

# Революция смысла

Сила трансцендентного лидерства



Предисловие к книге написал  
сооснователь LinkedIn Рид Хоффман

Одна из лучших новинок бизнес-  
литературы по версии Business  
Insider

Книга основывается на опыте работы  
автора в компании LinkedIn

**Фред Кофман** – советник по развитию лидерства в Google, бывший вице-президент по развитию в LinkedIn. Директор Центра сознательного лидерства в Монтеррейском технологическом институте. Автор четырех книг.

## Основная идея

Сотрудникам сегодня нужно нечто большее, чем зарплата или бонусы, – им нужно ощущение цели, чувство истинного товарищества и уверенность, что у них есть влияние внутри компании и за ее пределами. По мнению автора, людям нужно трансцендентное лидерство. В чем оно заключается и каких результатов позволяет достичь?

### Корпоративная дилемма

Автор уверен: в норме сотрудникам компании не платят за то, что они делают свою работу. Им платят за то, что они исполняют свою роль. Причем иногда работа может вступать в противоречие с ролью, например требовать от человека изменить свои приоритеты.

В результате нередко возникает такая ситуация: каждый сотрудник или подразделение преследует свои цели, не обращая внимания на то, как это отразится на всей организации. Об этой проблеме говорил еще Уильям Эдвардс Деминг, пионер теории менеджмента и управления качеством: «Люди, имеющие целевые показатели и зависящие от их достижения, скорее всего, добьются своего, даже если им придется для этого уничтожить компанию».

Может показаться, что эту сложность можно разрешить, изменив систему вознаграждений. Но на самом деле такая идеальная система является некой мифической сущностью, подобной идеальной машине. Когда вы покупаете автомобиль, вам все равно приходится выбирать между некоторыми характеристиками. Ведь семейная машина, вместительная и надежная, не будет такой же быстрой и мощной, как спортивный автомобиль.

Точно так же и лидеры вынуждены делать выбор между автономией и контролем, индивидуальными или коллективными показателями эффективности и стимулами. Индивидуальные показатели порождают зашоренность сотрудников, а коллективные – негативно влияют на продуктивность. Кажется, что выхода

из этой ситуации не существует, и большинство компаний просто останавливаются на индивидуальных показателях и смиряются с теми сложностями, которые возникают в итоге.

Кофман убежден, что существует лучший способ – использовать смысл как универсальный нематериальный мотиватор. Однако проблема в том, что не каждому лидеру это будет по плечу.

### Трансцендентное лидерство

По определению автора, лидерство – это процесс, в котором один человек (лидер) вызывает в других (последователях) чувство внутренней ответственности за достижение миссии в соответствии с ценностями группы. Этого внутреннего чувства нельзя добиться с помощью наград или наказаний. Оно возникает тогда, когда человек верит, что его усилия, его вклад в компанию обогатят его жизнь.

В организации каждый сотрудник является частью команды, и глобально он не может выиграть, если не выигрывает команда в целом. Традиционное командно-контролирующее лидерство предполагает, что достичь такого результата можно с помощью правильной мотивации. Такие управленцы задаются вопросами: как мне правильно мотивировать подчиненных добиваться индивидуальных и командных целей? как комбинировать вознаграждения и наказания, чтобы максимизировать результат? Другими словами, они рассматривают людей как объекты, которыми можно манипулиро-



Самый мотивированный сотрудник – тот, который верит, что его работа обогащает его жизнь

# Пять основных мыслей

1

В компаниях не редкость такая ситуация: каждый сотрудник или подразделение преследуют свои цели, не обращая внимания на то, как это отразится на всей организации. Изменить эту ситуацию с помощью системы вознаграждений невозможно.

2

Наилучший способ вовлечь людей в общее дело – использовать смысл как универсальный нематериальный мотиватор.

3

Лидерство – это процесс, в котором один человек (лидер) вызывает в других (последователях) чувство внутренней ответственности за достижение миссии в соответствии с ценностями группы.

4

Выдающихся лидеров интересуют такие вопросы: как сделать свою жизнь и жизни окружающих по-настоящему осмысленными? как помочь людям взять полную ответственность за свои результаты и в то же время научиться вкладываться в общие цели? Такое лидерство называется трансцендентным.

5

Способность управленца выстраивать взаимоотношения с людьми и руководить в человеко-центричном стиле – вот то, что создает атмосферу, необходимую для продуктивной работы.

вать, которых можно стимулировать на определенное поведение.

Такой подход лишен смысла. Можно сравнить подобное «лидерство» с ситуацией, когда вы направляете на сотрудников дуло пистолета и говорите: «Уважайте меня!» Кофман считает, что выдающихся лидеров интересуют совершенно другие вопросы. Например, как сделать свою жизнь и жизни окружающих по-настоящему осмысленными? Как помочь людям взять полную ответственность за свои результаты и в то же время научиться вкладываться в общие цели? Как сочетать индивидуальную ответственность и сотрудничество?

Такое лидерство Кофман называет трансцендентным, основанным на смысле. Он уверен, что, хотя этот термин и звучит очень «софтово», он позволяет решить самые «хардовые» проблемы организации.

## В борьбе со сложностями

Автор выделяет несколько сложных проблем, с которыми часто сталкивается бизнес.

**Отсутствие вовлеченности.** По данным Gallup Organization, после 2000 года процент сотрудников, которые ощущали себя активно вовлеченными (то есть создавали инновационные идеи, приводили в компанию новых клиентов и т.д.), колеблется в районе 30% и даже ниже. Остальные люди в той или иной степени чувствуют себя чужими в организации. Среди миллениалов этот показатель еще ниже: лишь 14% из них утверждают, что миссия, или предназначение, компании помогает им почувствовать, что их работа важна.

Последствия низкой вовлеченности могут заключаться в ухудшении качества продукции, в неприятных происшествиях на рабочих местах и, разумеется, в снижении эффективности работы. Осознавая это, компании пытаются разработать всевозможные программы повышения вовлеченности, но на практике большинство из них основывается на манипулировании потребностями людей.

По убеждению Кофмана, лидер является одним из самых значимых факторов в вопросе

вовлеченности. Этот тезис подтверждают исследования. Сотрудники хотят, чтобы руководитель интересовался их жизнью, хотят ощущать его поддержку. Способность управленца выстраивать взаимоотношения с людьми и руководить в человекоцентричном стиле – вот то, что создает атмосферу, необходимую для продуктивной работы.

**Дезорганизация.** Это серьезное заболевание, с которым сталкиваются в основном зре-

## Сотрудникам не платят за то, что они делают свою работу. Им платят за то, что они исполняют свою роль

лые компании. Отдельные участки начинают пытаться захватить как можно больше энергии, ресурсов, власти, даже если это вредит системе в целом. В конечном итоге такие «опухолы» могут разрушить организм.

Решить эту проблему невозможно с помощью даже самой хорошей системы мотивации. Необходимо системно прививать компании здоровые привычки: создать общую видию, четкую стратегию, наладить сильные взаимосвязи между людьми.

**Дезинформация.** Компанию можно сравнить со слонем из известной притчи, в которой один человек, потрогав ногу животного, думал, что слон похож на колонну, а другой, пощупав хобот, предполагал, что слон выглядит, как труба. Сотрудники и отдельные подразделения организации видят только часть целого, но делают свои выводы и считают, что могут принимать адекватные решения. Каждый считает, что он лучше других понимает ситуацию, что он прав, что его знаний достаточно, чтобы определить, в чем нуждается бизнес. И при этом все они заблуждаются.

В результате, даже если у компании есть общая цель, с которой все согласились, она движется несогласованно. Ведь дезинформа-

Мотивация – это не всегда экономический, а более психологический вопрос

ция приводит к тому, что люди не могут прийти к единому решению, каким путем идти к общей цели.

Казалось бы, это задача управленца – улаживать подобные разногласия, принимать во внимание всю доступную информацию и формировать максимально объективные решения. Однако проблема в том, что поистине полное описание организации должно было бы включать так много нюансов, что его сложно себе представить. Кроме того, обстоятельства меняются все время. Знания быстро становятся неактуальными, практически сразу после того, как информация была передана коллегам.

## Один из самых суровых противников лидера – его собственная власть

Таким образом, лидеру необходимо доверять своим сотрудникам, которые находятся в локальном контексте, принимать решения. Однако, чтобы они не разрывали организацию в разных направлениях и не провоцировали дезинформацию, нужно, чтобы у людей было чувство общей ответственности за совместную работу. Этот вопрос вновь приводит нас к трансцендентному лидерству.

**Разочарование.** Сотрудники хотят видеть в своем лидере того, кто будет влиять на их мышление и действия. Они хотят доверять ему и верить, что руководитель позаботится об удовлетворении их фундаментальных потребностей. Если этого не происходит, наступает разочарование в лидере, и это, подобно черной дыре, поглощает эффективность и даже может разрушить компанию.

Трансцендентному лидеру необходимо столкнуться (помимо вышеперечисленных трех проблем) с одним из самых суровых противников – своей собственной властью. Большая власть часто приводит к тому, что мы начинаем пренебрегать чувствами и потребностями других людей. Более того, исследования показали, что 20% руководителей в бизнесе и го-

сударственном секторе проявляют нарциссические и психопатические признаки. Примерно такая же пропорция наблюдается и в тюрьмах, в то время как в общей популяции с подобными проблемами сталкивается всего 1%. Следовательно, лидеру необходимо не просто пользоваться своей властью, но и делать это мудро.

### Глубины мотивации

Кофман утверждает, что более 30 лет пытался решить четыре описанные проблемы с помощью стандартных экономических инструментов. Но в конечном итоге он признал поражение и пришел к выводу, что они требуют «софтового» подхода.

Ответ на вопрос «Как мотивировать людей?» должен лежать не в экономической, а в психологической плоскости. Он должен касаться темы смысла. Когда руководитель помогает своим сотрудникам стать теми, кем они горды быть, в группе, к которой они горды принадлежать, – мотивация рождается сама собой.

Gallup провела масштабное исследование, в котором приняли участие свыше 400 организаций и 18 тыс. менеджеров. На основании таких показателей, как продажи, прибыль, удовлетворенность клиентов, текучесть персонала, организация хотела определить, чем отличаются хорошие компании от плохих. Оказалось, что хорошие бизнесы фокусируются не только на материальной мотивации, но и не забывают о внутренней.

Разумеется, людей интересуют материальные блага, однако для большинства из нас они стоят на первом месте лишь до тех пор, пока мы не получили достаточно для себя и своих близких. Их можно считать «гигиеническим фактором»: их нехватка может снизить вовлеченность сотрудников, но их значительное увеличение не повысит мотивацию. Более того, как показывает практика, чем больше компания использует материальные вознаграждения и наказания, тем реже люди будут действовать, исходя из внутренних побуждений.

Чтобы стать трансцендентным лидером, нужно понять, что по-настоящему мотивирует людей. Для этого можно пригласить сотрудников к дискуссии по следующим вопросам.

Необходимо создать общую  
визию, четкую стратегию,  
наладить сильные взаимосвязи  
между людьми.

Нужно научиться  
выстраивать взаимоотношения  
с людьми и руководить  
в человекоцентричном стиле.



Необходимо доверять сотрудникам  
принимать решения на локальном  
уровне, при этом развивая у них  
чувство ответственности  
за совместную работу.

Чтобы сотрудники не разочаровались  
в лидере, он должен научиться  
влиять на их мышление и действия,  
формировать доверие и удовлетворять  
их фундаментальные потребности.

**О предназначении:**

- Почему мы существуем как организация?
- Каков наш уникальный вклад в жизнь клиентов и мир в целом?
- Почему наш успех важен для кого-то, кроме нас?
- Почему наша организация достойна наших усилий?
- Понимает ли каждый из нас, каков его личный вклад в наше общее предназначение?

**О принципах:**

- Какие ценности мы хотим демонстрировать миру?
- Каким поведением мы можем гордиться, независимо от полученных результатов?
- Что мы манифестируем во всем, что делаем?

- Какое поведение подстегнет взаимодействие между нами, повышая индивидуальную свободу и ответственность?

**О людях:**

- Как мы создаем среду, где каждый, кто разделяет нашу миссию и ценности, чувствует свою принадлежность?
- Благодаря чему мы можем ощутить аутентичную связь между нами?
- Как мы можем убедиться, что каждый из нас ощущает себя признанным, уважаемым и ценным членом коллектива?
- Как мы можем усилить узы доверия и солидарности в компании?
- Как можно еще эффективнее помогать друг другу расти и учиться новому?

Основа продуктивной системы исполнения – целостность

## Стоит задуматься

Как влияет на вас  
**собственная власть?**

Какова **вовлеченность сотрудников**  
в вашей организации?

В какой степени ваша компания  
страдает от **дезинформации?**

## Следует сделать

**Развивать целостность** в себе  
и своих коллегах.

**Сформировать видию, миссию,**  
ценности компании.

Вместо стимулирования сотрудников  
**укреплять связи в коллективе.**

**Об автономии:**

- Как мы стимулируем информированное принятие решений каждым сотрудником?
- Как мы можем совершенствоваться в том, что важно для нас?
- Какие вызовы мы принимаем, чтобы проверить и усилить наши сильные стороны?
- Какие действия могут помочь каждому из нас развиваться?
- Какие механизмы обратной связи способны поддержать наши усилия по самосовершенствованию?

**Сила целостности**

Одной из важных характеристик истинного лидера Кофман считает такое качество, как целостность. Он считает, что человек, который обладает этой характеристикой, уважает свое слово: выполняет обещания всегда, когда это возможно, и не забывает о них, если это невозможно, принимая последствия. Такое же качество важно заложить в основу системы исполнения, существующей в компании.

Кофман составил список правил, которые могут помочь руководителю стать целостнее (и помочь в этом своим сотрудникам):

- Обещать только то, что вы сможете сделать (по крайней мере, то, во что вы верите). Если у вас есть сомнения, не стоит давать обещания до тех пор, пока вы не проясните ситуацию. Обещания – это всегда о будущем, поэтому есть риск, что что-то пойдет не так, как планировалось. Однако это не должно останавливать вас. В конце концов, каждый имеет право на ошибку.

- Составлять план. Для того чтобы быть уверенным, что у вас получится выполнить обещанное, необходимо учесть навыки и ресурсы, которыми вы обладаете, а также продумать вероятные сложности, которые могут возникнуть, и стратегии по борьбе с ними.

- Иметь механизм отслеживания. После того как план составлен, нужно периодически проверять, нет ли отклонений, движется ли все так, как вы задумали.

- Составить протокол коммуникации, с помощью которого вы будете уведомлять человека, которому дали обещание, о проблемах, которые могут возникнуть.

- Обещать только то, что вы имеете намерение выполнить. Этот пункт отличается от первого, потому что он отбрасывает те обещания, которые мы можем дать из лучших побуждений, но на самом деле не намереваемся исполнять. Здесь важно принять такое правило: не давать обещаний только для того, чтобы не обидеть просящего.

**Трансцендентное лидерство**

С чего начать руководителю, который хочет ступить на путь трансцендентного лидерства? Кофман предлагает такие шаги:

1. Определить предназначение компании и придерживаться его. К примеру, у компании ABC Supply, 11-кратной обладательницы премии Gallup, занимающейся дистрибуцией окон и кровельных материалов и имеющей 12 тыс.

**Чем больше компания использует материальные вознаграждения и наказания, тем реже люди действуют, исходя из внутренних побуждений**

сотрудников, предназначение звучит таким образом: «Мы стремимся заботиться о наших клиентах лучше, чем кто-либо другой».

2. Сформулировать миссию вашей организации таким образом, чтобы ваши дети гордились вами, рассказывая о ней своим одноклассникам. При этом полезно поговорить с сотрудниками и попросить их рассказать своими словами, как реализовать миссию.



## Четыре столпа внутренней мотивации

### Предназначение



Смысл, значимость, влияние, служение

### Принципы



Целостность, этика, мораль, правда, достоинство

### Люди



Принадлежность, связь, сообщество, признание, уважение

### Автономия



Свобода, креативность, достижения, обучение, мастерство

**3.** Преобразовать согласие в ответственность. Приглашайте сотрудников по-настоящему стать частью организации: не потому что задания, над которыми они трудятся, – это их работа, а потому что это часть их собственной жизненной миссии.

**4.** Определить для себя разницу между ролью и работой. Донести до сотрудников, что их истинная работа состоит в том, чтобы помочь своей команде побеждать. И регулярно разрушать иллюзию необходимости оптимизировать локальные показатели эффективности.

**5.** Установить этические принципы, которые будут поощрять развитие каждого, кто сталкивается с вашей организацией. Действовать в соответствии с этими принципами каждый день, требуя того же от своих сотрудников. Как говорил древнегреческий философ Гераклит: «Содержание вашего характера – это ваш выбор». По мнению Кофмана, то же самое можно сказать и о корпоративной культуре.

**6.** Побуждать сотрудников сталкиваться с вызовами, которые сделают их сильнее и заставят изучить новые способы мышления и действия. Стоит поощрять умный риск и рассматривать его как полезный эксперимент.

**7.** Платить людям справедливую и конкурентную зарплату, но не надеяться на то, что финансовые стимулы мотивируют их.

**8.** Демонстрировать то, чего вы хотите от сотрудников. Правило, которое работает при воспитании детей, отлично подходит и для формирования корпоративной культуры. Если ваши действия отражают ваши ценности, то люди пойдут за вами. Стоит также прислушаться к тем, кто думает, что ваше поведение вступает в противоречие с ценностями, которые вы декларируете. Выслушайте их аргументы и попробуйте найти в них рациональное зерно.

**9.** Рассматривать конфликт как стратегическое несогласие по поводу того, каким путем эффективнее всего достичь цели. Конфликты неизбежны, потому что люди оперируют разной информацией. Устранять их нужно с помощью сотрудничества, не забывая о ценностях компании.

**10.** Научиться укрощать свое эго. Не беспокойтесь о том, достаточно ли у вас влияния, и не защищайте свою позицию, столкнувшись с любой критикой. Только в этом случае вы сможете помочь сотрудникам найти смысл в том, что они делают в компании ●●

## Если действия лидера отражают ценности компании, люди пойдут за ним