательства действовать разумно, адекватно обстоятельствам, используя любую возможность, чтобы раз-

вернуть ситуацию к лучшему. Как и предыдущие издания, книга завершается тем, что лидерство рождается в сердце.

Пожалуй, начинать читать лучше по порядку: первая глава, за ней вторая. Дальше строгой очередности можно не придерживаться, просто останавливайтесь на том, что вызывает больший интерес. Но при этом помните, что все практики и заповеди важны и полезны, и, пропуская ту или иную часть книги, не пренебрегайте основными установками концепции лидерства.

* * *

Настоящее неразрывно сопряжено с будущим. Главная задача лидера – привнести уже сейчас положительные изменения. Важнее всего не то, что сделано за сегодня, а то, что сделано с расчетом на долгосрочную перспективу, на успешное продвижение вперед команды и компании в целом. Мы искренне надеемся, что наша книга внесет свежую струю в рабочую повседневность, поспособствует созданию новых сильных команд и сообществ, добавит красок в вашу жизнь и жизнь ваших коллег и близких.

Лидерство невероятно значимо не только в масштабах отдельной карьеры и компании, оно неотъемлемый компонент любой социальной области в любой стране. Сегодня нам нужны выдающиеся лидеры более чем когда-либо. Ведь столько поразительно важных вещей еще не сделано! Нам

нужны лидеры, способные объединить людей и зажечь их сердца.

Вызов лидерства – ежедневный личностный подвиг, и принять этот вызов может каждый. Мы точно знаем: если у вас есть искреннее желание, вы осилите этот путь. А мы расскажем, как это сделать.

Что делает лидер и чего ожидают от него подчиненные

Глава 1. Когда лидер максимально проявляет себя

Брайан Алинк считает, что цифровая революция имеет столь же масштабные последствия для человечества, как и промышленная¹. Путь, которым компании решают внутренние проблемы, применяют инновации, молниеносно и эффективно подают эти инновации миллионам людей, кардинальным образом меняет содержание таких понятий, как рабочее место, рынок и даже общество. Но сколь бы все это ни было увлекательно, кое-что завораживает Брайана еще больше: в новых условиях появляется шанс стать еще более эффективным лидером².

¹ Если не указано иное, все цитаты взяты из тематических исследований выдающегося лидерства, из базы или же из личных интервью с лидерами. Информация о должности и регалиях респондентов могла несколько измениться к моменту публикации исследования или издания книги. В нескольких случаях, когда интервьюируемые просили не использовать настоящих имен, мы заменили их на вымышленные. Все остальные детали не претерпели *никаких* изменений.

² Благодарим Стива Котса, поделившегося с нами этим случаем, а также самого героя за предоставленные комментарии.

Именно это и случилось, когда к Брайану обратился банковский холдинг Capital One Financial Corporation с просьбой помочь усовершенствовать систему обслуживания кредитных карт. Задача в корне отличалась от того, чем ему до сих пор доводилось заниматься как руководителю. Требовалось буквально «изменить ход мышления лидеров банковской индустрии таким образом, чтобы они вводили и расширяли цифровой способ взаимодействия. То есть речь шла о решении реальных проблем, вызывающих у клиентов затруднения, опасения и доставляющих неудобства».

Когда Брайан вступил в должность вице-президента Card Digital Channels, под его руководством оказалась новая, только-только сформированная команда, что сопровождалось, по его словам, сумятицей и неразберихой. Несколько недель он провел, совещаясь с главами отделов и менеджерами, «просто слушая, вникая в детали, изучая контекст и пытаюсь уяснить, что необходимо изменить». Ровно то же он делал и в разговорах один на один, и во время общих бесед со своей командой. Он опирался на философию лидерства, которая верой и правдой служила ему многие годы. «В начале серьезного пути, – говорит Брайан, – очень важно узнать друг друга».

Необходимо знать, кто эти люди, работающие бок о бок со мной: каковы их жизненные ценности, что они любят, о чем волнуются, что отстаивают. И еще мне нравится, чтобы при знакомстве во мне видели не

начальника, стратега или аналитика, а живого человека, который хочет приобрести новый важный опыт и сделать мир чуточку лучше.

В общем, Брайан собрал свою команду на четырехчасовой разговор. Он начал с того, что хочет создать атмосферу доверия.

Такая атмосфера подразумевает, что мы занимаемся делом, имеющим для нас глубокое значение, и воспринимаем это как свой долг.

Доверие приходит с пониманием, что важно для того или иного человека, что он ценит и любит. А потому мы должны стать восприимчивыми и открытыми. Доверие может строиться только на открытости.

Брайан вспоминает: каждый раз, когда он говорил об этом со своей новой командой, происходило нечто поистине «волшебное». Собравшиеся раскрепощались, начинали делиться мыслями, личными проблемами. Все сталкиваются в жизни с трудными моментами, и, как считает Брайан, эти ситуации и формируют человека как личность. «Что всех нас тревожит и не дает покоя, – говорит Брайан, – так это желание делать что-то значимое для тех, с кем мы работаем и живем. Что-то, что поможет им вырасти над собой и трудиться на благо других людей. Именно это мы и должны сделать для своих клиентов».

Во время этих первых встреч Брайан и члены его команды осознали, что ими движут одни и те же ценности и идеи,

благодаря чему легко удалось выстроить общую стратегию.

Каждый чувствовал себя частью коллектива, объединенного подходом и ответственностью за совместную работу.

Затем Брайан созвал общее собрание всех отделов, на котором руководители, входившие в его команду, проводили такие же групповые занятия, как проводил с ними Брайан. Далее был предложен новый план, к обсуждению которого привлекли абсолютно всех сотрудников: разработчиков, программистов, дизайнеров. Таким образом удалось четко и ясно разъяснить предстоящую миссию. «Это получилось, – говорит Брайан, – благодаря тому, что все были эмоционально открыты, внимательно и с доверием слушали коллег и готовы были работать сообща, добиваясь успеха».

Однако руководство компании не хотело останавливаться на локальных победах: цель стояла глобальная – помочь перейти на цифровую систему обслуживания всему кредитному сектору рынка. То есть требовалось, чтобы работающие во всех сферах представляли картину целиком и участвовали в ее реализации. Во всех сферах без исключения – дизайнерских, кредитных, коллекторских, обеспечивающих безопасность, осуществляющих все виды поддержки и взаимодействия с клиентами. Команда Брайана организовала встречи с лидерами других игроков на рынке и делилась с ними своими устремлениями. Тщательно собранные статистические данные иллюстрировали проблемы, с которыми сталкиваются клиенты, и становились предметом обсуждения, ка-

ким образом сотрудничество поможет оптимизировать этот процесс.

Конечно, чрезвычайно важно транслировать свои идеи по прямой вертикали управления. Но не менее важно, утверждает Брайан, донести их до тех, кто не состоит под вашим руководством.

Если привлечь к сотрудничеству лидеров смежных областей и быть готовым оценить их помощь, это ни в коей степени не умалит роли моего лидерства и вклада моей команды. Так налаживаются партнерские отношения, способствующие передаче необходимых для продвижения общего дела идей. В выигрыше остаются все.

Привлечь к сотрудничеству не всегда легкая задача, и Брайан предложил потенциальным союзникам техническую помощь своей команды. Аргументы его были просты и убедительны: помогая преуспеть другим, мы преуспеем и сами. «Чтобы получить, мы должны что-то отдавать. Лишь сообщая удастся сдвинуть с места столь огромную систему, и наши усилия вернутся сторицей... Ведь скромность и терпение, благожелательное отношение к тому, что кто-то окажется на коне, приносит только добро». Члены команды Брайана проводили многочисленные встречи, где руководители всех отделов презентовали проделанную работу, получали общий отклик и благодарность за свой вклад.

Сущность лидерского подхода, ориентированного на опыт

клиентов, в том, чтобы, оставаясь в тени и уступая сцену другим действующим лицам, не забывать подпитывать и поощрять их успешную деятельность – Брайан и его команда уделяли этому огромное внимание. Каждую неделю они проводили семинары и тренинги, где обсуждался общий ход работы и разбирались частные достижения, изучался личный и коллективный опыт, успехи и неудачи. Сотрудники из филиалов в других регионах участвовали в собраниях посредством видеосвязи. Ключевыми эпизодами всегда были моменты поощрений. Яркая публичная оценка дает людям сильный заряд положительной энергии.

«Работая над трансформацией компании в ориентированную на клиентский опыт цифровую организацию, – считает Брайан, – невероятно важно создавать лидерскую модель управления, которая действует вне иерархических и структурных рамок конкретной компании. Ведь клиенты не знают, с каким отделом или департаментом они имеют дело! Ограничивая лидерство верхушкой руководящего состава, вы ограничиваете и влияние лидеров на процесс перестройки клиентского опыта взаимодействия с организацией».

Это, безусловно, философия лидерства новой эры. Она подразумевает абсолютно иной подход к лидерству, всеобъемлющий и открытый. И этот подход приносит осязаемый результат. Менее чем за год в Capital One добились огромного прогресса: впечатления клиентов от взаимодействия с организацией невероятно улучшились. Например, за 2016 год

клиенты сэкономили несколько сотен тысяч часов на звонках, пользуясь вместо телефона цифровыми средствами поддержки. Количество телефонных звонков упало ниже исторического минимума – очевидный показатель эффективности стратегии; одновременно процент людей, рекомендующих Capital One, взлетел до рекордной отметки.

* * *

Анна Блэкберн всегда считала, что в совместной деятельности крайне важно разделять общие ценности. С такими взглядами она пришла устраиваться на свою первую работу в крупную семейную ювелирную сеть Beaverbrooks. Восемнадцать лет спустя Анна возглавила компанию. До нее пост CEO занимали только члены семьи и только мужчины. Уважение ценностей лежит в основе личного лидерского опыта Анны³.

Салон Beaverbrooks The Jewellers был основан в далеком 1919 году. Сегодня сеть насчитывает более 70 салонов, не считая огромного интернет-магазина; в общей сложности в Beaverbrooks работает около 950 человек. Владельцы фирмы всегда не только считали своим долгом предлагать клиентам качественные ювелирные изделия и часы, но и с гордостью возложили на себя миссию по «обогащению жизни» –

³ Благодарим Натали Лоеб, поделившуюся с нами этим случаем, а также саму героиню за предоставленные комментарии.

выделяя на благотворительность 20 % от прибыли после вычета налогов. Такая политика себя оправдала на все сто: The Sunday Times (крупнейшая британская воскресная газета) 13 лет подряд включала Beaverbrooks в список 100 лучших рабочих мест в стране.

Назначение Анны произошло не в самый безоблачный период для бизнеса: ее предшественник (член семьи владельцев) ушел и начал собственное дело, а компания начала сбиваться с выработанного годами курса, и многим старым сотрудникам все это очень и очень не нравилось. Впрочем, пятнадцатилетний опыт работы подготовил Анну к трудностям. Она начинала с торгового зала, затем выполняла самые разные обязанности, трудилась практически на всех должностях, в разных салонах Англии и Шотландии, а перед назначением пять лет входила в команду топ-менеджеров.

Однако она считала необходимым точно определить, что ожидают от нее как от CEO. И начала с опроса: всем сотрудникам Beaverbrooks была разослана просьба описать качества, которые они хотели бы видеть в новом руководителе. На очередной ежегодной конференции менеджеров Анна поделилась результатами опроса. Люди хотели, чтобы она была честной, энергичной, знающей свое дело, целеустремленной, заботливой и готовой оказать поддержку. Анна пообещала сделать все, что в ее силах, чтобы соответствовать ожиданиям.

Первые шаги указывали на модель управления, кото-

рую она избрала. В основе модели лежали сотрудничество, уважение к мнению и потребностям коллег, открытость. Дальнейшие действия Анны развивали выбранное направление. К примеру, год от года все внутренние операции в Beaverbrooks становились всё более громоздкими, обрастая бюрократическими формальностями, должностными инструкциями и т. д. Руководители компании даже подчас забывали, что это их семейный бизнес. Вместо того чтобы резко вводить радикальные изменения, Анна инициировала планомерные преобразования, опираясь, как она говорила, на то, что и так уже давно было в арсенале компании.

Необходимо было обратиться к основам, чтобы вернуть недостающую простоту. Часто, когда стратегия действий ломается, вы теряете связь с людьми, на которых держится ваш бизнес и от которых зависят позитивные перемены. Эту связь необходимо возобновить.

Анна обнаружила странное противоречие: несмотря на то что The Sunday Times каждый год помещала Beaverbrooks в список лучших компаний, прибыль год от года оставалась примерно одинаковой. Анна не сомневалась, что здесь должна быть корреляция: раз компания является «прекрасным местом работы», доходы должны повышаться. Отметим, что Анну не интересовала лишь прибыль ради прибыли. Вот ее слова.

Beaverbrooks – компания со знанием собственной

миссии: чем мы успешнее финансово, тем лучше можем заботиться о наших сотрудниках и помогать обществу в целом. Словом, чем мы успешнее, тем больше доброго можем сделать для мира.

По мнению Анны, нужно было привнести в компанию чувство ответственности и долга: «Необходимо было познакомить всех без исключения сотрудников с этими ценностями, ведь в одиночку просто невозможно преобразовать, создать или возродить корпоративную культуру». И Анна сделала ставку на развитие более глубокого сотрудничества и синергии. На ежемесячных собраниях стали всё чаще поднимать ключевые вопросы стратегии, а на квартальных совещаниях глав отделов – подробно разбирать оперативные решения и успехи из регулярной практики магазинов сети.

Анна продолжила традицию фокус-групп, заложенную председателем совета директоров Марком Эйдлстоном, когда для обсуждения насущных вопросов собирается группа из восьми сотрудников примерно равного положения в компании. В год Анна проводит четырнадцать фокус-групп: шесть с торговым персоналом и по две – с менеджерами, их помощниками, супервайзерами и служащими главного офиса. Каждая встреча длится полдня, подробно обсуждается, что работает хорошо, а что не очень, отмечаются личные достижения сотрудников.

Обработав полученную от всех фокус-групп информацию, Анна представила новую концепцию, которую назва-

ла «Три столпа». На схеме она выглядела как стоящие на прочном основании три массивные колонны, на них держалась большая крыша. На основании была надпись: «Обогащение жизни – миссия Beaverbrooks», а по крыше протянулось название компании. Первая колонна была подписана «Обслуживание клиентов и продажи»; вторая – «Финансовый успех»; третья – «Прекрасное место работы». «Главное, – поясняет Анна, – что все три колонны выверены и выровнены относительно друг друга, ведь будь одна выше остальных – крыша рухнет».

Анна также обновила «Путь Beaverbrooks» – впервые опубликованный в 1998 году документ, где на одной странице были обозначены цели и культурные ценности компании. Суть их с тех пор, конечно, не изменилась, но сам документ был явно неполным: «Ни слова не говорилось о том, что значит быть ювелиром, не упоминались семейные ценности компании, – поясняет Анна. – Расплывчатое описание миссии оставляло огромный простор для интерпретации». Анна хотела, чтобы как можно больше сотрудников участвовали в обновлении «Пути»: почти целый год она собирала мнения, задавала вопросы на фокус-группах, беседовала с менеджерами, стажерами, рассылала анкеты по магазинам сети.

Она получила огромное количество откликов и комментариев и на заключительном ежегодном собрании компании представила тридцатидвухстраничный буклет.

Вот что Анна написала в предисловии к нему.

Я получила громадное количество ответов о ваших взглядах на дальнейший путь Beaverbrooks. Вы просили изложить его ясно и просто, хотели четкости описания ценностей и миссии, более делового подхода. Ваши пожелания стали основой нового документа... В нем отображен, во-первых, сам Путь Beaverbrooks (кто мы, что мы делаем, во что верим, чего пытаемся достичь), а во-вторых, приведены иллюстрирующие его примеры из нашей практики.

Сосредоточившись на улучшении бизнес-эффективности, Анна, конечно, не забыла о своем обещании быть заботливым и внимательным руководителем. «Мы находим массу поводов праздновать успехи. Однако, по-моему, нет ничего важнее, чем поблагодарить и поощрить человека, показать, что его усилия оценены», – говорит она. И на ежеквартальных собраниях с региональными менеджерами, и на неофициальных мероприятиях в главном офисе Анна всегда находила время, чтобы отметить индивидуальные успехи сотрудников. Как сказано в «Пути Beaverbrooks»: «Только понимая, что хорошо работает и способствует успеху, его можно повторить, закрепить и приумножить». В последнем рейтинге The Sunday Times лучшим ретейлером была названа компания Beaverbrooks, прибыль которой к тому же достигла рекордно высоких показателей. Это доказывает, что можно быть и «прекрасным местом работы», и прибыльной компанией.

Какой опыт будущие лидеры могут извлечь из истории Анны? Она отвечает:

Невероятно важен собственный пример. Интуитивно я это чувствовала всегда – начиная с самого первого дня в торговом зале и заканчивая должностью CEO. Люди, которые могут вдохновить своим примером, играют решающую роль в успехе любого дела.

ПЯТЬ ПРАКТИК ВЫДАЮЩЕГОСЯ ЛИДЕРСТВА®

Отвечая на брошенные им вызовы, Брайан и Анна уловили верный момент для изменений в своих компаниях. Несмотря на то что их истории замечательны и в своем роде уникальны, в них есть общие черты с опытом многих других лидеров. Наше глобальное исследование длится уже тридцать лет, и, опрашивая лидеров по всему миру, мы очень часто слышим истории успеха, подобные историям Брайана и Анны. Причем отрасль деятельности не имеет значения: наши собеседники трудились в коммерческих и некоммерческих организациях, в сельском хозяйстве, в горнодобывающей и тяжелой промышленности, в сфере здравоохранения и производства товаров для дома, в сфере государственного управления и образования, сфере финансов, обслуживания, искусства... Это были работодатели, волонтеры, моло-

дые и немолодые люди, женщины и мужчины. Лидерство не знает ни расовых, ни религиозных, ни этнических или культурных преград. Лидеры есть в любом городе, стране, в любой компании и организации. Где бы мы ни искали – мы без труда находили выдающегося лидера. Также мы обнаружили, что там, где грамотно организован рабочий процесс, всех сотрудников – без должностных различий – поощряют действовать в лидерском ключе. В подобной атмосфере люди не просто верят, что способны изменить ситуацию, но *реально* меняют ее, идут по пути развития, расширения возможностей – своих и не только. Эти люди не увлекаются мифами о том, что такие способности – удел избранных, расхожими установками, которые лишь мешают личному развитию и общему росту культуры лидерства в организациях⁴.

Один из самых распространенных мифов сводится к тому, что дар лидерства у кого-то есть, а у кого-то – нет, а значит, тех, кому «не дано», невозможно «этому» научить. Нет ничего более ошибочного, чем подобные установки. Анализируя моменты, когда им удавалось работать на максимуме, многие приходят к тому же выводу, что и Танви Лотвала, главный экономист Bloom Energy: «Каждый из нас – прирожденный лидер. В каждом есть живой росток лидерства. Все, что нужно, это немного солнца, полив и бережный уход.

⁴ Подробнее о мифах, мешающих развитию, см.: J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader* (San Francisco: The Leadership Challenge – A Wiley Brand, 2016).

Взращивание в себе лидера – процесс непрерывный и кропотливый, но, не отвечая на ежедневные вызовы, мы рискуем так никогда и не вырасти».

Первый опрос среди лидеров по поводу ситуаций, когда получалось максимально проявить свои лучшие качества, мы провели в 1980 году и с тех пор постоянно спрашиваем об этом людей из разных стран и частей света. Проанализировав тысячи историй, мы пришли к интересному заключению: вне зависимости от условий лидеры, смело отправившиеся со своими последователями в путешествие, шли весьма схожими маршрутами. Несмотря на уникальность каждого случая, без труда можно было выделить определенные модели поведения, повлиявшие на ситуацию. Поразительные изменения и прорывы происходят тогда, когда лидер действует в парадигме, которую мы называем **Пятью практиками выдающегося лидерства** :

- Лидер указывает путь
- Лидер формирует общее видение
- Лидер стимулирует процесс
- Лидер предоставляет возможность действовать
- Лидер вдохновляет сердца

Эти практики – не какая-то особая черта, не дар, которым обладают избранные. Лидерство – не качество личности; лидерство – манера поведения. Пятью практиками может овладеть любой, кто пожелает принять вызов лидерства: вести за собой людей к прекрасным изменениям, выйти за рамки

обыденного и совершить нечто экстраординарное.

Концепция Пяти практик выдержала испытание временем. Конечно, *условия* лидерства постоянно меняются, однако сама *сущность* его остается все той же. Фундаментальные основы поведенческих моделей лидеров остаются теми же, что и много лет назад, когда мы только начинали их изучать. Тысячи реальных историй, миллионы опрошенных по всему миру и сотни исследований – лучшая иллюстрация и доказательство работы и повсеместного распространения Пяти практик выдающегося лидерства.

Дальше в этой главе мы расскажем о каждой из Пяти практик и приведем небольшие примеры того, как лидеры, подобно Брайану и Анне, в самых разных условиях совершают при помощи практик поразительные чудеса. В главах с третьей по двенадцатую вы найдете еще более развернутое описание практик и множество реальных примеров их применения от людей, принявших вызов лидерства.

* * *

Лидер указывает путь. Титулы и регалии – это, конечно, хорошо, однако лишь собственным поведением лидер может заслужить уважение. Когда Терри Каллахан спрашивает: «Чем я могу вам помочь?», это не форма вежливости, он готов оказать реальную помощь. Вот пример. В бытность Терри вице-президентом Miller Valentine Group, поставщи-

ком решений для риелторских агентств, руководство решило провести масштабное торжество. Сроки поджимали так, что каждая пара рук была на счету. Терри удивил всю команду: скинул пиджак, закатал рукава и, не задумываясь, взялся утрамбовывать грунт. «Благодаря Терри я понял, что лидерство – это не должности и ранги, – говорит один из его прямых подчиненных, – а личная ответственность и собственный положительный пример»⁵.

Эта мысль красной нитью проходит через все подобные истории. «Все-таки, – подытоживает Тони Лехано, HR-директор в Cisco, – суть в том, как ведет себя лидер и какой пример подает своим поведением». Только так можно заслужить доверие и уважение.

Чтобы *указывать путь*, необходимо быть уверенным в ориентирах. Необходимо *четко представлять ценности*, которые вы отстаиваете, только так можно *обрести собственный голос*. Вот мнение Алана Шпигельмана, финансового консультанта Northwestern Mutual: «Прежде чем вести за собой кого-то, необходимо узнать себя и определить свои ценности. Только так, предлагая другим разделить их, вы будете чувствовать себя уверенно и комфортно».

Арпана Тивари, руководительница одного из крупнейших в мире онлайн-магазинов, заметила: «Чем больше я говорила с сотрудниками о ценностях, которые важны для меня, тем яснее они становились мне самой». С другой стороны,

⁵ Благодарим Валери Уиллис, поделившуюся с нами этим случаем.

она понимала, что значение имеют не только ее ценности, но и ценности коллег. Ведь каждый член команды руководствуется в своих поступках теми или иными принципами. Лидер призван *утвердить значимость общих ценностей* всех членов команды. Для этого необходимо непосредственное участие всех и каждого в определении *общих ценностей*. «Когда здесь есть согласие, все остальное становится намного проще, – говорит Арпана. – А еще так легче противостоять тем, чьи решения и действия идут вразрез с общими ценностями. Реакция лидера в случае пренебрежения ценностями обязательна, иначе это равносильно сигналу, что подобное допустимо». В общем, лидер должен *подавать пример* и быть последовательным – его слова должны гармонично сочетаться с делом.

Лидер формирует общее видение. Многие, описывая свой лучший лидерский опыт, говорят о том, как представляли успешное, даже блестящее будущее своей организации в целом. Они мечтали о том, *что и как может быть*. Безоговорочная вера в эти мечты породила убеждение, что задуманное возможно осуществить. Ведь любая организация и любое движение начинается с видения, с мечты. Эта та сила, которая создает будущее.

Лидеры *мыслят образами многообещающего, полного новых возможностей будущего*. Для этого необходимо, во-первых, относиться с уважением к тому, что сделано в прошлом, а во-вторых, еще до начала проекта четко представлять же-

лаемый результат. Так архитектор создает эскиз или инженер – модель, уже зная, что должно получиться. Как говорит Аджай Агграваль, менеджер IT-проектов Oracle: «Сначала вы определяете, что важно для ваших сотрудников, а затем показываете им, насколько это значимо в масштабах всего проекта. Стремление к важной цели должно быть подлинным. Иначе они могут разочароваться в себе и в общем деле».

Приверженность общему делу не поддается управлению, но людей можно вдохновить. Вам предстоит *привлечь людей общим видением*. Вице-президент по персоналу Ritzman Pharmacies Стефани Капрон рассказала нам, как в их огромной компании во всех 25 филиалах просили сотрудников описать, каким они видят будущее. Целью было, сопоставив все ответы, выявить общие ценности и выработать новую стратегию бренда. Стефани говорит: «В итоге мы пришли к целостной картине, и все смогли увидеть, как в идеале должна выглядеть наша работа, какова роль каждого в достижении этого прекрасного идеала»⁶. Многие склонны считать, что определение перспектив исходит только от лидера, но в реальности сотрудники (как, например, в Ritzman Pharmacies) часто хотят участвовать в этом процессе. Подобный «низовой» подход, включающий рядовых членов организации, гораздо эффективнее, чем насаждение единолично поддерживаемой точки зрения.

⁶ Благодарим Валери Уиллис, поделившуюся с нами этим случаем.

В нынешнее время быстрых перемен и неопределенности люди предпочитают следовать за тем, кто может заглянуть по ту сторону сиюминутных трудностей – в светлое завтра. «Ваши коллеги должны увидеть, что могут внести полезный вклад в общую картину будущего. Только так эта картина действительно становится *общей*», – отмечает глава отдела экономического развития SAP Оливер Вивелл.

Лидер выковывает единую цель для команды, показывая ее членам, что мечта о будущем важна для них и содействует общему благу. Проявляя энтузиазм и радость от сознания красоты будущего, вы передаете, словно искру, эти чувства остальным. Эми Мэтсон Дрохан, старший менеджер по работе с клиентами ON24, так описывает свой опыт: «У вас не получится увлечь кого-то своей мечтой, если вы не верите в нее всем сердцем. Ваше воодушевление убеждает команду, что дело стоит того, чтобы пойти за вами».

Лидер стимулирует процесс. Вызов – испытание масштаба личности. Без кардинального изменения положения дел не обходится ни одна история подлинного лидерства. Никто не может достичь вершин, оставляя все неизменным. Преодоление трудностей, рост, освоение нового всегда сопутствуют продвижению вперед.

Лидеры – первопроходцы, они не боятся ступить на неизведанные тропы. Однако лидеры не в одиночку создают и придумывают новые процессы, продукты, услуги, технологии. Инновации зачастую приходят из внимательного слуша-

ния других, умения видеть происходящее вокруг, из поиска нового вне привычных границ. *Всегда будьте готовы подхватить и развить инициативу, используйте каждую возможность для прогресса и улучшения.*

Но лидеры не сидят у моря в ожидании хорошей погоды, они и делают погоду. Риск и смелые решения – вот ключ к успеху. Шринат Туртахали из индийской компании Flextronics так вспоминает о первом удачном лидерском опыте: «Когда что-то шло не так, как запланировано, мы продолжали экспериментировать и искать разные неожиданные подходы. Перебрасывались идеями и пытались выработать общую стратегию. Очень важно, чтобы и для неудачи в вашем плане нашлось место, ведь она может многому научить».

Поскольку инновации и изменения всегда начинаются со смелых решений и экспериментов, ваша главная задача – создать благотворный климат для новых, оригинальных идей и экспериментов. Один из проверенных методов борьбы с риском потерпеть неудачу – *постоянная генерация и поощрение даже малых успехов и стремление извлечь опыт при любом результате.* Куратор проектов McKinsey and Company Пьерфранческо Ронци рассказывает, как во время одной кредитной сделки с банком из Северной Африки им пришлось разбить проект на стадии, чтобы четко понимать, с чего начать, каким образом организовать процесс и какой опыт для компании отсюда можно было бы извлечь: «Важно было

показать партнерам, что мы владеем ситуацией; это серьезно подкрепило их уверенность в нашем проекте и помогло наладить сотрудничество».

Существует строгая взаимосвязь между умением извлекать опыт из любой ситуации и возможностью претворять в жизнь самые удивительные планы. Лидер всегда должен учиться – пусть даже на собственных ошибках и неудачах. По сути, жизнь – лидерская лаборатория, где лучшие лидеры проводят максимально возможное количество экспериментов. Старший управляющий Quisk Кинджал Шах говорил, что «множество раз оступался и падал, поднимался, учился на своих синяках и снова шел вперед, стараясь на этот раз пройти лучше и успешнее».

Лидер предоставляет возможность действовать. Усилиями одного человека невозможно воплотить в реальность даже самую смелую и светлую мечту. Здесь нужны усилия всей команды, а значит, необходимо доверие и крепкие отношения. Сотрудничество, взаимная поддержка и личная ответственность – залог успеха общего дела. Сооснователь Stealth Technology Startup Сушма Бхопе называет работу по достижению такой атмосферы в коллективе «наделением окружающих лидерской силой и полномочиями». Соглашаясь с опытом многих, анализировавших свой лучший лидерский опыт, она добавляет: «Никто не справится с серьезной задачей в одиночку. Важнейший принцип управления: команда всегда больше, чем любой человек, который в

нее входит. Руководителю нельзя об этом забывать».

Лидеры должны стремиться *вращивать в команде доверие и дух сотрудничества*. Необходимо вовлечь в работу всех, от кого зависит результат, а затем – всех, кому с этим результатом придется иметь дело в дальнейшем. Директор Агентства по управлению военными контрактами при Министерстве обороны США генерал Венди Масьелло, рассказывая о проведении масштабного мероприятия World Wide Training Conference, в котором участвовали более 600 лидеров, подчеркивает роль «единого голоса и единодушия в команде». В ходе одной из встреч Венди попросила встать тех, у кого есть действующие контракты с компанией Lockheed Martin, – поднялась примерно треть аудитории. Она сказала: «Внимательно оглядитесь: эти люди – ваша команда на время конференции. Садитесь рядом на докладах и мероприятиях, встречайтесь между сессиями, делитесь опытом и знаниями». Затем она спросила, кто имел опыт сотрудничества с Boeing, потом – с Northrop Grumman, Raytheon и т. д. Каждый новый вопрос аудитория встречала одобрением; собравшиеся открывали для себя путь к кооперации и сотрудничеству, возможность быть «единой командой с единым голосом». Венди заключает, что «это становится возможно лишь тогда, когда между людьми устанавливаются более тесные отношения, построенные на общем опыте и доверии»⁷.

Настоящий лидер с пониманием относится к подчиненно-

⁷ Благодарим Джозефа Хайнса, поделившегося с нами этим случаем.

му, когда тот из-за нездоровья, личных или иных проблем отходит от общих дел. Поддерживая людей, подпитывая их интересы и самостоятельность, развивая их компетентность, можно добиться куда большего, потому что это побуждает их включаться в общую работу с полной отдачей. Омар Пу-алуан, технический руководитель RVision, так рассказывает о своем лучшем лидерском опыте: «Ключ к успеху – предоставить возможность каждому члену команды проявить себя, внести вклад в общее дело».

Если лидер печется о заботах остальных больше, чем о собственных интересах, доверие команды к нему укрепляется. Чем выше уровень доверия к лидеру и друг к другу, тем более готова команда к смелым решениям, экспериментам, рискам и, соответственно, к постоянному движению вперед. Лидер должен создавать своего рода экосистему, в которой, по словам главы материально-технического отдела Nest Анны Сардсон, «каждый свободно высказывает свое мнение, будучи всегда уверен, что его голос услышат. Подобная атмосфера чрезвычайно важна, от нее напрямую зависит укрепление товарищеских взаимоотношений, а значит, и слаженность командной работы». Там, где людям доверяют, где предоставлена возможность самостоятельно действовать, они с большей вероятностью направляют свою энергию для достижения исключительных результатов.

Лидер вдохновляет сердца. Путь на вершину всегда непрост: крутые подъемы, опасные расщелины; люди могут

устать, отчаяться, разочароваться, захотеть сдаться. Поддержать их на этом пути может лишь искренняя заинтересованность, забота. Вот что говорит об этом вице-президент по вопросам корпоративного страхования Calpine Денис Страка: «Людам важна уверенность, что руководители не сомневаются в них и в том, что они могут выполнить поставленные задачи. Необходимо, чтобы члены команды чувствовали, что их ценят. Отличный способ – признавать достижения, благодарить, премировать успешных сотрудников».

Лидер должен отмечать и поощрять успешные действия сотрудников. Можно делать это как лично, так и публично, знаком внимания или словом, в неформальной обстановке или официально. Главный специалист по клиническим исследованиям крупной транснациональной компании, занимающейся медицинским оборудованием, Еакта Малик, увидев, что сотрудникам ее отдела не хватает сплоченности, организовала специальные «счастливые часы» и групповые мероприятия «для поднятия командного духа, чтобы все могли лучше узнать друг друга в непринужденной обстановке». Она публично поблагодарила всех за вклад в текущие проекты, что заметно улучшало настроение всех членов команды. «Раньше мне казалось, что выражать кому-то благодарность – прерогатива директора или управляющего, но оказалось, что для похвалы совершенно необязательно иметь титулы и высокие чины», – отмечает она.

Быть лидером означает *всегда признавать заслуги людей*,

прикладывающих усилия к достижению успеха, стремиться *создавать культуру поощрения, основанную на общих ценностях*, значимых для всех в коллективе. Только тогда возможно плодотворное развитие командного духа. Директор по производству BioCardia Энди Маккензи объясняет: «Самое главное – никогда не забывать, что двигаться к цели следует с удовольствием. Конечно, вряд ли возможно получать удовольствие каждый день, однако если работа воспринимается постоянно как тяжкий труд, то это больше похоже на каторгу, ради которой и с постели вставать нет желания!»

Удивительно, но простая похвала, любое ободрение, поощрение становятся серьезным подспорьем на пути к успеху, поскольку этот поведенческий маркер показывает ваше отношение к членам команды и к результатам их деятельности. Любой успех следует отмечать, как праздник, такие торжества можно ввести как ритуал, это создает сильное чувство коллективной идентичности. Поводом может стать любой смелый и оригинальный ход, любой успех. Директор по маркетингу MIG Деанна Ли утверждает: «Когда вы собираете команду после очередного достижения и все обсуждают сделанное, делятся опытом, беседуют, – это способствует пониманию, что вместе можно достичь большего. Весьма полезно встречаться и в неформальной обстановке, так люди легче находят общий язык и сближаются».

Признание должно быть искренним – идти *от вашего сердца лично* к человеку, которого вы хотите поблагода-

ритель или отметить. Как заявляет проектный директор Pacific Eagle Holdings Эдди Тай: «Тут не получится притвориться. Говорить от чистого сердца, быть может, наисложнейшая задача, стоящая перед любым лидером. Но это сильнее всего влияет на людей и потому дает самые лучшие результаты».

* * *

Пять практик лидера – указывать путь, формировать общее видение, стимулировать процесс, предоставлять другим возможность действовать и вдохновлять сердца – формируют *операционную систему*, позволяющую добиваться поразительных результатов. Эффект, который применение Пяти практик оказывает на командный дух и взаимодействие, подтверждают сотни научно-исследовательских работ⁸. Далее мы поговорим об этих исследованиях более подробно.

ПЯТЬ ПРАКТИК, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ ВСЁ

Выдающееся лидерство оказывает глубокое влияние на команду: у людей укрепляется приверженность и мотивация,

⁸ Более подробно о методологии исследований можно прочесть в статье: V. Z. Posner, “Bringing the Rigor of Research to the Art of Leadership: Evidence Behind The Five Practices of Exemplary Leadership and the LPI: Leadership Practices Inventory”, <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Our-Authors-Research-Detail/bringing-the-rigor-of-research-to-the-art-of-leadership.aspx>.

что, естественно, отражается на итогах деятельности.

К такому заключению мы пришли, проанализировав ответы более трех миллионов респондентов по всему миру, использовавших инструментарий LPI. Лидеры, которые чаще применяют Пять практик, добиваются большей эффективности и результатов.

Помимо вопросов, связанных с применением Пяти практик, анкета содержала десять вопросов об атмосфере на работе (например, доверие в коллективе, чувство гордости за достижения, приверженность делу, уровень удовлетворенности), а также о фигуре лидера: доверяют ли ему подчиненные и насколько он эффективен как руководитель. Прослеживается однозначная связь между тем, насколько сотрудники вовлечены в процесс и заинтересованы в результате, и тем, насколько часто лидеры применяют Пять практик (см. [таблицу 1.1](#)).

95,8% ОПРОШЕННЫХ ЗАЯВИЛИ, ЧТО ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В УСПЕХЕ*,
когда лидер «очень часто» или «почти всегда» применяет Пять практик

4,2% ОПРОШЕННЫХ ЗАЯВИЛИ, ЧТО ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В УСПЕХЕ*,
когда лидер вовсе не применяет Пять практик
или применяет их «лишь изредка»

22.8x

* Находятся в пиковой части графика эффективности.

Рисунок 1.1. Применение Пяти практик выдающегося лидерства

Практически 96 % респондентов, заявивших, что они заинтересованы в успехе (то есть находятся в верхней части графика), указывают, что их лидеры *часто* или *всегда* применяют Пять практик. Среди тех, чьи лидеры применяют практики *изредка* или *никогда*, заинтересованных в успехе оказалось менее 5 %. Разрыв просто огромный.

Помимо вышеупомянутых данных, опрошенные также указывали информацию о себе и своих организациях. Мультивариантный анализ этих данных показал, что *совокупность* параметров объясняет вовлеченность менее 1 %, в то время как на Пять практик приходится целых 40 %. Очевидно, что поведение лидеров существенно влияет на вовлеченность и приверженность сотрудников; интересно, что разного рода контекст – пол, возраст, национальность, образование, занимаемая должность, стаж, сфера деятельности и т. д. – не является здесь критическим показателем. Без отклонений прослеживается лишь зависимость от поведения лидера.

Чем чаще вы применяете в работе Пять практик выдающегося лидерства, тем вероятнее окажете положительное влияние на коллег и подчиненных. К этому, по сути, и сводятся выводы из всех опросов: если вы хотите положительно воздействовать на людей, на организацию в целом или даже

на общество, словом – стать лидером, то весьма разумным решением было бы изучить и перенять модели поведения, присущие лучшим лидерам. Отлично иллюстрируют это ответы на вопрос: «Порекомендовали бы вы вашего руководителя коллегам?» Видна отчетливая корреляция между желанием (или нежеланием) рекомендовать лидера и применением им (или неприменением) Пяти практик.

Заключение, что лидеры, применяющие Пять практик, намного эффективнее лидеров, которые их не применяют, подтверждается многими учеными⁹. Это верно для любого контекста, идет ли речь о США или о других странах, о государственных структурах или частных предприятиях, о школах, госпиталях, торговых компаниях, церковных учреждениях и т. д. Вот лишь краткий список моментов, на которых сказывается использование лидером Пяти практик:

- Создание высокоэффективных команд
- Увеличение объемов продаж и уровня удовлетворенности клиентов
- Укрепление лояльности, утверждение корпоративных ценностей
- Воодушевление членов команды. Повышение уровня мотивации
- Высокий контроль качества обслуживания клиентов

⁹ Posner, “Bringing the Rigor”, а также J. M. Kouzes and B. Z. Posner, LPI: Leadership Practices Inventory, 4th ed. (San Francisco: The Leadership Challenge – A Wiley Brand, 2012), <http://www.leadershipchallenge.com/professionals-section-lpi.aspx>.

- Повышение успеваемости у учащихся и мотивации учителей в школах
- Уменьшение числа прогулов и интенсивности текучести кадров
- Успешная кадровая политика

Конечно же, невозможно всегда объяснять успех лидера и его организации *исключительно* применением Пяти практик, однако очевидно, что в таком случае шансы на успех значительно увеличиваются.

Рассмотрим глобальную картину. В исследовании проводится сравнение финансовой успешности компаний за пятилетний период; одни сотрудники указывают, что их лидеры часто применяют Пять практик, а другие – напротив. Так вот, в первых компаниях, по сравнению с компаниями, лидеры которых не использовали Пять практик или использовали их намного реже, чистая прибыль была почти в 18 раз выше, а у публичных компаний цена акций на бирже была почти в три раза больше¹⁰.

¹⁰ R. Roi, Leadership Practices, Corporate Culture, and Company Financialformance: 2005 Study Results (Palo Alto, CA: Crawford and Associates International, 2006), <http://www.hr.com/en?s=ldYUsXbBU1qzkTZI&t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1168032065880>. Подробный список работ, посвященных Пяти практикам, см.: Posner, “Bringing the Rigor”.

ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ВЫДАЮЩЕГОСЯ ЛИДЕРСТВА

Пять практик выдающегося лидерства представляют собой своего рода направляющие, на которых устанавливаются несущие конструкции. Мы называем эти поведенческие модели Десятью заповедями выдающегося лидерства (см. таблицу 1.1). Заповеди определяют основные моменты взаимодействия с окружающими и выполняют роль шаблона, который служит для объяснения, понимания и изучения того, как лидеры добиваются экстраординарных результатов. Мы подробно разбираем их в главах с третьей по двенадцатую. Но, прежде чем обратиться к деталям, давайте взглянем на предмет с иной точки зрения: лидерство – это в первую очередь умение строить отношения. Что именно подчиненные ищут в лидере? Что они ждут от человека, за которым *добровольно захотят* следовать?

Таблица 1.1. Пять практик и Десять заповедей выдающегося лидерства



1. Осознайте свои ценности, обретите собственный голос и найдите общие ценности с командой.

2. Подайте пример, согласуйте свои действия с общими ценностями.



3. Сформируйте образ будущего, полный возможностей и свершений.

4. Привлеките сотрудников, помогите им обрести общее видение.



5. Всегда ищите новые возможности, будьте готовы проявить инициативу и поддержать смелый шаг.

6. Экспериментируйте и не бойтесь рисковать, извлекайте уроки из неудач и поощряйте любой успех.



7. Воспитывайте командный дух, формируя атмосферу доверия и укрепляя отношения.

8. Помогайте сотрудникам стать сильнее, укрепляя их уверенность в собственных силах и способствуя профессиональному росту.



9. Всегда выражайте благодарность и отмечайте вклад сотрудников.

10. Празднуйте победы и достижения, чтобы укреплять

Copyright © 1987–2017. James M. Kouzes and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*.

All rights reserved. For permission to reproduce for educational purposes, contact the publisher, John Wiley & Sons.

Глава 2. Доверие – основа лидерства

Проанализировав тысячи историй, неминуемо приходишь к заключению, что *каждому лидеру есть чем поделиться*. Кроме того, все истории лучших лидерских достижений – независимо от контекста – чаще сходны по манере действий и поведенческим моделям, чем различаются по тем или иным критериям. Это опровергает представление о лидерстве как о чем-то существующем лишь на высших уровнях организаций и общества, а также о том, что лидерство – некий врожденный дар, «харизма», которой обладают лишь избранные. Неверно и мнение, что лидеры могут появиться только в огромных или, наоборот, только в небольших организациях либо только в уже успешных или, наоборот, в едва появившихся, только там, где уже есть стабильная экономическая ситуация или только из определенных отраслей, сфер деятельности, занимающих строго определенное положение, и т. д. В действительности лидерство – набор определенных навыков и умений, овладеть которыми может каждый. Количество лидеров не исчезающе мало, а огромно, именно поэтому во множестве самых разных организаций регулярно происходят исключительные, экстраординарные вещи.

Еще одна важная истина: история лидерства никогда не бывает «одиночным походом к успеху». Лидеры всегда мобилизуют и мотивируют *команду*, опираясь на общие ценно-

сти, развитые и чтимые среди членов команды. По сути своей *лидерство* – это взаимоотношения между теми, кто готов вести за собой, и теми, кто готов за ними следовать. Одно без другого попросту не существует. Отношения, основанные на страхе и недоверии, никогда не принесут существенных и долговечных результатов. Лишь обоюдное уважение и доверие становятся залогом отношений, помогающих преодолеть самые серьезные препятствия и достичь неординарных результатов.

Вот что рассказывает Ямин Дюррани о работе с Бобби Матинпуром, менеджером по маркетингу National Semiconductor (ныне входит в холдинг Texas Instruments). Бобби пришел в компанию как раз после масштабной реорганизации и сокращений. «На тот момент в компании едва ли было с десятков мотивированных сотрудников. Подавленность, атмосфера недоверия к руководству, чувство незащищенности пронизывало все. Люди могли думать только о своих интересах. Я через силу заставлял себя ходить на работу: конфликты, интриги, нездоровое соперничество мешали нормальному сотрудничеству и общению».

Бобби быстро понял, что необходимо возродить в членах команды доверие друг к другу. Он стал разговаривать с каждым, узнавая о проблемах, потребностях, желаниях и планах человека. На это потребовался примерно месяц. Каждую неделю он беседовал с сотрудниками один на один, расспрашивал и внимательно выслушивал. Ямин объясняет: «Дру-

желюбный стиль, открытость и искренность Бобби давали нам огромный положительный заряд энергии. Он никогда не изображал, будто ему известно все, был готов учиться у команды, старался узнать что-то новое у каждого. Все просто: чтобы завоевать уважение, необходимо самому уважать других. Важно было дать почувствовать, что все вправе выдвигать идеи и принимать серьезные решения. Словом, благодаря открытому личному подходу и поощрению взаимодействия Бобби удалось наладить нормальную коммуникацию между членами команды».

Когда на совещаниях руководства поднимался какой-либо вопрос, Бобби не отвечал сам, а предоставлял слово тому или иному члену команды. К примеру: «Ямин – специалист по этой теме, давайте выслушаем его». На ежегодной конференции по продажам он доверил вести групповую презентацию самому молодому члену команды, а остальные находились рядом, чтобы ответить на вопросы. Ямин замечает:

Вообще-то ничто не мешало Бобби как новому менеджеру просто проявлять себя, руководить проектами, единолично отбирать и отфильтровывать идеи. Однако он взял курс на доверие к подчиненным, внимательно прислушивался к их соображениям и советам. Свои идеи не навязывал. Другими словами, «либо по-моему, либо никак» – было совершенно не в его духе. Он поощрял инициативу, самостоятельное принятие решений, взаимодействие и консультирование по проектам, позволял сотрудникам

брать на себя ответственность.

Команда Бобби добилась значительного увеличения показателей. Выручка отдела возросла на 25 %, в плане на следующий квартал была масса новых идей роста. Ощущался подъем настроения, командный дух способствовал чувству вовлеченности каждого в общее дело. «Никогда прежде я не чувствовал себя сильнее и увереннее, – говорит Ямин. – Я понял: настоящий лидер ведет к лидерству тех, кто следует за ним».

Пример Бобби, его сосредоточенность на других, а не на себе – яркая иллюстрация того, что успех в лидерстве, в деятельности, в жизни всегда является отражением налаженных взаимоотношений и командной работы. Это двунаправленный процесс, а потому любое обсуждение вопросов лидерства должно включать динамику отношений между лидером и подчиненными. Без понимания базовых человеческих стремлений и потребностей любая стратегия, тактика и практика пусты.

Да, лидер указывает путь, формирует общее видение, стимулирует процесс, предоставляет другим возможность действовать и вдохновляет сердца – это доказывает положительный опыт тысяч и тысяч лидеров. Однако практики описывают лишь часть картины, так как лидеры никогда не совершают поразительных чудес в одиночку. Картину дополняют ожидания, которые подчиненные связывают со своим руководителем. Каждый день люди встают перед выбором: сле-

довать ли за лидером? Употребить ли на благо дела свой талант, силы и энергию? По сути, решение о том, кто ведет за собой, принимает не лидер, а те, кто за ним следует.

Лидерство всегда затрагивает вас и *еще кого-то*, это всегда опыт человеческих отношений. И он всегда разный – у каждого лидера, каждого сотрудника опыт отличается день ото дня. Не бывает двух одинаковых лидеров, двух одинаковых команд, двух одинаковых дней. Лидерский потенциал раскрывается лишь тогда, когда лидер устремляет силы на понимание и согласие со своими подчиненными, когда его действия отвечают ожиданиям подчиненных. Одно дело – то, как видят свои действия сами лидеры, совсем другое – насколько эти действия совпадают с тем, что ожидают от лидеров люди, находящиеся под их началом.

ЧТО ЛЮДИ ИЩУТ И ЦЕНЯТ В ЛИДЕРАХ

Чтобы лучше понять лидерство с точки зрения выстраивания взаимоотношений, мы исследовали, что подчиненные ожидают от своих лидеров¹¹. Многие годы мы обращались к самым разным людям с просьбой описать личные качества, черты человека, под начало которого они бы *добро-*

¹¹ Подробнее о лидерстве с точки зрения взаимоотношений, об ожиданиях от лидеров и о том, что они должны предпринимать, чтобы эти ожидания оправдать, см.: J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

вольно встали. Ответы одновременно и подтвердили выводы, сделанные нами на основе изучения лидерских историй, и расширили наше представление о фигуре лидера.

Первой стадией исследования было проведение опроса тысяч сотрудников частных компаний и государственных учреждений. Мы получили множество ответов, касающихся поддерживаемых ценностей, личных качеств и т. д.¹² Дальнейший контент-анализ, проведенный независимыми экспертами, вкуче с эмпирическим анализом сузил огромный перечень до лаконичного списка из 20 пунктов, который получил название CAL (Characteristics of Admired Leaders), где указаны черты, которые сотрудники отмечают в особо уважаемых ими лидерах.

Отталкиваясь от этого списка, мы повторно обратились к респондентам, попросив выбрать всего семь качеств, «наиболее важных и ценных в лидере, за которым они готовы *добровольно* следовать». Ключевое слово – «добровольно», ведь одно дело – идти за кем-то, потому что вы вынуждены под угрозой неприятностей, а совсем другое – следовать за лидером, потому что вы сами того *хотите*. Так что же люди ожидают найти в лидере, за которым сами хотели бы следовать? Благодаря чему сами бы включались в процесс с радостью?

¹² Более развернутое описание исследования можно найти в: B. Z. Posner and W. H. Schmidt, “Values and the American Manager: An Update,” California Management Review 26, no. 3 (1984): pp. 202–216; а также: B. Z. Posner and W. H. Schmidt, “Values and Expectations of Federal Service Executives,” Public Administration Review 46, № 5 (1986): pp. 447–454.

Более 100 тысяч респондентов по всему миру ответили на вопросы по списку CAL. Результаты выявили поразительную стабильность и неизменность на протяжении многих лет, как показано в таблице 2.1. Выяснилось, что существует ряд фундаментальных «личностных маркеров», достаточных для наделения человека *лидерскими полномочиями и добровольного* следования за ним.

Конечно, при столь масштабном исследовании невозможно, чтобы за какой-либо пункт совсем не отдали голосов, тем более что в списке были отобраны самые значимые характеристики. Но, что самое важное и показательное, на протяжении более чем трех десятилетий наибольшее число голосов – свыше 60 % (за исключением «способности воодушевить» – в 1987 году «всего» 58 %) получают всего четыре пункта. Поразительно, но, несмотря на огромные изменения, происходящие в мире, то, что люди ожидают увидеть в лидерах, остается неизменным.

Итак, как мы видим, основные черты, определяющие, что люди готовы следовать за лидером, это:

- Честность
- Компетентность
- Способность воодушевить
- Дальновидность

Аналогичный результат показывают опросы, проведенные в *разных странах*.

Таблица 2.1. Наиболее важные лидерские качества

(процент респондентов, отдавших голос за каждую характеристику по периодам)

Характеристика	1987	1995	2002	2007	2012	2017
Честность	83	88	88	89	89	84
Компетентность	67	63	66	68	69	66
Способность воодушевить	58	68	65	69	69	66
Дальновидность	62	75	71	71	71	62
Интеллект	43	40	47	48	45	47
Широкий кругозор	37	40	40	35	38	40
Надежность	33	32	33	34	35	39
Участливость	32	41	35	35	35	37
Справедливость	40	49	42	39	37	35
Открытость	34	33	34	36	32	32
Готовность к сотрудничеству	25	28	28	25	27	31
Энергичность	21	13	17	16	21	28
Заботливость	26	23	20	22	21	23
Решительность	17	17	23	25	26	22
Бескомпромиссность	27	29	20	25	22	22
Преданность	11	11	14	18	19	18
Богатое воображение	34	28	23	17	16	17
Зрелость	23	13	21	5	14	17
Самообладание	13	5	8	10	11	10
Независимость	10	5	6	4	5	5

Примечание: так как мы просили респондентов указать семь важнейших качеств, итоговые значения составляют более 100 процентов.

Очевидно, что культурные, этнические, организационные, образовательные, гендерные или возрастные различия существенно не меняют «рейтинг» (вскоре мы разберем это чуть подробнее).

Таблица 2.2. Наиболее важные лидерские качества

(указано место, которое заняла характеристика в той или иной стране)

Страна	Честность	Дальновидность	Способность воодушевить	Компетентность
США	1	2	3	4
Австралия	1	2	3	4
Бразилия	1	2	4	3
Канада	1*	1*	3	4
Китай	3	2	1	4
Япония	1*	1*	4	3
Корея	1*	1*	4	3
Малайзия	1	2	4	3
Мексика	1	2	3	4
Скандинавские страны	3	2	1	4
Сингапур	4	2*	1	2*
Турция	3	1	2	4
ОАЭ	1	2	3	4

* За характеристику было отдано равное количество голосов.

Помимо опроса, во время исследования мы провели сотни интервью, где люди рассказывали о лучших лидерах, с которыми довелось работать. Вот, например, рассказ HR-менеджера крупной транснациональной компании Мелинды Джексон: «Она великолепно знала свое дело. Ее дальновидный подход всегда удивлял подчиненных, к которым она относилась с вниманием, всегда готовая прийти на помощь.

Она искренне верила в наше дело и вкладывала все силы в то, чтобы даже самые отъявленные пессимисты отбросили малейшие сомнения и пошли за ней». Обратите внимание: она практически дословно воспроизводит «статистических лидеров» списка лидерских характеристик: «честность, компетентность, дальновидность и способность воодушевлять». Часто такие рассказы – зеркальное отражение историй лучшего лидерского опыта. Пять практик выдающегося лидерства и главные характеристики, выбранные подчиненными, – две стороны одной медали. Лидеры добиваются успеха, когда не только стремятся к высоким результатам, но и неустанно работают над тем, чтобы соответствовать ожиданиям тех, кто следует за ними.

Далее в книге, когда темы главных характеристик – честности, компетентности, дальновидности, способности воодушевлять – будут сопровождать разговор о Пяти практиках, вы увидите, каким образом лучшие лидеры оправдывают ожидания подчиненных. К примеру, когда лидер указывает путь, необходимо, чтобы его считали честным. Формируя общее видение, лидеру следует быть проникательным и уметь вдохновлять команду. Стимулируя процесс, лидер показывает свою заинтересованность в общем деле. Если он щедр на похвалу и поощрение, то, вдохновляя сердца, укрепляет в сотрудниках приверженность общим ценностям и идеям. Реализуя все Пять практик, лидер демонстрирует коллегам и подчиненным способность и готовность к удиви-

тельным свершениям.

Давайте рассмотрим, почему каждая из названных характеристик столь важна для выстраивания устойчивых отношений между теми, кто хочет вести людей за собой, и теми, кто добровольно последует за ним.

Честность. Во всех наших опросах честность занимает первые места. Похоже, это самая значимая характеристика, которую люди желали бы видеть в лидере. Процентное соотношение, конечно, несколько варьируется от года к году и от страны к стране, однако общая тенденция остается все той же: пальма первенства принадлежит честности.

Очевидно, что, если люди добровольно следуют за кем-то – будь то битва или конференц-зал, дирекция или цех, – значит, они не сомневаются, что лидер заслуживает их доверия, то есть правдив, этичен и принципиален. Рисуя портрет идеального лидера, люди часто используют слова «прямой», «нелицемерный» в качестве синонимов к «честный». Инженер City of San Jose Дженнифер Макри говорит: «Откуда вообще может взяться желание следовать за кем-то, если вы подозреваете, что этот человек лжет и пытается вас обмануть?! Честность – основа доверия, а доверие к лидеру, к его словам и знаниям – ключ к успеху».

Честность – наиболее личностная характеристика из всех, что люди желают видеть в лидерах. От нее зависит репутация. Если вы состоите под началом человека с безупречной репутацией, кристально честного, то это так или иначе отра-

жается и на вас. Если же добровольно следуете за мошенником, то это бросает на вас тень. Пожалуй, есть и другой, более тонкий момент, который объясняет первенство честности в опросах. Следуя за тем, кто не брезгует ложью, честный человек постоянно находится в состоянии внутреннего конфликта от сделки с совестью. Со временем он неизбежно теряет уважение не только к лидеру, но и к себе. Ананд Редди, главный инженер Intel, отмечает: «Недостаток честности на любом уровне, и особенно у лидера, отравляет всю команду, разрушает доверие между людьми и подрывает сплоченность. Да и вообще – мало кто захочет следовать за бесчестным человеком».

Честность спаяна воедино с духовными ценностями и моралью. Сотрудники уважают лидеров с ясной этической позицией, лидеры же, чьи взгляды «плавают», часто остаются без преданной команды. К тому же непонимание позиции руководителя провоцирует стресс у подчиненных, порождает конфликты, атмосферу нерешительности, нездоровой конкуренции. Лидеру, не придерживающемуся четких моральных ориентиров, вряд ли удастся завоевать доверие. Те, кого вы собираетесь за собой вести, должны быть уверены: вы всегда верны своему слову.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.