

ВЫЗОВ ЛИДЕРСТВА

Как сделать так, чтобы компания
постоянно достигала выдающихся результатов

Джеймс Кузес, Барри Познер

- ★ Одна из ТОП-100 бизнес-книг всех времен
- ★ Международный бестселлер, переведенный на 17 языков
- ★ Одна из самых любимых книг Владимира Лавренчука, председателя правления «Райффайзен Банк Аваль»

Джеймс Кузес (Jim Kouzes) — известный ученый и опытный топ-менеджер, один из руководителей Центра инноваций и предпринимательства Университета Санта-Клара, расположенного в самом сердце Силиконовой долины. Исполнительный директор и председатель Tom Peters Company (1988-1999 гг.), основатель и руководитель Joint Center for Human Services Development в Университете Сан-Хосе (1972-1980 гг.).

Барри Познер (Barry Posner) — декан и профессор Школы бизнеса Томаса и Дороти Ливи Университета Санта-Клара, член совета директоров EMQ Family First. Всемирно известный ученый, опубликовавший более 85 научных исследований и практических статей, обладатель множества наград за выдающиеся достижения в области образования и инноваций.

Основная идея

Вклад лидера выходит за рамки сегодняшнего дня и состоит в том, чтобы обеспечить долгосрочное развитие организации и коллектива. Создать сплоченную команду, способную пройти испытание временем и переменами, — такова миссия лидерства. Она неизменна, хотя времена и контекст лидерства могут меняться.

Можно ли лидерство, как любой другой процесс, вписать в рамки универсальной стратегии? Этот вопрос заставил Джеймса Кузеса и Барри Познера изучить множество мировых лидерских практик и попытаться найти между ними взаимосвязь. Изучая опыт людей, сила духа которых позволяла менять окружающий мир и вести команду к достижению великих результатов, авторы составили практическое руководство лидера. Проанализировав собранные данные, а также весь международный опыт изучения проблемы, Кузес и Познер сформулировали фундаментальные принципы стратегии лидерства и дали четкие практические рекомендации.

Книга «Вызов лидерства» считается одним из лучших руководств по развитию лидерских качеств. Она раскрывает природу лидерских способностей, укрепляет дух и вдохновляет на новые идеи.

Пять составляющих стратегии образцового лидерства

Лидеры есть везде — в каждой сфере деятельности, в любом городе, стране и организации. Каждый лидер уникален по-своему, но все они чем-то схожи. Проанализировав множество примеров моделей поведения лидеров, **исследователи выделили пять составляющих стратегии поведения (табл. 1)**. Это своеобразный компас — модель, руководствуясь которой лидеры находят сторонников,

воодушевляют их и вместе достигают выдающихся результатов.

Пять составляющих стратегии образцового лидерства создают модель поведения и руководство к действию, которое поможет максимально раскрыть лидерский потенциал каждого.

1. Указывать направление

Прояснить ценности

«Вера в собственные принципы и убеждения давала мне силы справляться с трудными ситуациями и принимать правильные решения».

Тим Авила,

CMP Media Electronics Group

Обрести собственный голос. Первый закон Кузеса – Познера гласит: «Если вы не верите вестнику, то не поверите и в его вести». Всех выдающихся лидеров объединяет искренняя вера в систему собственных ценностей, этических норм и идеалов. Всю жизнь они верят в свои принципы и отстаивают их. Уолт Шоу, заместитель директора по развитию Visto Corporation, убежден, что лидер прежде всего должен быть открытым, а его убеждения — прозрачными и твердыми. Иначе другие не будут ему доверять и не пойдут за ним. Более того, мало просто верить в ценности, нужно следовать им, пропагандировать и прививать их своей команде.

Радха Басу, одна из основателей SupportSoft, рассказала о том, как следование собственным ценностям помогает ей правильно организовать

рабочий процесс и сфокусироваться на том, что действительно является приоритетным. Радха сравнивает себя с жонглером, ловко манипулирующим множеством предметов одновременно.

Чтобы действовать открыто, вы должны познать себя, изучить глубины собственной души и свой внутренний мир. Лиллас Браун Хатала, оказавшись в новой компании, смогла противостоять упорным скептикам, настроенным против ее планов. Лиллас победила потому, что руководствовалась собственными твердыми убеждениями и ценностями. Это был моральный компас, по которому она ориентировалась в трудные моменты.

Добиться поддержки общих ценностей.

Ценности указывают направление, позволяют держаться курса, мотивируют, укрепляют слаженность и командный дух. Результаты исследования показали, что существует прямая взаимосвязь между ясностью ценностей и преданностью работников организации. Главный вывод, который сделали авторы: преданность организации основана на личностных ценностях сотрудника, а не на ценностях самой организации. Сильные лидеры внушают своим сотрудникам не корпоративные ценности, а свои личные убеждения. В то же время

единство базовых ценностей в команде способствует слаженной работе организации в целом.

Не все успешные компании имеют одинаковые ценности, они даже могут существенно отличаться. Ценности, которые исповедует одна компания, могут навредить другой. Но так или иначе ясные ценности, на которых основана стратегия и менеджмент компании, — залог успеха и устойчивого конкурентного преимущества. Однако для того чтобы члены коллектива приняли ценности компании, они должны принимать активное участие непосредственно в их создании. Единство создают, а не навязывают.

Но тут кроется одна опасность — корпоративные ценности не должны служить оправданием для подавления разногласий в организации, иначе это лишит сотрудников свободы самовыражения, творчества, сделает невозможным генерирование инноваций.

Подавать пример

«Фактором, оказавшим самое сильное воздействие, оказался личный пример».

Эйдан Бар-Сейд, Bridge Wave

Служить воплощением общих ценностей и обучать других следовать им. Лидеры должны

Таблица 1

Пять составляющих стратегии образцового лидерства

1	Указывать направление Прояснить ценности Подавать пример
2	Пробуждать интерес к общему видению Представить будущее Увлечь других
3	Стимулировать процесс Искать возможности Экспериментировать и рисковать
4	Предоставлять другим возможность действовать Поощрять сотрудничество Помогать другим утвердиться
5	Вдохновлять сердца Ценить вклад других Чествовать победителей и пропагандировать ценности

доказывать свою преданность тем ценностям и убеждениям, которые они декларируют. Никто не поверит в то, что вы проповедуете, если на собственном примере вы не продемонстрируете приверженность идее. Иногда самый длинный путь, который нам приходится пройти, — от слов к делу. Лидеры выполняют то, о чем говорят, и именно таким образом подают пример окружающим. Иными словами, они служат воплощением общих ценностей.

Свою преданность ценностям организации лидеры демонстрируют с помощью следующих принципов:

- уделять время и внимание самым важным ценностям;
- контролировать свою речь в соответствии с корпоративной культурой и атмосферой организации;
- побуждать других целенаправленно думать о ценностях, задавая наводящие вопросы;
- искать обратную связь — важнейший инструмент оценки и развития лидерских качеств.

Также очень важно обучать других следовать ценностям:

- реагировать на препятствия, которые возникают в жизни организации, укрепляя главные ценности;
- рассказывать яркие истории о том, как члены команды действуют в соответствии с ценностями организации;
- поощрять желаемое поведение членов команды материальными и нематериальными средствами.

2. Пробуждать интерес к общему видению

Представить будущее

«Все начинается с понимания того, о чем вы мечтаете, а продолжается размышлениями о том, как это осуществить».

Джим Питтс,
Northrop Grumman Corporation

Видеть возможности. Исследуя будущее и наблюдая за новыми тенденциями в сфере технологий, экономики, политики, искусства,

лидеры видят открывающиеся возможности. На основании этого они создают уникальный образ будущего. Один из лидеров сказал: «Я — отдел будущего нашей компании». Однако нельзя считать, что лидер навязывает собственные взгляды окружающим. Наоборот, они сами должны хотеть видеть себя в картине будущего, которую рисует лидер.

«Лидер должен быть катализатором как в теории, так и на практике», — так утверждает Пэм Омидьяр, основательница компании HoreLab. Проработав одиннадцать лет в фармацевтической отрасли, Пэм выдвинула неординарную идею — создавать видеоигры, которые с помощью визуальных образов будут служить своего рода терапией для подростков, больных раком. Пэм воплотила свою мечту в создание видеоигры Re-Mission, в которой дети расстреливали раковые клетки. Игра позволила наладить контакт с больными детьми и общаться с ними на их языке. Сейчас компания HoreLab разрабатывает похожие игры для людей, страдающих ожирением, заболеваниями крови, аутизмом, различными психическими расстройствами. Пример Пэм показывает, как видение позитивного образа способствует достижению великой идеи.

Находить общую цель. Генри Минцберг, профессор Университета Макгилла, утверждает: «Просчитанные стратегии сами по себе не имеют ценности. Они важны только тогда, когда преданные люди вкладывают в них энергию». Направить человеческую энергию — важнейшая задача лидера.

Какой бы гениальной ни была идея, ее нужно «продать» своей команде. Лидер должен сделать так, чтобы то, что видит он, увидели и остальные. Другими словами, создать общее вдохновляющее видение. Прерогатива лидера — видеть возможности, находить общую воодушевляющую цель и вдохновлять других. Если у него самого не горят глаза, заразить энтузиазмом других не получится. Нужна мотивация, основанная на внутреннем желании, а не на внешнем влиянии. Именно она помогает добиваться выдающихся результатов. Эдвард Деси, эксперт в области мотивации, очень четко подметил: «Перестаньте платить — и игра

прекратится». Настоящие лидеры нацелены на нечто большее, чем слава и деньги — они стремятся изменить мир. Эта страсть побуждает других следовать за ними.

Увлечь других

«Задача лидера — создать атмосферу, в которой люди страстно увлечены своей работой и гордятся тем, что делают».

Кейт Сонберг,
Roche (Пало-Альто, Калифорния)

Апеллировать к общим идеалам, создавая живой образ будущего. Видение отображает идеалы, мечты и надежды. Искреннее желание достичь цели выходит за рамки личного «Я», заражая энтузиазмом других. Такое видение притягивает и становится точкой дифференциации.

28 августа 1963 года, стоя на ступеньках Мемориала Линкольна в Вашингтоне перед 250-тысячным собранием народа, Мартин Лютер Кинг затронул сердца людей своей речью «У меня есть мечта». Это ярчайший пример того, как мечта одного человека соединилась с мечтами тысяч других. Речь Кинга была более чем трогательна — она была живой, поскольку ярко нарисовала возможности и коснулась каждого слушателя. Глубокая убежденность, энтузиазм и беззаветная вера в идеалы помогли Кингу завоевать доверие и поддержку людей.

3. Стимулировать процесс

Искать возможности

«Достаточно просто двигаться против течения и делать то, что считаете правильным, поскольку вы твердо верите в идею и знаете, как вести бизнес в долгосрочной перспективе».

Жаклин Маартенс, Intuit

Овладеть инициативой. Лидер — это новатор. Его работа заключается в том, чтобы инициировать изменения в организации, искать возможности для совершенствования, развития и роста. Лидерство неразрывно связано с процессом инноваций. Это утверждение

Стоит сделать

Четко прояснить для себя свои ценности и помочь сделать это своим сотрудникам.

Изложить общее видение — «продать» объединяющую идею коллегам.

Начинать большие проекты с маленьких побед, чтобы мотивировать сотрудников.

Стоит задуматься

Стоит действовать как руководитель или как наставник?

Как устранить лишние уровни менеджмента и иерархические барьеры в вашей организации?

Достаточно ли вы цените вклад других в общее дело?

подкреплено результатами серьезных исследований стратегий управления персоналом и организационных преобразований новаторских компаний, проведенных профессором Гарвардской бизнес-школы Розабет Мосс Кантер.

Инновации — залог успеха. Чтобы провести свою организацию сквозь все взлеты и падения, которые случаются на пути, лидеры обязаны быть инновационными. Ярчайший пример — компьютерная компания Sun, которая вышла на рынок СНГ позднее таких гигантов, как IBM и HP. Изменить отношение к компании, вывести ее на новый рынок было непросто задачей. Это был вызов для Арвинда Деогирикара, директора по маркетингу представительства Sun в СНГ со штаб-квартирой в Москве.

Но он не побоялся, несмотря на российскую бюрократию, запустить ряд рискованных проектов по продвижению бренда Sun. Например, организовать грандиозный матч звезд российского хоккея и разместить логотип Sun на автобусах и трамваях Москвы. Вследствие настойчивой маркетинговой кампании объемы продаж Sun выросли с нуля до более чем \$30 млн.

Развитие наблюдательности

Достигнув определенной зоны комфорта, лидеры не останавливаются и выходят за ее рамки. Ответственность за внедрение изменений стимулирует инновации, поиск новых идей и поощрение инициативы других.

Развивая свою наблюдательность и проницательность, лидеры становятся «охотниками за инновациями». По данным одного международного исследования, в двух из трех случаев источник инноваций находится за пределами организации. Это могут быть клиенты, партнеры, поставщики и др. Успешные инновации рождаются не в бизнес-центрах — они рождаются окружающим миром. Задача лидера — максимально пристально следить за источниками информации, прислушиваясь к внешнему миру, и развивать эту способность

у своей команды. Новые возможности появляются и исчезают в один миг, поэтому свободный приток идей из внешнего мира — идеальный источник вдохновения.

Экспериментировать и рисковать

«Лидеры не боятся рискнуть и шагнуть за пределы зоны комфорта».
Крис Хинц, Cisco Systems

Учиться на собственном опыте. Шерил Сендберг призналась однажды Ларри Пейджу, основателю и президенту Google, что совершила ошибку, которая стоила компании нескольких миллионов долларов. Он ответил: «Я рад, что так случилось, поскольку хочу,

чтобы в компании решения принимались быстро, а работа проводилась огромная. В противном случае осторожность мешает полноценной работе. Если бы мы не допускали подобных

ошибок, я бы решил, что мы недостаточно рискуем». Как и многие лидеры, Ларри Пейдж утверждает, что без ошибок и неудач невозможно реализовать свои устремления. Терпимое отношение к ошибкам способствует созданию атмосферы, в которой люди хотят учиться и достигать новых высот.

«Лидеры не боятся рискнуть выйти из зоны комфорта», — говорит Крис Хинц из Cisco Systems. Они выходят за привычные рамки, рискуя и экспериментируя. Безусловно, не все эксперименты заканчиваются удачно, более того, порой они имеют плачевные последствия, но невозможно достичь чего-то нового, действуя традиционными методами. Главное — учиться на своих ошибках и вырабатывать аналогичный подход у своей команды.

Одерживать маленькие победы. Мечтая о великой цели, лидер должен начинать с малого. Иногда кажется, что преграды кажутся чересчур глобальными и непреодолимыми, тем не менее большие перемены все же постепенно происходят. На этом пути для лидера главное — не ставить своей команде слишком

высокую планку, иначе пропадет мотивация. Шаг за шагом у людей пробуждается интерес достигать большего, ведь малая победа создает психологическое ощущение большой. Пример Районы Шарпнек, основательницы Института женщин-лидеров, вдохновляет. На первой тренировке по женскому софтболу 8-летние девочки вскрикивали и закрывали голову руками, дико боясь мяча. Тогда Района придумала другую игру — она нарисовала на мячах цветные рожицы с улыбками, после чего предложила малышам при подаче называть цвета нарисованных на мячах смайликов. Спустя некоторое время девочки перестали бояться мяча и смело отбивали его, выполняя поставленную задачу. Если лидер ставит членам команды посильную задачу, они будут уверены в ее успешном выполнении и направят всю энергию на достижение цели.

Направить человеческую энергию — важнейшая задача лидера

4. Предоставлять другим возможность действовать

Поощрять сотрудничество

«Лучший способ делегировать полномочия — позволить людям работать творчески, самостоятельно генерировать новые идеи и испытывать новые подходы. Нужно перестать их контролировать и позволить нести ответственность за собственную работу».

Джил Кливленд, Apple

Лидерство — не сольное выступление, а командная игра. Изучая тысячи случаев великих побед, исследователи не нашли ни единого примера, когда успех был бы достигнут без поддержки команды. Командная сплоченность и создание климата доверия — взаимосвязанные и крайне важные факторы достижения успеха.

Климат доверия. Исследование PricewaterhouseCoopers, касающееся инноваций и

организаций из списка Financial Times 100, показало, что доверие является точкой дифференциации для 20% компаний — лидеров рейтинга, в отличие от 20% компаний, закрывающих список. Климат доверия способствует генерации инновационных идей, командной синергии и атмосфере свободного обмена информацией. Доверие порождает доверие.

Оно заразительно. Доверяя и открываясь другим, лидер на личном примере показывает свои ценности и отношение к коллективу.

Мэгги Хаммид, руководитель программы применения клиентских карточек обратной связи в Lam Research Corporation, столкнулась с нежеланием сотрудников обмениваться информацией. Как оказалось, работники филиалов Lam Research Corporation в разных городах мира не желали делиться данными, считая другие офисы конкурентами. Перед Мэгги возникла сложнейшая задача: разрушить оборонительные позиции и стимулировать свободный обмен информацией. Она разослала электронные письма с заявлением: между представительствами не может быть никакой конкуренции, а взаимодействие и обмен информацией поможет завоевать лояльность клиентов и достичь общего успеха.

Развивать взаимоотношения. Настоящее партнерство успешно лишь тогда, когда люди взаимозависимы и могут положиться друг на друга везде и всегда. Одолевать преграды легче, если у всех игроков команды есть четкое понимание долгосрочной цели. Это как пазл — каждый сотрудник играет свою роль в организации, но она является частью общей картины. Для обеспечения такого взаимодействия лидер обязан ввести для членов команды четкие нормы взаимного обмена. Долгосрочная стратегия взаимного обмена снижает риск конфликтов и помогает наладить надежное сотрудничество.

Футбольная команда — это единое целое, а не одиннадцать отдельных игроков. В

бизнесе, как и в спорте, команда — основа достижений. Сотрудничество успешно лишь тогда, когда каждый командный игрок осознает, что только сообща можно достичь высот, недоступных каждому в отдельности.

Помогать другим утверждаться

«Великие лидеры помогают стать лидерами своим подчиненным».

Эдмар Сориано,

Клуб наставников Фремонт/Ньюарк

Успешные лидеры помогают людям утверждаться, повышая уровень их компетенции, привлекая их к процессу принятия решений и достойно оценивая их вклад в развитие организации.

Развивать самостоятельность. Глобальное исследование Института Гэллапа, охватившее 110 стран мира и более десяти миллионов сотрудников разных отраслей, выявило, что эффективность компании зависит от того, насколько сотрудники чувствуют себя полезными, обладающими полномочиями и вовлеченными в принятие общих решений. Действительно, когда человек ощущает ответственность и самостоятельность, ему гораздо легче успешно реализовывать задуманное. Свобода выбора стимулирует преданность и самоотдачу. Задача лидера — создать такую рабочую атмосферу, в которой каждый будет чувствовать ответственность и причастность к общей цели.

Развивать компетентность и уверенность. Инвестиции в развитие и обучение персонала окупаются — это для лидеров аксиома. Они активно вкладывают средства в повышение квалификации сотрудников. Развитие компетентности работников — это расширение их полномочий. Могут ли сотрудники быть эффективными, если не знают всех тонкостей деятельности организации? При чем речь идет не только о понимании цели, но и о знании внутреннего мира организации. Обладая полной информацией, сотрудники способны самостоятельно принимать важные решения и достигать поставленных целей.

Великие лидеры действуют не как руководители, а как наставники. Они раскрывают потенциал каждого — выслушивают, обучают, меняют культуру и создают правильную атмосферу. Усилия, затраченные лидером на развитие персонала, непременно воздадутся сторицей.

5. Вдохновлять сердца

Ценить вклад других

«Выражать признательность трудно, но важно. Об этом легко забыть. Так что будьте внимательны и не забывайте говорить «спасибо».

Мэри Ли, Intel

Выдающиеся лидеры любят и умеют признавать высокие достижения других. Иногда слова одобрения и благодарности (даже элементарное «спасибо») куда более приятны подчиненному, чем материальное поощрение.

Ожидать самоотдачи. Лидеры ждут высоких достижений и от себя, и от своих подчиненных. Их искреннюю веру в эффективность команды социальные психологи называют «эффектом Пигмалиона». Герой древнегреческого мифа Пигмалион высек из мрамора статую красавицы и полюбил ее. Он стал просить богиню Афродиту оживить статую, и она вняла его мольбам. Подобно Пигмалиону, лидеры развивают своих сотрудников, раскрывая их потенциал и пробуждая в них тягу к достижению

вершин.

Доверие и уважение к людям побуждает их достигать большего. Цели и ценности, связанные с будущими ожиданиями, дают конкретные ориентиры и позволяют построить систему координат для движения вперед. Если лидер четко указывает направление и дает обратную связь, это придает остальным силы и уверенность.

Персонализировать признание. У человека есть определенный набор базовых потребностей. Желание быть замеченным, признанным и оцененным — одна из них. «Искренняя благодарность, полученная от нужного человека

в нужное время, может значить для сотрудника больше, чем повышение, официальная награда или целая стена сертификатов и наград», — пишет Боб Нельсон в своей книге «1001 способ поощрить работника» (1001 Ways to Reward Employees). Когда лидер проявляет человеческое внимание, заботу, личную признательность, подчиненные тянутся к нему. Например, управляющий региональным отделением Почтовой службы США Майк Матузек ежегодно лично поздравляет 13 567 работников отделения, ежедневно рассылая больше тридцати почтовых открыток.

Чествовать победителей и пропагандировать ценности

«Публичное признание и торжества показывают людям, что их вклад жизненно важен для общего успеха».

Сомья Митра, EMC Corporation

Успешные лидеры знают, как социальное взаимодействие укрепляет в коллективе сплоченность и преданность общим ценностям. Это, в свою очередь, помогает сохранять мотивацию в долгосрочной перспективе.

Воспитывать дух коллективизма. Искренняя симпатия порождает сплоченность и преданность. Корпоративные праздники и встречи — идеальная возможность напомнить, ради чего люди работают, укрепить ценности организации и поддержать здоровую атмосферу. Это тот уникальный случай, когда можно выразить благодарность, а порой и восхищение, и главное — напомнить сотрудникам о том, что они находятся в одной лодке и являются частью одного целого. Это колоссальная возможность укрепить преданность сотрудников, отметив их достижения публично. Исследования показывают, что порой прочные социальные связи способны творить чудеса, воодушевляя людей на великие результаты.

Принимать персональное участие. Доверие как основа лидерства помогает пропагандировать декларируемые ценности. При социальном взаимодействии важность доверия возрастает. Личное участие убеждает людей в искреннем, небезразличном отношении лидера к коллективу. Оно создает надежную связь сотрудников и организации.

Увековечивание корпоративных историй успеха

— задача лидера. Поощряя неординарных сотрудников, лидеры мотивируют остальных. Истории — уникальная возможность рассказать о достижениях членов команды. Заняв должность генерального директора Guide Dogs for the Blind, Боб Филлис очень мало знал о компании. Тогда он попросил каждого сотрудника рассказать историю, которая, на его взгляд, много значила для организации. Истории стали лучшим способом познакомиться с компанией — узнать, чем она жила раньше и чем дышит теперь.

Лидерство — дело каждого

Считать, что лидерами рождаются, — большое заблуждение. Лидерство не связано с должностями, славой, властью или богатством. Это определенный набор способностей и навыков, которые можно и нужно развивать. Считать лидерство врожденным талантом — значит ограничивать свое развитие и подавлять в себе лидерские качества.

Используя пять составляющих стратегии образцового лидерства, вы можете изменить свою жизнь и жизнь окружающих — направить их энергию на достижение великой цели. Если каждый человек возьмет на себя ответственность создавать мир, в котором мечтает жить, он может стать лидером.

Бросьте вызов мифу о врожденной природе лидерства — и вы откроете в себе новые, неизвестные ранее черты лидера. Станете вы лидером или нет — зависит от приложенных усилий к саморазвитию. Главное — поверить в результат! От вас требуется целеустремленность, последовательность, дисциплина и воля. Но не стоит доводить стратегию лидерства до абсурда, поскольку это может иметь негативные последствия.

Много лет пытаются разгадать секрет жизненного успеха. После глобального исследования — многочисленных интервью и анализа стратегий поведения нескольких тысяч лидеров — все прояснилось. Все дело в любви. Любовь к любимому делу, сотрудникам, окружающим способна творить чудеса — воодушевлять, вести за собой ради достижения великой идеи. Истина заключается в том, что лидерство — это путь сердца.