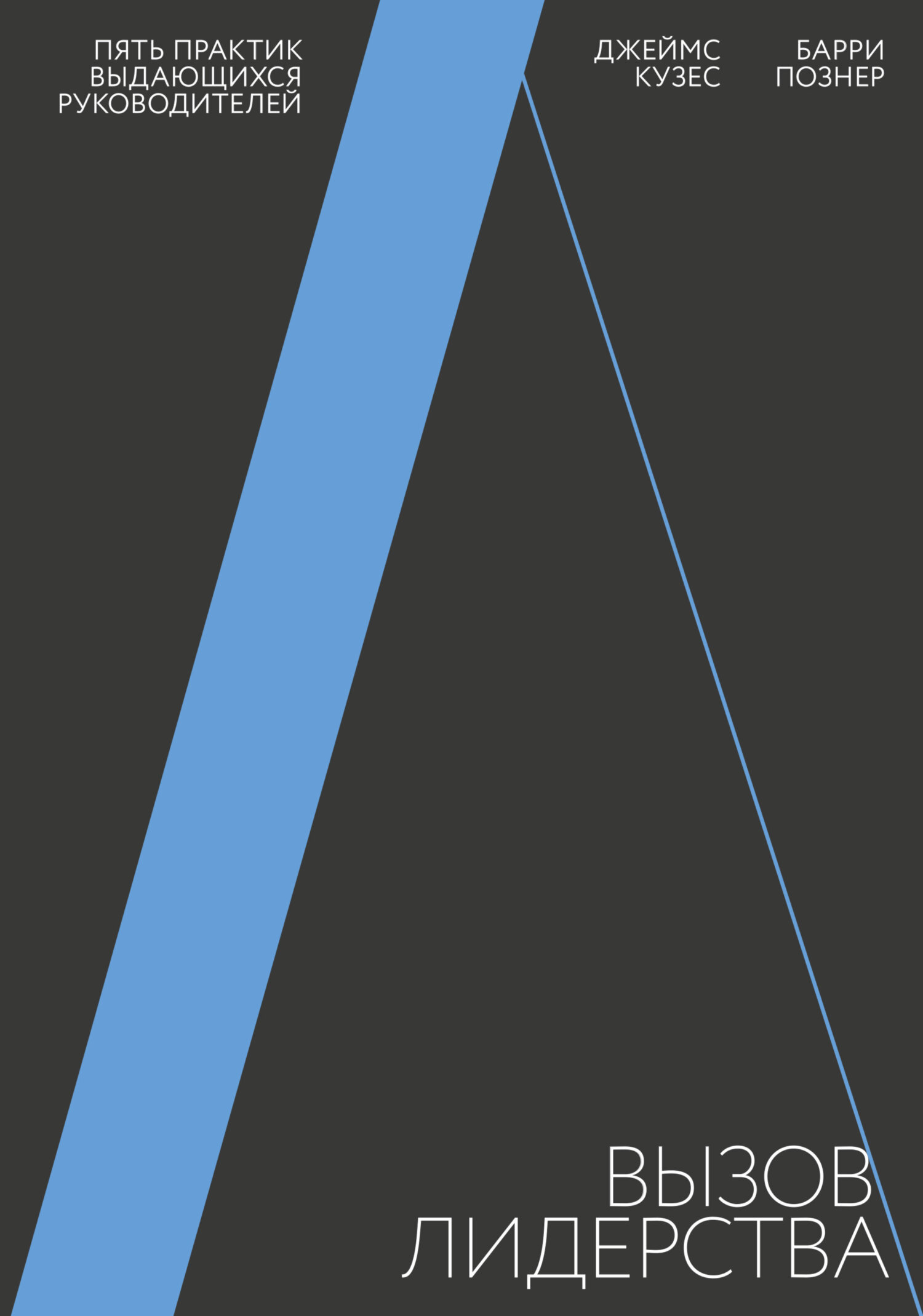
# Барри Познер Джеймс Кузес

# Вызов лидерства. Пять практик выдающихся руководителей

## *Библиотека лидера (МИФ) –*

## *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.

# 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, в*и*дение 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 отрадно, 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 исследовать 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 летах, 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 в*и*дение

• 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.

C каждым переизданием книга все четче отражает картину действий лидера, кардинально влияющих на общий ход дела. Отклоняется утратившее актуальность, появляются новые 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 развернуть 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 б*о*льший 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 промышленная[[1]](#footnote-1). 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 лидером[[2]](#footnote-2).

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 пытаясь 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, чт*о* важно для того или иного человека, чт*о* 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, каким 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 сообща 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 ощутимый 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 Анны[[3]](#footnote-3).

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» – 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, которую 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 назвала «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, молодые 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 организациях[[4]](#footnote-4).

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. 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 в*и*дение

• 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, поставщиком 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]](#footnote-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, 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 в*и*дение.** 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 порождала убеждение, что задуманное возможно осуществить. Ведь любая организация и любое движение начинается с в*и*дения, 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 желаемый 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 в****и****дением*. 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]](#footnote-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.

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 слушания 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 *взращивать 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]](#footnote-7).

Настоящий лидер с пониманием относится к подчиненному, 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 Пуалуан, 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: «Людям 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 благодарила 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 поблагодарить 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 в*и*дение, 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 работ[[8]](#footnote-8). 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, 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](#t11)).



**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 учеными[[9]](#footnote-9). 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

• 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 больше[[10]](#footnote-10).

###### 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

###### 

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

All rights reserved. Formission 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 ценности, 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 десяток 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: «Дружелюбный 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: следовать 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 лидеров[[11]](#footnote-11). Многие годы мы обращались к самым разным людям с просьбой описать личные качества, черты человека, под начало которого они бы *добровольно* 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]](#footnote-12) Дальнейший контент‑анализ, проведенный независимыми экспертами, вкупе 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?

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

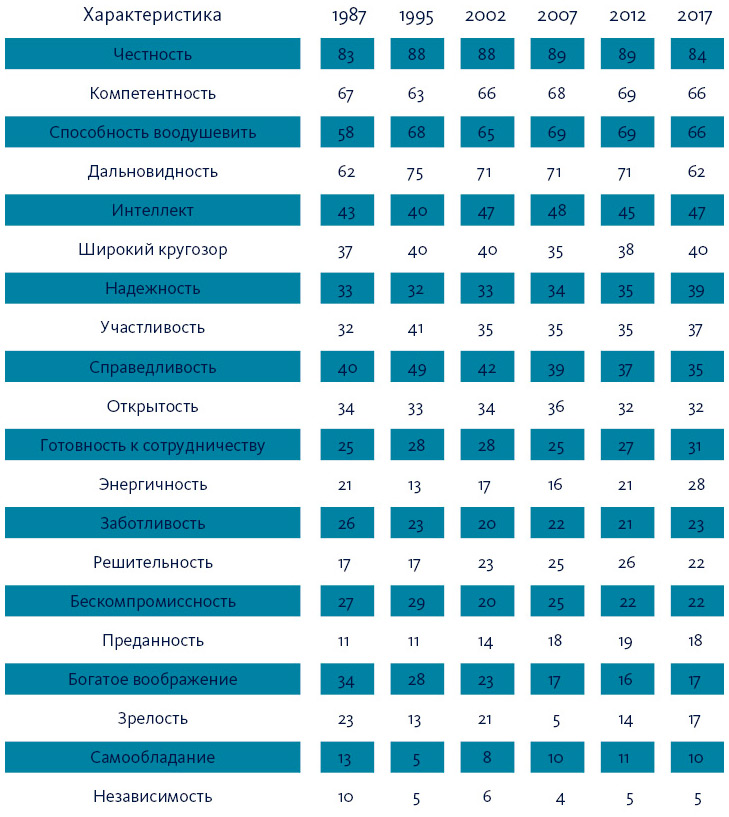
• Способность воодушевить

• 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)



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)



\* 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 в*и*дение, лидеру следует быть проницательным 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 удивительным 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 c безупречной репутацией, кристально честного, то это так или иначе отражается 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.

**Компетентность**. Следующая важнейшая характеристика – компетентность. Людям надо видеть эффективность, обеспеченную грамотными решениями и действиями лидера, иначе они просто откажутся следовать за ним. Лидер всегда должен разбираться в вопросе, быть знающим. Кевин Шульц, аудитор из PricewaterhouseCoopers LLP, поясняет: «Лидер обязан быть компетентным! Нельзя доверить управление человеку, который не понимает, чем управляет». Исследования показывают: как только лидер проявляет некомпетентность, он теряет авторитет и как руководитель, и как личность[[13]](#footnote-13).

Компетентность лидера подразумевает, что он достаточно опытен и способен добиваться результата. Это придает людям уверенности, что предложенный им путь ведет в правильном направлении.

Брайан Далтон, финансовый менеджер Rocket Fuel, уточняет: «Никто не ожидает, что лидер будет экспертом абсолютно по всем вопросам; ведь если так, то зачем ему вообще нужна команда? Лидер просто должен быть *достаточно* компетентен в том, чем занимается его организация и его подчиненные. Должен уметь подбирать квалифицированные кадры, инструктировать, задавать содержательные вопросы и в случае надобности обращаться за советом к эксперту в данной области». То есть лидеру требуется лишь базовое понимание темы и соответствующий опыт в этой сфере.

Ожидания сотрудников относительно компетенции лидера часто варьируются в зависимости от его должности и условий организации. Логично предположить, что человек, занимающий руководящий пост, компетентен в стратегическом планировании и выработке политики компании. Менеджер по работе с клиентами должен быть подкован в вопросах непосредственного влияния стратегии и курса компании на восприятие продукта потребителем. Эффективный лидер в IT‑компании может не быть гениальным программистом, но должен понимать смысл электронного обмена данными, сетевых связей, облачных вычислений и т. д.

Чтобы не сомневаться в компетентности лидера, подчиненным необходимо видеть, что он разбирается в деятельности компании, разделяет ее культурные ценности и достаточно опытен, чтобы разрешать проблемы, с которыми сталкивается организация. Именно поэтому у руководителей высшего уровня гораздо шире доступ к значительному кругу функций, ведь чем больше опыта у лидера, тем вероятнее успех конечного результата.

**Способность воодушевлять**. От энергичного, мотивированного, позитивно настроенного лидера убежденность в успехе передается подчиненным. Напротив, тот, кто не выказывает никакого энтузиазма, скорее погасит эту убежденность, чем запалит хоть одну искру. Люди поверят вам и в вас, если *почувствуют,* что вы искренне убеждены в том, что говорите. Амбер Уиллитс, специалист по маркетингу Maxim Integrated, считает: «Худший лидер, по моему опыту, – тот, от кого при личной беседе с сотрудником или на совещании не исходит абсолютно никакой живой реакции, просто ноль энергии. Равнодушие порождает безнадежность, негатив. Разве люди будут мотивированы и энергичны, если не слышат от лидера слов поощрения, ободрения, поддержки?»

В общем, одного лишь наличия у лидера мечты мало, нужна способность транслировать, передавать искру этой мечты, чтобы другие подхватили факел. У старшей медсестры Эллен Варгас это приняло форму «заразительного энтузиазма». Эллен поясняет: «Я страстно верила, что новая процедура поможет изменить жизнь многих, и передала свою уверенность остальным». Людям необходимо осознавать, что их повседневная работа важна и осмысленна. Конечно, сами по себе энтузиазм, позитивный настрой и энергия лидера не изменят содержание работы, но могут значительно улучшить условия ее выполнения. Способность вдохновлять востребована стремлением иметь смысл и цель в жизни.

Энергия и энтузиазм говорят о личной приверженности лидера мечте. Горячий и страстный призыв дает людям заряд надежды[[14]](#footnote-14). Надежда обязательна, чтобы двигаться вперед; ее значение колоссально и лишь возрастает в периоды трудностей и невзгод.

Когда люди обеспокоены, растеряны, напуганы, испытывают неуверенность, они часто пытаются найти опору в будущем. Менее всего в этом поможет лидер, который подпитывает негативные эмоции. Страх может заставить проявлять уступчивость, выполнять минимум требующихся действий, держаться за свое положение, но страх не убедит людей двигаться вперед, быть решительными и изобретательными. Страхом можно подчинить, но он никогда не породит заинтересованности. Лидер должен своими словами, действиями, своим обликом и манерой поведения во всеуслышание заявлять, что трудности будут с легкостью преодолены, а цели – достигнуты. «Чтобы сформировать у команды общее в*и*дение, лидеру необходимо передать людям искреннюю убежденность в том, что цель, к которой он их призывает, изменит к лучшему их жизнь и жизнь других», – говорит Кэтрин Трапани, исполнительный координатор университетской программы здравоохранения. Эмоции и энергия весьма заразительны и способны передаваться не только внутри небольшой группы, но и резонировать в масштабах целых организаций. Чтобы достичь неординарных целей, пусть даже ситуация не располагает к свершениям, лидеру следует думать о положительных эмоциях людей, которые идут за ними.

**Дальновидность.** По данным последнего опроса, 62 % сотрудников назвали способность «смотреть вперед» как одну из главных для лидера. «Если лидер хочет иметь надежную команду, то должен вселить в людей уверенность, что знает маршрут, по которому предстоит двигаться», – говорит начинающий адвокат Сара Холден. Это главная отличительная черта лидера. Лидеры не довольствуются тем, что есть сегодня, они сосредоточены на том, чтобы завтрашний день сделать лучше сегодняшнего.

Не имеет значения, называете ли вы это *завтра* «образом», «мечтой», «целью», «миссией», «идеей», суть не меняется: лидеру требуется знать, куда и как двигаться команде, а кроме того – уметь рассказать подчиненным о том, как предстоящий путь связан с их надеждами и мечтами. Глория Ленг рассказала нам: благодаря тому, что ее начальник в Hang Seng Bank (Гонконг) был весьма дальновиден, «проделать весь намеченный путь не составило большого труда, поскольку вся команда была мотивирована и уверена в том направлении, куда мы двигались». Нельзя зарываться в детали и позволять им заслонить общую картину. Призывая следовать за собой, лидер должен держать в уме весь план маршрута.

Неудивительно, что выбор трех других характеристик выдающегося лидера практически не зависит от иерархического положения респондента, тогда как четвертая черта – дальновидность – сильно коррелирует с ним. Согласно данным опроса, почти 95 % высших руководителей называют дальновидность необходимым лидерским качеством; у руководителей более низких ступеней этот показатель падает до 60 %. У студентов же дальновидность вообще выбывает из первой «четверки» и входит лишь в «семерку». Подобный разрыв ярко иллюстрирует разницу в обязанностях, опыте и трудовом стаже. По мере продвижения по иерархической лестнице взгляд на будущее должен расширяться.

Конечно, «дальновидный лидер» не означает «пророк». Все более приземленно и просто: сотрудники всего лишь хотят, чтобы лидер видел и знал, на что ориентироваться в пути. Лидер должен уметь донести до членов команды, что им предстоит и каким образом достичь цели. Важно иметь детальный, полностью понятный план, чтобы люди могли планировать собственные шаги.

**Проверка временем.** Все четыре характеристики – *честность, компетентность, способность воодушевлять и дальновидность* – успешно выдержали проверку временем; в разные годы и в разных странах эта четверка всегда возглавляла список. Конечно, что‑то немного меняется, скажем, *честность* все так же выходит вперед, но, по сравнению с прошлыми опросами, процент выбравших ее снизился. Снижение показателей довольно точно отражает общее снижение уровня доверия к лидерам во всех странах[[15]](#footnote-15). Люди стали циничнее в своих представлениях о лидерах, но при этом *честность* все равно держит первенство в списке – за честным лидером готовы следовать.

Наибольшее изменение среди отданных голосов мы наблюдаем у *дальновидности* при последнем опросе ее называли гораздо реже, чем прежде. Тем не менее она остается в первой четверке характеристик, серьезно опережая ближайших «конкурентов».

Подобная перемена мест слагаемых лишь подчеркивает постоянство и неизменность «суммы» ожидаемых лидерских характеристик, независимо от сферы деятельности, культурной и этнической принадлежности респондентов. Если взглянуть на все данные, начиная с первого опроса, проведенного нами 35 лет назад, то выяснится, что, несмотря на некоторые сдвиги в обе стороны, основной список из 20 характеристик все тот же. Как тогда, так и сегодня от лидера ожидают справедливых решений, обдуманных планов, воодушевляющих слов, энергичности, положительного настроя, знания дела и т. д.

Вместе с тем все же нельзя выносить за скобки роль контекста: в любой конкретной культуре, стране или организации ожидания от лидера могут несколько варьироваться. Более того, известная вариативность присутствует на любом отдельно взятом уровне.

К примеру, согласно данным опроса, в сфере здравоохранения *заботливость* всегда получала гораздо больший процент голосов. Или, скажем, респонденты, связанные с военными структурами, намного выше ставят *преданность*, в то время как в образовательной сфере значительно больше голосов получает *интеллект.* Как уже упоминалось, *дальновидность* чаще выбирают люди, занимающие руководящие посты в своих организациях. В сфере обслуживания выходит вперед *участливость, а в* сфере продаж – *способность воодушевлять. В* каждой культуре, стране и организации свои нюансы в оценке одних и тех же лидерских характеристик. Эти моменты крайне важно принимать во внимание, изучая конкретные ситуации.

###### СОБИРАЕМ КУСОЧКИ МОЗАИКИ: ОСНОВА ВСЕГО – ДОВЕРИЕ

Итак, *честность, компетентность, способность воодушевлять и дальновидность* – вот главное, что люди ожидают увидеть в лидере, то есть человеке, за которым готовы добровольно следовать. Этот вывод испытан временем: с тех пор были три десятилетия экономических подъемов и рецессий, зарождение и взлет интернета, глобализация экономических процессов, появление новых технологий, пузырь доткомов, рост мобильного рынка, терроризм, иммигранты, беженцы, постоянно меняющаяся политическая среда и многое другое, – набор главных лидерских характеристик неизменен.

Список полезен сам по себе, но его значение, как выяснилось в нашем исследовании, еще глубже. Речь о том, что четыре главные характеристики образуют так называемый достоверный источник. Когда встает вопрос о точности информации, неважно – в журналистике, армии, торговле, медицине, религиозной общине, – исследователи оценивают ее, опираясь на три основополагающих критерия: *надежность, компетентность в вопросе и уверенность* говорящего. Чем выше эти параметры, тем скорее источник сведений сочтут достоверным[[16]](#footnote-16).

Обратите внимание на схожесть этих качеств с первой тройкой списка лидерских характеристик – *честностью, компетентностью и способностью воодушевлять.* Собирая все воедино, мы приходим к выводу, что люди готовы последовать за лидером, которого сочтут заслуживающим доверия. *Доверие – основа лидерства.*

Очень важно, чтобы подчиненные верили, что лидер знает, куда дело движется сейчас и куда должно прийти в будущем. *Способность видеть перспективу* отличает лидера от нелидера.

Лидер представляет образ будущего и может поведать о нем остальным, показав новые и оригинальные возможности. Только так люди будут готовы последовать за ним.

Стабильность и универсальность ожидаемых характеристик лидера выражена в *Первом законе лидерства Кузеса – Познера:*

**Если не верят гонцу, то не верят и сообщению**

Лидеру всегда необходимо поддерживать свой авторитет, но никогда и ни при каких обстоятельствах нельзя принимать доверие за должное. Чтобы поверить в захватывающие возможности, о которых говорит лидер, сначала нужно поверить в него самого. На путешествие в неведомое будущее, ради которого, не исключено, придется чем‑то жертвовать и которое, возможно, даже не настанет при их жизни, – люди согласятся лишь при безусловной вере в лидера. Бесчисленные лидерские программы, тренинги, аудио‑ и видеокурсы, книги, блоги и статьи в интернете, советы, методы и техники не имеют ни малейшего смысла, если люди не верят тому, кто пытается их вести за собой.

И еще несколько слов о важности доверия. Тут вы, быть может, скажете с сомнением: «А я знаю тех, кто занимает высокие посты, знаю невероятно богатых, но люди не считают их заслуживающими доверия. Так ли уж важно доверие?» Очень хороший вопрос. Мы решили задать его нашим респондентам. Их ответы полностью подтвердили Первый закон лидерства. Мы просили оценить, в какой степени поведение *их непосредственного начальника* повышает доверие к нему[[17]](#footnote-17). Выяснилось, если подчиненные доверяют лидеру, они:

• с гордостью рассказывают о своей организации;

• ощущают командный дух;

• понимают, что вносят вклад в общее важное дело;

• лояльны и преданы организации;

• чувствуют сопричастность.

Если же подчиненные не слишком доверяют лидеру, то они:

• прикладывают усилия лишь под присмотром;

• мотивированы лишь финансово;

• хвалят организацию публично, но критикуют в кулуарах;

• в случае трудностей у организации, скорее всего, будут искать новую работу;

• чувствуют отсутствие поддержки и поощрения.

Столь разительные отличия четко свидетельствуют о том, что доверием нельзя пренебрегать – на нем держится преданность команды, ее вовлеченность в общее дело, ее энергия и эффективность[[18]](#footnote-18). Дабы заострить этот момент, просто представьте себе солдат, служащих в горячих точках, которым предстоит рисковать здоровьем и даже жизнью; насколько может быть трудной задача повлиять на них, повести за собой, если они совсем не доверяют тому, за кем им предстоит следовать? В подобных условиях важность наличия или отсутствия доверия к лидеру проявляет себя наиболее ярко. Так обстоит дело в традиционной иерархической структуре, направленной на «управление и координацию действий»; насколько это так в вашей организации – судить вам. Сперва доверие к тому, за кем следуют, и только потом – само следование.

Помимо отношений с коллективом уровень доверия к лидеру влияет на лояльность клиентов и инвесторов и приверженность сотрудников. В своем масштабном исследовании Фредерик Райхельд и его коллеги по Bain and Company убедительно показали, что бизнес‑модель, ориентированная на лояльность клиентов, сотрудников и инвесторов, достигает куда больших результатов, чем модель, стимулирующая противоположную ситуацию. Нелояльность снижала успешность организаций в среднем на 25–50 %[[19]](#footnote-19). Очевидно, что лояльность прочно спаяна с успешностью и эффективностью. Но что порождает лояльность в бизнесе? В поисках ответа авторы исследования так развернули формулу Первого закона лидерства: «Центром притяжения лояльности клиентов, сотрудников, инвесторов, поставщиков, дилеров и т. д. является честность и открытость высшего руководства организации, а также способность проводить в жизнь собственные принципы»[[20]](#footnote-20).

###### КАК РАСПОЗНАТЬ, ЗАСЛУЖИВАЕТ ЛИ ЛИДЕР ДОВЕРИЯ?

Данные исследований подтверждают, что любое лидерство основывается на доверии. Но как, с точки зрения поведенческой модели, определить лидера, заслуживающего доверия?

Мы опросили несколько десятков тысяч людей по всему земному шару, и все они, пусть формулируя по‑разному, отвечали приблизительно одинаково. Вот несколько типичных ответов на вопрос: «Как, по‑вашему, выглядит заслуживающий доверия лидер?»

• «Он подает пример делами, а не словами»;

• «Его слова не расходятся с делом»;

• «Что говорит, то и делает»;

• «Он никогда не бросает слов на ветер»;

• «Он отвечает за свои слова»;

• «Как сказал – так и сделает».

Последний ответ встречается чаще всего. Если, к примеру, было обещано новое оборудование или дополнительное финансирование проекта, то люди ожидают исполнение обещания. Когда слова лидера не расходятся с делом, выносится вердикт «Доверия заслуживает!» В противном случае его сочтут ненадежным, а то и лживым лицемером.

Если лидер практикует то, что проповедует, то люди с большей готовностью идут на сотрудничество, фактически связывая с ним свое жизнеобеспечение и даже саму жизнь. Осознав это, можно отыскать «рецепт доверия». И это будет *Второй закон лидерства Кузеса – Познера*:

**ЧСТИС:**

**Что сказал – то и сделай**

Эта основанная на здравом смысле дефиниция определяет первую из Пяти практик выдающегося лидерства. В ЧСТИС присутствуют два главных элемента: *сказал и сделай.* Лидеру прежде всего нужно толково донести до людей суть предстоящих начинаний. Дальше слова необходимо претворить в жизнь. Очертив ценности, которые вы отстаиваете и желаете разделить с другими, необходимо на собственном примере продемонстрировать их действие. Таким и будет поведенческий портрет заслуживающего доверия лидера: люди гораздо охотнее последуют за тем, кто подтверждает слова поступками.

Чтобы обрести и поддерживать моральный авторитет, лидеру необходимо первым вставать на нужный путь, что подразумевает безусловное согласие слова и дела. Именно с этого мы решили начать обсуждение Пяти практик.

## Практика 1. Лидер указывает путь



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

• **Подайте пример, согласуйте свои действия с общими ценностями.**

### Глава 3. Осознание ценностей



«Кто вы?» Именно это будет в первую очередь интересовать ваших подчиненных. С этого ответа и начинается лидерство. Так началось оно и для Сумайи Шакир, директора по IT‑стратегии в Amtrak. Сумайя рассказывает, как при первой встрече была поражена враждебным настроем своей новой команды. Полное отсутствие признаков уважения застало ее врасплох. На такой прием она не рассчитывала. Однако это ее не испугало, Сумайя твердо решила преодолеть преграды и добиться эффективности команды. Она понимала, что начинать нужно не с сотрудников, а с себя. Вот как она определила, что для нее важно и почему.

Мне пришлось серьезно задаться вопросом: за что я борюсь? Что для меня самое существенное? Какие подходы я буду применять в работе? Как и что буду говорить? Чего я ожидаю? Требовалось прежде всего договориться с собой. Конечно, мыслей было множество, но я должна была сконцентрироваться на главных ценностях, которые хотела продвигать.

Сумайя составила список основных принципов руководителя и познакомила с ним команду. Не распространяясь по поводу того, что хочет от них, она ясно объяснила, каких установок придерживается и какие критерии эффективности установила для себя. Просто и без прикрас рассказала о том, что считает важным, открывшись как человек, чьи мотивы, действия и решения ясны. Благодаря этому, отмечает Сумайя, сотрудникам стало легче исследовать собственные ценности и разделить их с коллегами: «В итоге нам удалось обозначить комплекс общих ценностей, который позволил команде работать слаженно и эффективно».

Как уже говорилось, собранные нами лидерские истории, среди которых и рассказ Сумайи, имеют в своей основе один и тот же посыл: «Будь честен с собой и с людьми, стой на своих ценностях – они придают мужество в трудных ситуациях, помогают принимать трудные решения». Люди ждут от лидеров внятной моральной позиции, открытого и искреннего разговора. Однако, чтобы начать такой разговор, нужно прежде всего разобраться со своими убеждениями. Чтобы дела не расходились со словами, необходимо определить свои принципы.

Итак, в первую очередь следует воплотить заповедь *Осознания ценностей*. В самом начале лидерского пути крайне важно, чтобы вы:

• **Обрели собственный голос**

• **Определили общие ценности**

Чтобы стать образцовым лидером, необходимо полностью осознать, какие убеждения, стандарты, этические нормы и идеалы вами движут. Обдумайте, что именно определяет ваши решения и поступки. От вас требуется выразить себя, рассказав о том, во что вы верите и к чему стремитесь, о своей позиции, которая показывает, кто вы.

Более того, следует понимать, что лидер никогда не говорит *только* о себе и за себя, объясняя ценности, направляющие решения и действия. Речь о страстной приверженности ключевым ценностям – качеству, инновационному подходу, уровню обслуживания, – это речь не только от лица лидера, но и от лица всей организации: «Мы *все* верим, что эти вещи имеют огромное значение». То есть у лидера должна присутствовать уверенность, что существует согласие в области главных ценностей, что команда и организация их разделяют. Также лидер должен всегда стоять на страже этих стандартов и принципов, не позволяя их нарушать и пренебрегать ими.

###### ОБРЕТИТЕ СОБСТВЕННЫЙ ГОЛОС

Если кто‑то спросит: «В чем ваша лидерская философия?» – сможете ли вы ответить? Прямо сейчас, без запинки? Плохо, если нет. Вы должны быть к этому готовы. Постоянно обдумывайте ответ на этот вопрос, углубляйте и укрепляйте его.

Прежде чем стать «заслуживающим доверия», «надежным» лидером, «делающим ровно то, что говорит», вам предстоит найти свой подлинный голос, отражающий ваше подлинное «я». Без этого вы обречены пользоваться чужим языком, произносить речи, подготовленные каким‑нибудь спичрайтером, или имитировать манеру другого лидера. В подобной ситуации вы просто не сможете на длинной дистанции «делать то, что говорите», сохранять связь слов и дела, руководить последовательно и честно.

Именно это в какой‑то момент осознал Майкл Дженис, директор по маркетингу Agilent Technologies: «Я совершенно измотал себя бесчисленными попытками копировать поведение известных лидеров, хотя надеялся неким волшебным образом перенять их силу, талант и успех. В конце концов обнаружилось, что настоящая сила и талант заключены во мне самом, в том, кто я есть».

Возможно, вы подумаете: «Да кому вообще есть дело до моего голоса?» – и ошибетесь. Вот мнение одного финансового аналитика – оно абсолютно типично для отзывов людей о своих руководителях.

Если лидер сам не понимает свою лидерскую философию, то его слова и действия будут часто встречать непонимание. Более того, у его команды не будет никакого представления о ценностях, которые следует отстаивать, о направлении, которого они должны придерживаться, сталкиваясь каждодневно с рабочими вопросами и трудностями. Такое непонимание ведет к падению командного духа, а с ним и эффективности, поскольку люди никак не связывают себя с ценностями лидера, а значит, не могут их поддерживать.

Чтобы обрести свой голос, необходимо исследовать собственное «я», определить, что вас волнует, что характеризует, что составляет вашу личность. Истинная сущность проявляется лишь тогда, когда человек ведет себя в соответствии с самыми важными для него принципами. Иначе это просто симуляция.

Ивар Крогхруд, глава стратегического отдела QuestBack, сделал еще шаг и поделился с сотрудниками своими ценностями, напечатав одностраничный «мануал». Идея встретила, по его словам, стопроцентно положительный отклик. Ивар говорит, что, открываясь, вы стимулируете к открытости и других, что дает возможность познакомиться друг с другом и избежать при общении типичных недоразумений и конфликтов[[21]](#footnote-21).

Не умея выразить свою лидерскую философию словом и делом, вы ослабляете как свою вовлеченность и эффективность, так и эффективность команды. Мы задавали лидерам вопрос об их философии и отметили, что рабочие показатели 20 % лидеров из верхней части списка (то есть тех, кто четко определяет свою лидерскую философию) значительно опережают 20 % руководителей из нижней части списка.

Сотрудники первых намного чаще выказывали гордость своей организацией, болели за ее успех, были упорны в работе, что и дало разницу в 110 % по сравнению с командами, лидеры которых не слишком ясно видели свои философские позиции.

Еще более симптоматичны результаты опроса непосредственных подчиненных. Считающие, что их руководитель отчетливо понимает и разъясняет сотрудникам свою лидерскую философию, гораздо более довольны своей работой, чем те, чьи руководители оказались в нижних 20 % списка. Вот что показывают ответы на конкретные вопросы:

• «чувство командного духа» – выше на 130 %

• «гордость за принадлежность к организации и вклад в общее дело» – выше на 122 %

• «понимание своих обязанностей» – выше на 126 %

• «готовность усердно работать, в том числе сверхурочно, если это требуется для достижения поставленной цели» – выше на 115 %

• «уровень доверия к руководству» – выше на 135 %

• «чувство значимости своего дела» – выше на 122 %

Выводы очевидны: чтобы стать эффективным лидером, необходимо обрести свой голос, посредством которого вы сможете выразить себя. Красноречивое подтверждение тому – ответы прямых подчиненных на вопрос «Считаете ли вы своего лидера эффективным?» Уверенность в эффективности лидеров, знающих, в чем состоит их философия, на 140 % выше, чем соответствующая оценка лидеров из нижней части списка.

Эти статистические данные хорошо иллюстрирует комментарий одного из сотрудников.

Заглянув в себя и осознав, что важно и ценно для него самого, лидер может передать эти идеи всем членам команды. Проясняя свою лидерскую философию, руководитель позволяет команде разделить ценности, соответствующие его стилю управления. Более того, присущий лично ему стиль лидерства – залог того, что его действия соответствуют его убеждениям. Так устанавливается общее понимание и повышается эффективность.

Необходима и обратная связь: руководитель должен знать, какие ценности коллективно поддерживаются командой. Таким образом лидер гораздо сильнее укрепляет командный дух, чем навязывая людям плохо продуманные установки, в которые сам не особо верит. Разделение командой ясной философии лидера, несомненно, способствует общей эффективности, а также повышает уровень доверия к руководителю и организации в целом.

Именно поэтому лидерские программы, к примеру в Yum! Brands – крупнейшей в мире корпорации общественного питания (куда входят KFC, Pizza Hut и Taco Bell), строятся вокруг того, что участники учатся задавать важные вопросы себе самим. Смысл этих программ в том, что строить и вести за собой команду может только человек, умеющий работать над собой[[22]](#footnote-22). Финансовый аналитик биотехнологической корпорации Genentech Руфь Ладонников говорит: «Моими взглядами и суждениями всегда движут мои принципы, моя увлеченность; очень важно осознавать это, когда имеешь дело с людьми и хочешь им помочь». Это осознание помогло ей обрести уверенность в общении и выстраивать его на основе искренности.

Руководить другими людьми можно лишь, научившись руководить собой, а это невозможно, не ответив на фундаментальный вопрос, кем вы в действительности являетесь. Сумев установить свои ценности и обрести собственный голос, вы получите и уверенность, необходимую, чтобы взять ответственность за дело собственной жизни.

###### ПОЗВОЛЬТЕ СВОИМ ЦЕННОСТЯМ НАПРАВЛЯТЬ ВАС

Семилетнее масштабное исследование, в котором участвовали более ста CEO и более восьми тысяч их подчиненных, выявило, что лидеры, твердо придерживающиеся своих принципов, примерно в пять раз эффективнее неуверенных коллег[[23]](#footnote-23). Автор исследования Фред Кил называет это «сильным характером», что перекликается с мнением Кортни Баллах, руководителя отдела продаж в бутике модных аксессуаров Michael Kors: «Когда вы позволяете своим ценностям направлять себя и обретаете свой голос, то получаете возможность делиться этими ценностями. Часто под вашим началом оказываются люди разных этнических групп, возрастов, разного образования, разной степени вовлеченности. Но если вы искренни и открыты, если внимательны и готовы прислушиваться к ним, то без труда найдете общий язык». Кортни описывает ситуацию, с которой ей пришлось столкнуться. На первых порах у нее не складывались отношения с сотрудницей по имени Трейси, постоянно не выполнявшей план. Кортни побеседовала с Трейси и поделилась с ней своим взглядом на вещи.

Я помогла Трейси разобраться и объяснить, почему она хочет здесь работать, дала ей возможность рассказать о своих целях и ценностях. Этот разговор был необходим для наших дальнейших рабочих отношений и успешности всей команды. Я давно поняла: совсем не все думают, как ты, не все так же оценивают проблемы; поэтому очень важно найти общие цели, общие ценности. Важно слышать друг друга – это сближает и укрепляет доверие. В результате наши отношения с Трейси наладились и окрепли, а моральный дух коллектива и эффективность работы магазина значительно возросли.

Ценность – предмет веры, убежденности, который ученые‑экономисты зачастую предпочитают попросту делить надвое – на цели и средства[[24]](#footnote-24). В контексте нашей работы мы предпочитаем пользоваться термином *ценность*, описывающим, во что человек верит здесь и сейчас и как это соотносится с его образом действий. В [главе 5](#g5) мы также используем термин *в****и****дение,* который описывает долгосрочные цели лидеров и тех, кого они ведут за собой. И то и другое – необходимый компонент лидерства.

Ценности – своего рода компас, который всегда с вами. Они затрагивают все стороны жизни: моральные суждения, желание достичь личных и корпоративных целей, манеру общения, то, как вы воспринимаете людей, и т. д. Этот компас направляет все ваши действия и выстраивает систему принятия решений. Именно он указывает, что сказать – «да» или «нет». Благодаря ему всегда можно объяснить сделанный выбор. Ясно представляя свои ценности, вы намного успешнее справляетесь с трудностями[[25]](#footnote-25). Как правило, человек редко принимает решения и совершает поступки, противоречащие его системе ценностей. Если же он вынужден идти на это, то испытывает скорее сожаление, чем удовлетворение.

Если вы, например, убеждены, что разнообразие обогащает рабочий процесс и создает пространство для инноваций, то знаете, как действовать, когда людям, предлагающим свежие и оригинальные идеи, отказывают во внимании. Если вы цените командную работу выше индивидуальных достижений, то знаете, что предпринять, когда, скажем, ваш лучший менеджер по продажам пропускает собрания команды и не желает делиться информацией с коллегами. Если независимость и инициативность для вас важнее послушания и конформизма, то станете обсуждать мнение сотрудника, пусть даже не согласны с ним.

В наше непростое время лидер с четкой системой ценностей может уверенно выбирать из великого множества конкурирующих теорий, требований и интересов. Например, как Пол ди Бари – глава оперативного отдела Engeneering Services. Пол согласился возглавить службу безопасности Veterans Affairs Palo Alto Healthcare System – огромного, раскинувшегося на 18,5 гектара медицинского комплекса для ветеранов. Прежде всего требовалось найти нового технического специалиста и менеджера по работе с подрядчиками. Чтобы определить текущее состояние системы доступа и выяснить все о незаконченных проектах, Пол собрал совещание. На нем он открыто и прямо обозначил свои ценности, свои ожидания от всех сторон и в*и*дение предстоящей деятельности. В частности, призвал строго соблюдать сроки реализации работ, тщательно готовить и сверять документацию, внимательно относиться ко всем деталям. И в заключение выразил надежду, что команду сплотит чувство ответственности. «Мои объяснения стали серьезной заявкой на долгосрочный успех новой программы, – говорит Пол. – В общем‑то ничто не мешало мне сидеть в офисе и сверху руководить процессом. Но чтобы создать атмосферу доверия и уважения на всех уровнях, мне требовалось начать в первую очередь с себя». Сформированная система ценностей помогла Полу легко рассказать о своих принципах и заложить стандарты будущей совместной работы. Им изначально был задан верный тон.

Знать, где север, а где юг, очень важно в пути, и чем точнее ценностный компас, тем вернее он укажет путь вам и вашей команде. Этот надежный и испытанный инструмент очень важно иметь под рукой.

###### ГОВОРИТЕ СВОИМИ СЛОВАМИ

Люди могут говорить честно, лишь когда говорят своим истинным голосом. Если вы подражаете кому‑то, вряд ли у вас появятся искренние последователи, поскольку нельзя понять, кто *вы и* во что *вы* верите. Раймонд Ю убедился в этом на своем горьком опыте. Его сместили с управленческой должности в ходе реорганизации, он был сильно расстроен, самооценка резко упала. «Мне так и не удалось обрести собственный голос», – поясняет он.

Оглядываясь назад, Раймонд считает, что пошел по неверному пути: «Я лишь руководил командой, но лидером не был». Раймонд взял за образец своего начальника, не особо задумываясь о последствиях: «Вместо того чтобы отыскать собственный голос, я пытался подражать ему, нередко пользовался его именем и авторитетом, чтобы влиять на продвижение проектов. Теперь мне совершенно ясно: фактически я отказался руководить, а взял на себя роль посредника, передатчика информации». Поворот событий заставил Раймонда задуматься о необходимости опираться на собственные жизненные ценности, ведь только так можно стать настоящим лидером.

В этой книге вы найдете массу научных и эмпирических данных, подтверждающих важность каждой из Пяти практик выдающегося лидерства. Вместе с тем нельзя забывать: лидерство сродни искусству и, как любое искусство, будь то живопись, музыка, танец, театр или литература, является средством самовыражения. Чтобы стать настоящим лидером, необходимо научиться выражать себя уникальным, присущим только вам образом.

Вот история Эндрю Левина, который сумел найти собственный голос, а также помог коллегам в этом непростом деле. Эндрю работал старшим преподавателем в образовательной системе Young Storytellers, горел желанием создать атмосферу, питающую воображение учеников, и всегда стремился прийти на выручку волонтерам, участвовавшим в программе. Пранав Шарма – один из волонтеров‑наставников – рассказал нам, что личные ценности Эндрю прекрасно сочетались с миссией Young Storytellers: «У Эндрю был свой уникальный голос. Его подход показал мне, что значит разделять общие ценности организации, а главное – помог осознать, как важно каждому ребенку научиться проявлять свою индивидуальность».

Подопечной Пранава была пятиклассница Рэйчел. Он должен был помочь ей сочинить сценарий на десять страниц, но Рэйчел никак не могла сосредоточиться. У других наставников и их подопечных дело шло неплохо, а Рэйчел явно не проявляла заинтересованности. К тому же занятость на основной работе помешала Пранаву присутствовать на паре занятий из восьминедельной программы. Эндрю был весьма озабочен тем, что Пранав и еще несколько наставников не прикладывают достаточных усилий, чтобы мотивировать своих ребят, и предпринял несколько шагов, чтобы поправить дело.

Сначала попросил их проанализировать, почему они присоединились к Young Storytellers, а затем рассказал, чем программа важна для него самого. Он объяснил, что лучше отказаться от участия, если обучение детей не стало для волонтеров приоритетом. А еще предложил представить, как программа выглядит с точки зрения пятиклассника. Что дети ждут от своего наставника? Эндрю объяснил: не стоит волноваться, подходишь на эту роль или нет, понравишься ли детям. Главное – быть рядом и разговаривать с детьми. Пранав заключает:

Эндрю был абсолютно прав. Он просил вновь вернуться к причинам, которые привели нас в Young Storytellers, обдумать, разделяем ли мы ключевые ценности организации – преданность, трудолюбие, увлеченность и терпение. Эндрю хотел, чтобы мы строили с детьми отношения путем диалога, и осуществить это можно было, лишь обретя собственный голос. Я должен был найти его, если хотел что‑то изменить в жизни моей подопечной.

Очень важно здесь то, что Эндрю дал Пранаву и остальным время тщательно взвесить, насколько ценности организации близки их собственным. Рассказав им о себе, о том, что привело его в Young Storytellers, он помог отыскать нужные слова для выражения мотивов, по которым они пришли туда. Эндрю не указывал, во что верить и как надлежит думать, но объяснил, во что верит сам, занимаясь с детьми. С помощью этих бесед волонтерам удалось обрести собственный голос и наладить отношения с ребятами вроде Рэйчел.

Невозможно быть эффективным лидером, перешагивая через ценности и отмахиваясь от слов других. Невозможно основываться лишь на чужом опыте и манере поведения. Если это не ваш собственный стиль, не ваши слова, если это не вы, то вы не являетесь лидером, а лишь играете эту роль. Но так не привлечь сторонников. Люди могут последовать только за *вами*. Если вы лишь исполняете роль, притворяетесь, то как можно ожидать, что другие искренне захотят за вами следовать? Чтобы стать настоящим лидером, вы должны принять тот факт, что вовсе не обязательно копировать кого‑то, играть по чужому сценарию и пытаться примерять чей‑то стиль. Вместо этого стоит осознать, что на самом деле вы свободны выбирать, что выражать и как это делать. По сути, в этом и состоит ваша главная обязанность по отношению к подчиненным: искренне выражать себя, свои мысли и чувства. Искренне – значит *лично вашим* образом.

Рассуждая об этом, Керри Энн Остреа, инспектор из Niantic, провела аналогию с манерой одеваться так, чтобы внешний вид отражал внутреннее состояние. «Я имею в виду, – поясняет она, – что в магазинах вы видите массу вещей и вам они нравятся, все красивые, но лишь немногие действительно вам подойдут. Важно примерить и понять, насколько вещь подходит именно вам». Точно так же и на лидерском пути – задайтесь вопросом: как звучат эти слова, можете ли вы без натяжки назвать их своими?

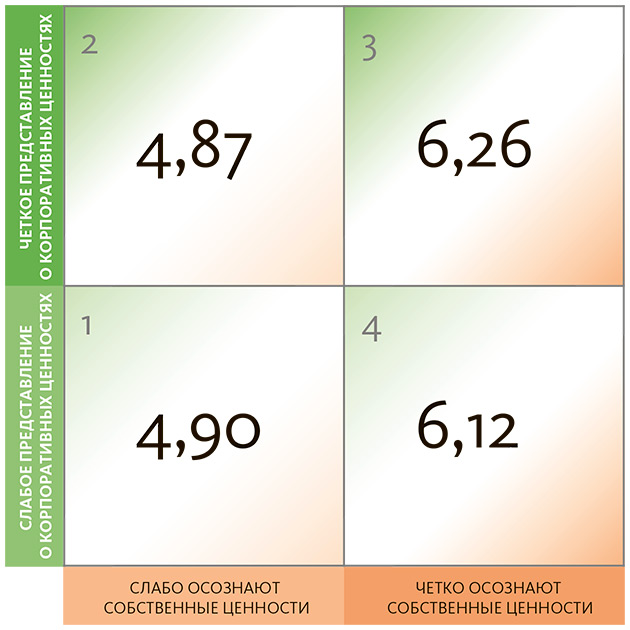
###### ТОЛЬКО ОСОЗНАВ СВОИ ЦЕННОСТИ, ВЫ СМОЖЕТЕ ДОБИТЬСЯ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ДЕЛУ

Бывший сотрудник генерального консульства Южной Кореи в Мумбаи Шандон Ли Фернандес рассказала нам, что первым шагом ее формирования как лидера стало осознание собственных ценностей и установок: «Лишь когда лидер четко понимает, во что верит и чего желает, он может рассчитывать, что за ним последуют. Чем проще и яснее вы объясните мотивы своих действий и решений, тем скорее ваши подчиненные сумеют связать воедино принятые ценности и поставленные цели, то есть последовать за вами – за лидером. Истинное согласие между этими глубинными вещами обязательно даст результат». С этим заключением соглашается и Берни Суэйн, проведший более сотни совещаний с высокопоставленными лицами, интересы которых он представлял в Washington Speakers Bureau. Успешные лидеры, по его словам, досконально знают свои сильные и слабые стороны; у них есть особый «внутренний голос», к которому они постоянно прислушиваются. Он помогает осознавать границы собственных возможностей, достоинства и недостатки решений, мотивы поступков и т. д. Такое осознание становится источником энергии и энтузиазма, который питает их стремление претворять в жизнь поразительные вещи[[26]](#footnote-26).

Результаты наших исследований не только подтверждают это, но еще более расширяют понимание, насколько значимо определение ценностей лидера для атмосферы в рабочем коллективе[[27]](#footnote-27). В разное время и в самых разных организациях мы опрашивали менеджеров по поводу их ценностей и ценностей их организаций. Также их просили оценить свою лояльность к компании – готовность, несмотря на трудности, оставаться в ее рядах и усердно работать, в том числе сверхурочно. Результаты представлены в виде квадратной диаграммы 2 × 2 (таблица 3.1). В квадранте 1 находятся те, кто наименее уверен как в собственных, так и в корпоративных ценностях; в квадранте 2 – те, кто относительно уверен в корпоративных, но не слишком сильно – в собственных; в квадранте 3 – сотрудники, четко осознающие как собственные, так и корпоративные ценности; и в квадранте 4 – уверенные в собственных ценностях и неуверенные в корпоративных. Указанное в каждом квадранте число означает средний уровень лояльности каждой группы респондентов по шкале от одного (самый низкий) до семи (наивысший). Пожалуйста, изучите таблицу и подумайте о взаимосвязи между ответами респондентов и средним результатом по каждой из групп.

###### Таблица 3.1. Средний уровень лояльности сотрудников

Осознание личных ценностей коррелирует с лояльностью гораздо сильнее, чем представление о корпоративных ценностях



Сотрудники, четко осознающие собственные ценности (квадранты 3 и 4), намного лояльнее сотрудников, которые в курсе корпоративных ценностей, но плохо представляет свои (квадрант 2) и сотрудников, которые не имеют представления ни о тех, ни о других (квадрант 1). Примечательно, что значительной разницы в показателях между квадрантами 3 и 4 не наблюдается; иными словами, основной причиной повышения мотивации и эффективности является осознание личных ценностей.

Схожие результаты демонстрируют и опросы на тему удовлетворенности занимаемой должностью, желания сменить место работы и гордости за свою организацию[[28]](#footnote-28).

Наиболее одаренные люди, вне зависимости от возраста, социального контекста, сферы деятельности или занимаемой должности, тяготеют к организации, позволяющей им «смело смотреть вперед», с радостью ходят каждый день на работу, поскольку «работа» сама по себе имеет для них ценность. Приверженность возникает оттого, что ценности компании совпадают с их собственными[[29]](#footnote-29). Джулия Седлок, вице‑президент Aéropostale, подтверждает наш вывод: «Мне очень нравится работать здесь. За 20 лет не могу припомнить ни одного дня, когда бы, проснувшись, не хотела идти на работу». Она подчеркивает, что, разделяя корпоративные ценности, вы желаете работать и работать упорно, стремясь достичь целей, поставленных организацией.

Лояльность наиболее сильна, когда личные ценности совпадают с корпоративными. К сожалению, слишком во многих организациях существует огромный разрыв между декларируемыми ценностями и уверенностью сотрудников, что они применимы в ежедневной работе[[30]](#footnote-30).

###### ОПРЕДЕЛИТЕ ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ

Но лидерство, конечно, это не только *ваши* личные ценности. Ценности ваших сотрудников важны не меньше. И те и другие неразрывно связаны с лояльностью к организации. Люди серьезнее относятся к работе там, где она наиболее соответствует их принципам и убеждениям. Конечно, прояснение собственных ценностей имеет большое значение, однако не менее значимо понимание и уважение ценностей других, а также поиск способа установить между ними согласие и проникнуться ими.

Общие ценности необходимы для создания плодотворной, основанной на доверии рабочей атмосферы. Образцовые лидеры уважают взгляды и убеждения подчиненных, а еще стимулируют развитие общих ценностей. Это вовсе не означает, что всех пытаются причесать под одну гребенку – подобная цель далека от реальности и, пожалуй, невыполнима. Более того, так пришлось бы отбросить в сторону все плюсы, которые рождает разность убеждений. Однако базовое соглашение о ценностях в коллективе необходимо. Чтобы сделать вместе первый шаг, за ним второй и третий людям необходимо некое единое ядро договоренностей и взаимопонимания. В конце концов, если общих ценностей нет, то куда, собственно, лидер призывает всех следовать? Пример чего подает? Если продолжаются разногласия по поводу фундаментальных ценностей, то результатом может быть лишь конфликт, ложные ожидания и падение эффективности. Лидер призван следить, чтобы в процессе определения общих ценностей все были услышаны и никто не остался в стороне.

Хилари Холл рассказала нам, как ее руководитель помог членам команды определить собственные ценности, из которых были выведены общие, благодаря чему установилась атмосфера товарищества и взаимопонимания. Хилари входила в группу внутреннего аудита в General Electric. Команда была многонациональной: немец, два американца, белорус и индиец. Перед началом проекта руководитель раздал им анкеты с массой вопросов: где они выросли, какую еду предпочитают, чем увлекаются и т. д. Затрагивались и более глубокие темы: «Какова была бы работа вашей мечты? На какую работу вы никогда бы не согласились? Какую роль в команде чаще всего занимаете? Что вы больше всего цените в руководителе и коллегах?» После заполнения анкет команда собралась и обсудила ответы. Оглядываясь назад, Хилари говорит, что руководитель действовал как образцовый лидер: «Он сплотил нас тем, что на основе личных ценностей каждого выстроил общую ценностную систему».

Без понимания общих ценностей в итоге страдает эффективность. Люди быстро теряют интерес друг к другу, каждый работает в соответствии с личными стандартами, что выливается в неравномерную мотивацию и сказывается на приверженности общей цели. Организации с высокой корпоративной культурой и развитой системой ценностей с большим отрывом опережают конкурентов, у которых эти показатели ниже. Доходы, темпы создания рабочих мест, динамика прибыли и курс акций – все показатели в таких компаниях растут значительно интенсивнее[[31]](#footnote-31).

Подробнее об этом говорит Мэтт Райан, директор по стратегическим вопросам Starbucks: «Мы выявили корреляцию между количеством сотрудников в команде, придерживающихся наших корпоративных целей, и общей эффективностью филиала. Учитывая все прочие факторы, разница на примере одной и той же команды до и после установления общих ценностей видна невооруженным глазом». Благодаря тому, что подобное происходит во всех филиалах, можно представить себе влияние этого фактора на итоговый доход всей компании![[32]](#footnote-32) Схожие результаты показывают и общественные организации. Наиболее плодотворно работают те из них, где внимательно относятся друг к другу, где установлены общие ценности и работа происходит в атмосфере доверия и товарищества[[33]](#footnote-33).

Общие разделяемые ценности существенно и позитивно влияют на отношение к работе и приверженность делу. Мы изучали сотни организаций и пришли к выводу, что это значительно повышает мотивацию и самооценку членов команды. Благодаря общим ценностям растет лояльность к организации, снижается число увольнений по собственному желанию, сотрудники менее подвержены стрессу и усталости на рабочем месте[[34]](#footnote-34).

Очень полезно держать руку на пульсе – периодически проверять и обновлять понимание главных принципов. Собирайте встречи, семинары и тренинги, посвященные их обсуждению, обновлению и закреплению. Уделяйте особое внимание самому актуальному для сотрудников: разнообразию взглядов и мнений, восприимчивости, самодостаточности и т. д. У Ричарда Сассера, регионального директора авиационного подразделения Austin Commercial, всегда стоит на столе белая кружка, на которой написаны семь принципов[[35]](#footnote-35). Когда кто‑нибудь интересуется надписью на кружке, Ричард охотно отвечает: «Раз уж вы спросили…» Он пояснил нам: «Это прекрасная возможность поделиться с коллегой мыслями о том, что важно тебе, разговор заставляет собеседника задуматься и о своих приоритетах. Зачастую мы находим много общего в своих принципах и целях».

Когда подчиненным понятны ценности лидера, собственные и корпоративные – повышается продуктивность работы, поскольку все знают, что могут рассчитывать друг на друга. Расцветает инновационный подход, генерируются новые идеи, решаются более трудные задачи, успешнее преодолеваются разного рода проблемы и конфликтные ситуации, легче устанавливается баланс между работой и жизнью.

###### ДАЙТЕ СОТРУДНИКАМ ПОВОД БЫТЬ НЕРАВНОДУШНЫМИ

Конечно, очень важно, чтобы лидер говорил о ценностях и целях прямо и решительно, но не менее важно, чтобы они отвечали чаяниям подчиненных. Лидер, исповедующий ценности, до которых окружающим нет дела, никогда не сможет воодушевить команду действовать как единое целое. В этих отношениях должно присутствовать взаимное внимание и уважение. Необходим консенсус по общим принципам и целям.

Гармония индивидуальных, коллективных и корпоративных ценностей – неиссякаемый источник энергии. Она стимулирует лояльность, энтузиазм и удовлетворенность работой. Кортни Баллах из компании Michael Kors (мы уже упоминали ее выше) рассказывает о ситуации со своей сотрудницей Трейси: «Ближе познакомившись, мы поняли, что разделяем одни ценности, и стали внимательнее относиться друг к другу, поняли, что у каждого должен быть повод заботиться не только о себе. Моральный дух заметно улучшился, и дела в магазине быстро пошли на лад». Общие ценности – внутренний компас, позволяющий человеку действовать одновременно и независимо, и взаимосвязанно с другими членами команды. Опросы показывают: сотрудники считают, что в организациях следует больше времени уделять обсуждению общих ценностей[[36]](#footnote-36).

Николь Матук работала в деканате юридического факультета Стэнфордского университета. На одном из рабочих совещаний заместитель декана подняла вопрос, каким образом можно облегчить студентам жизнь в процессе обучения. Во время обсуждения Николь чувствовала, что каждый может свободно, без оглядки высказаться на волнующую тему, все получали достаточно времени на выступление. Более всего Николь запомнилось, что, хотя заместитель декана задавала множество вопросов, «она вовсе не была похожа на человека, который ломает голову над тем, что спросить, или о том, как совместить поступающие предложения и наши цели. Она просто спрашивала об интересующих ее моментах, руководствуясь собственными принципами».

Во время разговора я ощущала, что она буквально ведет меня в нужном направлении, но никакого принуждения или манипуляции не было и в помине. Невероятно сильное чувство, не сравнимое с тем, что я читала в бизнес‑литературе о ценностях. Я отвечала на ее вопросы именно так, как думаю, не оглядываясь на чьи‑то установки. Это совещание не только помогло каждому из нас найти ответы на важные рабочие вопросы в соответствии с собственными ценностями и ценностями университета – оно помогло сформировать наши общие ценности и стать настоящей командой. Мы вышли из кабинета сплоченные, уверенные, что сражаемся за одно дело, а не друг против друга из‑за разности взглядов.

Опыт Николь иллюстрирует наш вывод о том, что совпадение собственных и корпоративных ценностей стимулирует лояльность у сотрудников. Когда люди внимательны друг к другу и участвуют в выработке общего плана, они чувствуют себя частью единой команды.

Обсуждения, подобные описанному выше, напоминают людям о значимости того, что они делают. Укрепляется мотивация, лояльность, командный дух, что особенно важно при географической удаленности подразделений организации. Открытость и ясность в вопросах основополагающих принципов обеспечивает ясность ожиданий, а это, в свою очередь, облегчает выбор решений, помогает успешнее справляться с трудностями, способствует пониманию решений, которые принимают другие.

Кроме того, такие беседы позволяют увидеть глобальный смысл своей работы. Обсуждая ценности с сотрудниками, поощряя диалог, вы помогаете увидеть связь между ними лично и делом, которым они заняты. Такого осознания не добиться путем лекций, тренингов или установления правил. Параллельно вы создаете контекст для более глубокого взаимодействия и сотрудничества коллег.

###### ПОБУЖДАЙТЕ К ЕДИНСТВУ, А НЕ ПРИНУЖДАЙТЕ К НЕМУ

Когда лидеры стремятся достичь согласия по общим ценностям, настрой подчиненных улучшается, а эффективность их действий растет. Однако единство команды нельзя насадить; людей можно лишь побуждать к нему, показывая, что вам по‑настоящему важны их интересы, что они могут говорить с вами абсолютно свободно. Вам должны верить, не сомневаться в вашем конструктивном внимании и справедливости, в стремлении найти точки соприкосновения. Сотрудники, указавшие при опросе, что их лидер говорит о ценностях и поощряет подобные обсуждения в команде, намного выше оценивают свою эффективность, чем те, кому приходится самостоятельно разбираться со стандартами и приоритетами в работе.

HR‑директор Procter & Gamble Эрика Лонг пришла в компанию простым стажером, и ее сразу поразило, как руководители своими действиями и решениями утверждают принципы, принятые в компании. Она говорит:

Лидеры P&G постоянно ориентированы на ценности компании. Всякий раз, сталкиваясь с трудной ситуацией, они сверяются с корпоративной брошюрой PVP [Purpose, Value, Principles – Цели, Ценности, Принципы]. Как‑то я встречалась с нашим директором по продажам в Гонконге и на Тайване. Я спросила, как он удостоверяется, что принял правильное решение. Он ответил очень просто: «Открываю PVP и поступаю в согласии с тем, что там сказано. Если решение или действие расходится с руководящими принципами – отказываюсь от него».

Эрика продолжает: «Работающие в P&G очень этим гордятся; все ощущают себя частью чего‑то особенного. Это происходит за счет согласованности ценностей людей и компании». В организациях, где сотрудники не уверены в правильности своих действий, они часто остывают, теряют заинтересованность и в конце концов уходят. Все силы и энергия оказываются направлены на то, чтобы справиться с ситуацией или же отстоять свои принципы, что негативно сказывается как на самочувствии и благополучии человека, так и на эффективности организации.

«В чем наши главные принципы? Во что мы верим?» – далеко не поверхностные вопросы. В одном исследовании сотрудников попросили описать свои ожидания от «справедливого лидера» – было получено 185 различных ответов[[37]](#footnote-37). Даже при наличии заявленных общих ценностей любая из них может пониматься каждым по‑своему. То есть задача лидера состоит в том, чтобы привлечь сотрудников к диалогу, поскольку общее понимание появляется в результате обсуждения, а не провозглашения.

Чарльз Лоу из American Express должен был организовать маркетинговую кампанию. В его команде было шесть человек – разных национальностей, в разных должностях. Поначалу дело шло медленно, мешали частые конфликтные ситуации. Все работали сами по себе, исходили из своих индивидуальных целей и не принимали во внимание интересы других. Все это порождало недоверие друг к другу и не только. По словам Чарльза, хуже всего было то, что его лидерскую компетенцию все воспринимали скептически.

Чарльз понимал: чтобы нормально работать, команде нужна единая система ценностей. Как кто называет ту или иную ценность – не имело большого значения, главное было прийти к общему пониманию сути каждой из них. Поэтому первым делом он приступил к выработке этого понимания. Он побеседовал с каждым о его приоритетах, а затем на встрече команды представил к обсуждению вынесенное из этих бесед.

Меньше всего Чарльз хотел, чтобы коллеги почувствовали, что на них давят и пытаются навязать что‑то. Он приветствовал открытые дискуссии и устранял недоразумения. Каждый просто рассказывал о себе, своих принципах и что за ними стоит. Так были выявлены основы, важные для всех в команде. Чарльз объясняет:

Договорившись о системе ценностей, все в команде горели желанием успеха. Улучшилось отношение к работе, возросла эффективность: командный дух окреп, появились доверие, внимание и уважение друг к другу.

Чарльз понимал, что невозможно просто взять и «запрограммировать» сотрудников. Следовало вовлечь людей в обсуждение и формирование системы общих ценностей. Если лидер активно расширяет круг людей, причастных к их созданию, их вес возрастает, поскольку ценности являются результатом внимательного выслушивания друг друга, оценки всех точек зрения, консенсуса и разрешения конфликтов. Чтобы осмыслить систему ценностей и согласиться с ней, человеку необходимо участвовать в ее создании. Единство достигается лишь побуждением и никогда – принуждением.

От души разделяемые ценности – нечто куда более сильное, чем рекламные слоганы. Ими можно руководствоваться в любой ситуации; они то, что скрепляет и выражает веру человека. Сотрудники должны уметь назвать разделяемые ценности, придерживаться общей интерпретации и применения на практике. Они должны знать, как эти ценности влияют на их работу и на жизнь всей организации. Руководительница службы газообеспечения PG&E (Pacific Gas & Electric) Марва Ахмед рассказала нам, как обсуждала это со своей командой:

Мы начали с того, что я спросила, каковы их ценности и как они представляют ценности нашей компании. Из ответов и последующих бесед мы вывели список наших общих принципов. На еженедельном совещании я взяла за правило рассказывать команде о какой‑нибудь рабочей или жизненной ситуации, когда я руководствовалась ими в решениях и поступках. Спустя пару недель начали делиться своими историями и они. Благодаря этому нам удалось гармонично согласовать наши личные ценности с командными.

Единый голос команды вырабатывается путем таких открытий и диалогов. Право рассказать о своих убеждениях, о том, как они соотносятся с системой ценностей организации, право обсуждать ее должно быть у каждого члена команды. И за соблюдением этого права обязан следить лидер.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### Определение ценностей



Первым шагом на пути лидерства должно стать прояснение собственных ценностей – фундаментальных убеждений, которыми вы руководствуетесь в своих решениях и поступках. Путешествие в «страну личных ценностей» приведет вас к исследованию своего внутреннего мира, где вы и отыщете свой настоящий голос. Очень важно пройти этот путь, поскольку только он ведет к подлинному лидерству.

Несмотря на то что выявленные личные ценности очень важны, сами по себе они дела не сделают. Ведь лидер никогда не говорит только от своего лица – он всегда говорит и от лица тех, кто за ним стоит. Чтобы эти голоса звучали единодушно и гармонично, необходимо согласие в отношении ценностей. Общие ценности обеспечивают неравнодушие к тому, что ты делаешь, благодаря чему результаты значительно улучшаются, а сам процесс приносит намного больше положительных эмоций. Осознание общих ценностей формируется в ходе обсуждения, а не просто провозглашения. Единство взглядов рождается через диалог или даже спор, влекущий за собой взаимопонимание и согласие. Ответственность за создание, поддержание и применение системы общих ценностей лежит на лидере.

Первая практика выдающегося лидерства (*Лидер указывает путь*) начинается с осознания своих ценностей, обретения собственного голоса и определения общих с командой ценностей. Это означает, что вы должны:

1. Выявить ценности, направляющие ваши решения и действия.

2. Найти собственный способ искренне рассказать о том, что важно для вас.

3. Помочь другим объяснить, почему они делают то, что делают, и что их волнует.

4. Предоставить возможность каждому говорить о своих ценностях с коллегами.

5. Достичь согласия в вопросе общих ценностей, принципов, стандартов.

6. Следить за тем, чтобы все придерживались принятых ценностей и стандартов.

### Глава 4. Подавайте пример



Стив Скарке сразу же подчеркивает, что не был готов управлять заводом, когда его назначили директором Kaneka Texas Corporation. Но спустя некоторое время, осознав собственные и корпоративные ценности, Стив стал размышлять о том, что нового и полезного он как лидер может привнести в компанию.

Многие годы на совещаниях руководства поднимался вопрос о том, как стать «предприятием мирового класса». Обсуждались разные характеристики, показатели и прочие атрибуты заводов такого уровня. Сошлись на том, что прежде всего нужно повысить культуру безопасности и содержания в порядке заводской территории. Стив ясно видел, что второй пункт далек от идеала. Более того, всякий раз, когда должен был приехать очередной заказчик, Стиву приходилось напоминать, что необходимо привести все в пристойный вид. Для этого требовались дополнительные усилия: по рабочим и складским помещениям, парковке и прилегающим дорогам ходили люди и вычищали все от мусора. Стив не сомневался, что есть способ сделать чистоту и порядок нормой, частью повседневной жизни завода.

Как‑то, возвращаясь с обеда, Стив зашел в хозяйственный магазин. Он купил пластиковое восьмилитровое ведро и написал на нем: «Предприятие мирового класса». Прошел через цех, собирая мусор в ведро. Вскоре оно наполнилось доверху. С набитым ведром Стив вновь пересек цех, проходную и на глазах у всех вывалил содержимое ведра в мусорный бак. И молча вышел через другую дверь. Слух о том, что директор собирал мусор, быстро разлетелся по заводу.

Всякий раз, отправляясь с ведром собирать мусор, Стив старался, чтобы его все видели. Появление других ведер не заставило себя долго ждать: вскоре почти весь менеджерский состав чуть ли не ежедневно собирал мусор, подавая пример остальным работникам. Теперь каждый раз, как Стив следовал через проходную, дежурные осведомлялись, сколько мусора он сегодня собрал. Набрав ведро доверху, Стив нес его, поднимая повыше, чтобы все могли видеть. Неудивительно, что процесс, начатый таким ярким недвусмысленным примером, вскоре стал нормой для всех.

Кроме общей привычки собирать мусор, действия Стива дали толчок идеям и обсуждениям, как оптимизировать наведение порядка на заводе. В цехах и на территории расставили мусорные баки и контейнеры, технические службы наладили транспортировку мусора. Параллельно с этим руководство завода запустило программу «Моя машина», в рамках которой в обязанность каждому оператору вменялось поддерживать чистоту, порядок и техническую исправность оборудования. «Я всего лишь взял пластиковое ведро и стал подбирать мусор, – говорит Стив. – Но я проложил путь: мои действия отвечали общей ценности – навести чистоту на заводе. А еще тот случай помог мне “обрести собственный голос”, связанный с этим важным вопросом. Начав действовать, я превратил уборку в личное дело каждого сотрудника, и вскоре многие последовали моему примеру». История Стива прекрасно иллюстрирует вторую заповедь Первой практики выдающегося лидерства – *Подавать пример*. При любой возможности лидер должен своим примером показывать на деле приверженность ценностям, принятым в организации. Никто не поверит вам, пока не увидит, что вы сами делаете то, к чему призываете других. Только так можно доказать, что вы преданы делу, только так ценности становятся осязаемыми и видимыми.

В [главе 2](#g2) мы говорили, что наши исследования постоянно подтверждают: *доверие – основа лидерства.* Люди последуют лишь за тем лидером, которому будут верить. Но чем лидер может заслужить доверие? Ответы на этот вопрос суммируются в формуле ЧСТИС – «что сказал – то и сделай». Далее в этой главе мы разбираем вторую часть формулы – «сделай», непосредственно связанную с личным примером. Как делать то, что вы говорите, практиковать то, что проповедуете, следовать принципам, всегда выполнять обязательства и обещания?

Чтобы быть образцовым лидером, надо жить в соответствии с заявленными ценностями. Вы должны привести в действие то, к чему призываете других, должны быть примером для подражания. А поскольку под вашим руководством находится группа людей, необходимо убедиться, что шаги ваших подчиненных согласуются с общими ценностями организации. Важная часть деятельности лидера – объяснение подчиненным сути и значения ценностей, на которые опирается организация. Вы несете ответственность не только за себя, но и за своих сотрудников, а потому должны направлять их и обучать на практике применять общие ценности.

Итак, чтобы *подавать пример,* лидер должен:

• **Согласовывать свои действия с общими ценностями**

• **Обучать подчиненных действовать, руководствуясь общими ценностями**

Практикуйте это, и вы станете образцом и примером для своих подчиненных, создавая корпоративную культуру, где каждый обязуется опираться на общие ценности.

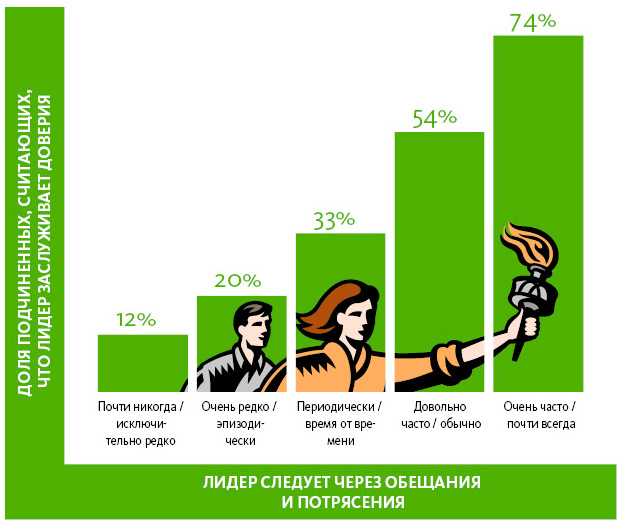
###### СОГЛАСОВЫВАЙТЕ СВОИ ДЕЙСТВИЯ С ОБЩИМИ ЦЕННОСТЯМИ

Лидер – своего рода посол организации. Миссия лидера состоит в том, чтобы представлять и отстаивать ее ценности и стандарты перед лицом всего остального мира; в этом его священный долг, который он призван исполнять настолько, насколько способен. Сила личного примера невероятно велика. Исследования показали: лидеры, упорно добивающиеся поставленных целей, способствуют развитию и процветанию своих организаций, инициируют конструктивные изменения, постоянно ищут и находят способы оптимизации работы и повышения ее эффективности. Они достойный образец для подчиненных, которые охотно следуют их примеру[[38]](#footnote-38). Исследования на тему «целостности поведенческих моделей» подтверждают, что соответствие слов лидера его делам очень сильно влияет на уровень доверия подчиненных, а следовательно – и на эффективность их работы[[39]](#footnote-39). Таким образом, разъяснение ваших ценностей и ожиданий от своей деятельности передает подчиненным ваши ожидания от них. Подавая пример, лидер показывает, как воплощать разделяемые ценности, и фактически учит этому сотрудников.

История Пунам Джадхав, кредитного менеджера Центрального банка Индии, хорошо иллюстрирует все вышесказанное. Она успела поработать под началом двух управляющих. Первый, заняв свой пост, сразу же созвал совещание и произнес сильную речь, мотивировавшую команду. Однако через некоторое время мотивация и целеустремленность сотрудников пошли на убыль, так как стало ясно, что новый начальник не склонен соблюдать собственные правила. Говорил он о них горячо и хорошо, но сам не практиковал то, что проповедовал. Команда постепенно перестала верить его словам. Неудивительно, что на своем посту он продержался не очень долго. На смену ему пришел человек, которого Пунам описывает как «выдающегося лидера».

Он подал нам пример приверженностью своим принципам, работе, персоналу, организации. Он следовал своим ценностям, а не только продвигал. Команда сразу прониклась доверием к новому руководителю. Его целью было улучшить обслуживание клиентов. Например, увидев, что все сотрудники заняты, а клиент ждет, руководитель сам предлагал помощь. Такой подход положительно сказался на отношении всех членов команды к работе. Наш отдел изменился до неузнаваемости! Упадка и отсутствия мотивации, доставшегося от прошлого начальника, как не бывало: все горели энтузиазмом и выкладывались на все сто.

Если хотите добиться успехов – делайте то, что говорите. Джон Мичел, генерал‑майор ВВС в отставке, автор книги The Art of Positive Leadership («Искусство позитивного лидерства»), подчеркивает: «Те, кому довелось служить под началом по‑настоящему успешного генерала, прекрасно знают, что он никогда не прикажет сделать то, чего не сделал бы сам». Мичел приводит в пример первого президента США Джорджа Вашингтона, главнокомандующего времен войны за независимость. Несмотря на суровую зиму 1777 года и череду поражений от британцев в Филадельфии, Вашингтону удавалось все же поддерживать боевой дух армии. «Каким образом? – спрашивает Мичел и тут же отвечает: – Во многом благодаря собственному примеру, воодушевлявшему солдат. Когда они мерзли, он тоже мерз. Когда голодали, голодал и он. Он разделял с ними все тяготы и лишения»[[40]](#footnote-40). Как показано на рисунке 4.1, существует устойчивая связь между уровнем доверия к руководству организации и частотой выполнения руководителями своих обещаний и обязательств.



**Рисунок 4.1.** Если лидер держит слово, это существенно повышает доверие к нему

Мы видим, что уровень доверия к лидерам, которые *делают то, что говорят,* шестикратно превышает уровень доверия к лидерам, действия которых не соответствуют словам. Ваше поведение показывает, впрямь ли вы исповедуете общие ценности. Вот наиболее значимые поведенческие сигналы: распределение времени, внимание (или его отсутствие), ваша лексика, поступки в критических ситуациях, открытость для обратной связи[[41]](#footnote-41). Эти сигналы указывают, как ваши действия согласуются с общими принципами и ценностями. Может быть, это покажется слишком простым, но стоит помнить, что порой труднее всего найти то, что лежит на самом видном месте.

###### РАСПРЕДЕЛЯЙТЕ ВРЕМЯ И ВНИМАНИЕ С УМОМ

То, как вы распоряжаетесь своим временем, дает окружающим ясное представление о ваших приоритетах. Именно на это первым делом смотрят подчиненные, оценивая, насколько вы придерживаетесь установленных норм. В чем бы ни заключались ваши ценности, если вы хотите, чтобы сотрудники их разделяли, отведите им место в своем рабочем расписании и в повестке дня совещаний.

Например, для вас принципиально значимо качество обслуживания. Вы говорите, что очень важным звеном являются работники торгового зала – значит, вам следует встречаться с ними на рабочих местах. Если вы утверждаете, что главный ориентир – работа с клиентами (пациентами, студентами, избирателями, прихожанами), значит, сами должны заняться в первую очередь этим. Если ставите во главу угла продуктивность или эффективность продаж, то вам следует участвовать в совещаниях по продажам. Если стоите за инновации – посещайте лаборатории и онлайн‑ресурсы, где обсуждаются данные вопросы. То, что вы присутствуете «там», где надо, больше скажет о ваших приоритетах, чем любое электронное письмо, твит, видео и тому подобное.

Абхиджит Читнис рассказал нам о своем опыте работы в консалтинговой компании Accenture под началом лидера, действия которого «реально олицетворяли его ценности». Команда добилась небывалых результатов. В нее входили пять человек, работавших в Мумбаи, и еще восемь сотрудников, работавших удаленно из Бостона и Ирландии. Стояла задача закончить масштабный проект по бизнес‑аналитике, необходимый клиенту для составления ежегодных финансовых отчетов. Чтобы успеть в срок, предстояло не только выложиться, но и пропустить все новогодние праздники.

Старший менеджер по работе с клиентами, который на тот момент уже был в отпуске, узнав об этом, отменил все планы и вышел на работу, хотя и не занимался непосредственно этим проектом. Двое суток напролет он помогал команде: его преданность коллегам, работе и клиенту была очевидна. Абхиджит вспоминает, как он и остальные, глядя на своего лидера, воспрянули духом и принялись за работу с удвоенной энергией: «Мы внимательно слушали его, потому что верили. Он показал, что отвечает за каждое свое слово. Это самое убедительное доказательство того, что лидер первым встает на нужный путь».

Лидер должен задать тон: собственным примером показать, как жить в соответствии с общими ценностями. Если же он не придерживается их, ему не будут доверять. Тайрон О’Нилл, глава отдела потребительского маркетинга австралийской телекоммуникационной компании Optus, глубоко прочувствовал это и продемонстрировал на практике[[42]](#footnote-42).

После ряда лет стремительного роста для Optus настали непростые времена, поскольку индустрия начала меняться. Перед Тайроном стояла задача удержания клиентов и привлечения новых. Он понял: не изменив фундаментально взгляды сотрудников и привычный подход к работе, дальше не продвинуться. В основе его плана перемен лежало намерение ввести как разделяемую ценность ориентированность на клиента. Однако все были слишком заняты, и никто не обратил на новую инициативу особого внимания. Тогда Тайрон решил, что следует начать с поведения сотрудников и первым делом – с собственного. Все члены команды, напрямую не взаимодействовавшие с клиентами, получили списки с именами и телефонами клиентов, которых следовало обзвонить и опросить об удовлетворенности работой компании.

Один из подчиненных Тайрона рассказал нам, что поначалу все ненавидели такие звонки. Однако Тайрону удалось это изменить. Он сам стал обзванивать и опрашивать клиентов, причем даже после работы. Часто заглядывал в кол‑центр, чтобы послушать, как идут опросы. На выходных как «тайный покупатель», инкогнито, заходил в какой‑нибудь салон компании и наблюдал за работой сотрудников, а в понедельник делился впечатлениями с командой. В общем, как говорит другой сотрудник Тайрона, подал всем пример.

Он встал с нами бок о бок и показал, как на практике выглядит ориентированность на клиента. Не гнушался «пыльной работы» и делал все, что в его силах, чтобы привлечь клиентов, узнать, что они думают и чувствуют. То есть для решения насущных проблем попросту взял все в свои руки. Ему хотелось подражать. Сперва мы находили отговорки – почему не звоним, почему не следуем еще каким‑то пунктам новой программы, но личный крестовый поход Тайрона изменил это.

Опыт Абхиджита и Тайрона подчеркивает значение золотого правила лидерства: никогда не просите подчиненных о том, что не готовы сделать сами. То, как лидер распоряжается своим временем, чему уделяет внимание, показывает его приверженность делу, своим принципам, своим людям. Лидер не может просто говорить – он всегда должен делать то, что говорит. То есть придется засучить рукава, встать в первые ряды и задать тон работы.

###### СЛЕДИТЕ ЗА СВОИМИ СЛОВАМИ

Попробуйте хотя бы день, говоря о делах компании, не использовать слова *сотрудники, менеджер, босс, инспектор, иерархия* и т. д. Возможно, поначалу задача покажется невыполнимой, если только в вашей компании не принят другой словарь: *коллектив, команда, коллеги, партнеры и* даже *соратники.* Корпоративный лексикон часто сильно влияет на то, как люди воспринимают распределение ролей и отношения в организации[[43]](#footnote-43).

Хороший лидер всегда внимателен к своей речи, так как ценит силу слова. Слова не просто обозначают те или иные идеи и намерения, они пробуждают в сознании образы того, что люди надеются создать. Слова, которые мы предпочитаем использовать, являются метафорами для понятий, определяющих отношения, действия, поведение, структуры и системы[[44]](#footnote-44). Как указывает один из самых авторитетных в мире бизнес‑мыслителей Гэри Хэмел: «Задачи руководителя обычно описывают словами вроде “эффективность”, “преимущество”, “ценность”, “превосходство”, “фокус”, “дифференциация”. Цели, несомненно, важные, но этими словами не затронуть сердца людей… Лидеры должны опираться в своей деятельности на волнующие душу идеалы – на “честь”, “правду”, “любовь”, “справедливость” и “красоту”, которые бы смогли проникнуть в душу людей»[[45]](#footnote-45).

Например, в компании DaVita принято именно таким образом относиться к словам. Это отношение заметно сразу же, начиная с названия: DaVita в переводе с итальянского означает «дающий жизнь». Это название было выбрано самими ДаВитянами – как себя называют сотрудники компании. Каждый день во множестве клиник, где установлена аппаратура для диализа почек, ДаВитяне трудятся во имя жизни страдающих почечными заболеваниями.

В DaVita в ходу свой набор слов и фраз, которые звучат в разговорах и напоминают об общих ценностях и стандартах. К примеру, культуру компании отлично выражает девиз трех мушкетеров – «Один за всех и все за одного». ДаВитяне помнят, что здесь всегда приходят на выручку друг другу. Все работающие в компании – «товарищи по команде» и никак иначе: будьте готовы раскошелиться на доллар и положить его в банку на стойке, если по забывчивости назовете кого‑то «подчиненным» или другим «запретным словом». Компанию принято называть «Деревней», «переправляясь» в которую «через мост» (взяв на себя обязательство перед сообществом), «товарищи по команде» становятся «жителями» Деревни. «Переход через мост» – обязательная часть ритуала посвящения для каждого менеджера. Девиз компании – «РЭВ» (решить этот вопрос) – воплощает в себе многолетнее стремление к эффективности во всем, поэтому лучшим комплиментом товарищу по команде будет сказать: «Здорово ты РЭВ!»

Руководитель DaVita Хавьер Родригес говорит, что на первый взгляд все это может показаться словесными играми, однако дело обстоит иначе.

Слова, которые мы используем, просты, но за ними стоит глубокий смысл. Они транслируют образы, говорят о нашей истории, традициях и убеждениях, то есть пронизывают нашу корпоративную культуру. Речь – как лакмусовая бумажка поведения: чуждые слова и реакции не приживаются.

Очевидно, что посредством языка мы передаем больше, чем прямое значение сказанных слов и фраз. В книге Эндрю Ньюберга и Марка Уолдмана «Слова, способные изменить сознание»[[46]](#footnote-46), четко показано, что «одним словом можно повлиять на экспрессию генов, отвечающих за физический и эмоциональный стресс»[[47]](#footnote-47). Позитивная лексика развивает лобные доли, положительно влияя на когнитивное функционирование мозга и обеспечивая его гибкость. Напротив, недоброжелательная речь, злые слова посылают в мозг сигнал тревоги, провоцируя его на защиту в целях выживания и частично отключая способность логического мышления.

Язык, на котором говорит со своими сотрудниками лидер, влияет на их самооценку и, соответственно, на их реакцию на происходящее. Так формируются рамки локальной «картины мира», поэтому выбор слов чрезвычайно важен. В рамки встраивается сама картина – контекст для мыслей и высказываний по поводу того или иного события или идеи. Рамки влияют на то, как будет воспринято то или иное событие. К примеру, термины вроде *босс, подчиненный, выше‑ и нижестоящий, рядовой сотрудник* задают иерархический подход. Напротив, *коллеги, товарищи по команде, партнеры* – говорят об иной степени единства и взаимоотношениях в организации. Призыв следить за речью несет здесь новый смысл. Посредством языка вы подаете пример окружающим – показываете, как следует думать и действовать.

###### ЗАДАВАЙТЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Спрашивая своего сотрудника о чем‑либо, вы предлагаете ему задуматься, совершить некое ментальное путешествие. Компасом в этом путешествии служит ваш вопрос. Кроме того, ваши вопросы сигнализируют о том, что стоит на повестке дня. Предположим: «Что вы предприняли сегодня, чтобы наладить сотрудничество с коллегой?» – вопрос сигнализирует о важности сотрудничества. Ведь если спросить: «Что предпринято для сокращения расходов на производство?» – сигнал будет совсем другим. Ваши вопросы – индикатор ваших приоритетов. Они указывают на то, что требует наибольшего внимания и энергии.

Вопросы развивают людей и отношения. Они помогают сбежать из тюрьмы собственных представлений и расширяют горизонты. Задавая важный вопрос, вы тем самым обязуете себя внимательно выслушать ответ и тем самым демонстрируете уважение к взглядам и идеям собеседника. Если вы действительно заинтересованы в том, чтобы узнать чьи‑то мысли по данной теме, то сначала зададите вопрос, а потом уже будете излагать свою точку зрения. Спрашивая мнение присутствующих, вы значительно облегчаете ход обсуждения проблемы и принятие решения, независимо от того, каким оно будет.

Когда Джошуа Фрайденберг пришел на должность директора терпящего убытки магазина спортивных товаров в Северной Калифорнии, он сразу понял, что увеличить объем продаж можно только общими усилиями. На первом же совещании Джош обратился ко всем: «Как вы считаете, что в магазине работает как надо? Что нам необходимо исправлять?» Он никогда не критиковал предложенные идеи, задавал уточняющие вопросы, стремился помочь сделать мысль более конструктивной. Обсуждались все предложения – по мерчандайзингу, стимулированию продаж, ассортименту. Возраст большинства сотрудников был около восемнадцати лет, и Джош попросил их пройти в торговый зал и найти лыжи или сноуборд, который понравится им больше всего. Затем они выбрали крепления и ботинки. Дав немного времени на размышления, Джош спросил, о чем они думали, выбирая. Предложил закрыть глаза и представить, как они отправляются в горы с новенькой доской или лыжами: «Чувствуете манящий холод? Слышите, как свистит ветер? Как вам свежий горный воздух?» Своими вопросами он привел их к мысли, что люди чаще всего совершают покупки, руководствуясь не прагматическими соображениями, а своими эмоциями. Джош действовал совершенно грамотно: он сфокусировал внимание сотрудников на проблеме наводящими вопросами и добился того, что они переосмыслили свой подход.

Подумайте, какие вопросы вы задаете обычно на встречах, при беседах тет‑а‑тет, телефонных переговорах. Помогают ли они прояснить ситуацию, поддерживают ли общие ценности? Чему, на ваш взгляд, сотрудникам следовало бы уделять больше внимания? Задавайте содержательные вопросы. Какие вопросы к вам могут возникнуть у сотрудников, когда вас нет рядом? Что убедит вас, что сотрудники действуют согласно с принятыми ценностями? Какие вопросы следует задать, чтобы внимание сотрудников сфокусировалось на честности (доверии, обслуживании клиентов, качестве продукции, инновациях, росте, безопасности, ответственности и т. д.)? В таблице 4.1 вы найдете несколько примеров вопросов, которые можно использовать каждый день для поддержания внимания к общим ценностям.

###### Таблица 4.1. Важные вопросы на каждый день

###### 

Придумайте ряд содержательных вопросов, которые заставят людей задуматься о разделяемых ценностях и о том, как действовать в соответствии с ними.

###### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Как узнать, считают ли люди, что ваше слово не расходится с делом (а это поведенческий маркер доверия), если вы не интересуетесь мнением окружающих по этому поводу? Самостоятельно, никого не спрашивая, с точностью это не определить. Только с помощью обратной связи вы можете совершенствоваться как лидер.

Обратная связь всегда сталкивается с некоторым противоречием между двумя базовыми потребностями любого человека: с одной стороны, потребностью учиться и развиваться, а с другой – желанием быть принятым таким, как есть[[48]](#footnote-48). Поэтому даже мягкое, вежливое и безобидное высказывание может разозлить, встревожить, оскорбить или деморализовать. Одна из главных причин, по которой люди, а особенно руководители, не слишком активно выясняют, что окружающие думают о них и об их поступках, – страх, что укажут на недостатки, на то, что они не всё знают, не очень‑то разбираются в деле, не справляются со стоящими задачами. При этом очевидно, что обратная связь критична для становления лидера и обойти ее не получится. Согласно исследованиям, лидеры, которые заинтересованы в мнении окружающих о себе (часто расходящимся с собственными представлениями), добиваются значительно более высоких результатов, чем лидеры, которые склонны слушать лишь тех, кто их хвалит. «Нравится это или нет, – говорят они, – но только зная о своих слабостях и недостатках, можно работать над их исправлением»[[49]](#footnote-49).

Эд Битти, управляющий директор компании Chorus в Новой Зеландии, всегда готов выслушать мнение сотрудников[[50]](#footnote-50). Один из его прямых подчиненных свидетельствует: «Эд никогда не отмахивается от тебя, всегда внимательно выслушивает. Он не хочет, чтобы мы что‑то держали в себе, особенно то, что касается его действий. Ему важно знать все, что происходит в команде, – и хорошее, и плохое, и неприглядное. Каждый может говорить с Эдом откровенно, он никогда не встанет в “защитную стойку” и не разозлится».

Бонни Баргер, вице‑президент по стратегическому развитию Oracle, пообещала себе, а затем взяла публичное обязательство наладить обратную связь, выяснять мнение коллег о своих решениях и действиях. Ключевым моментом ее сближения с членами команды стал масштабный саммит сотрудников компании. Вот что она рассказывает:

Это был превосходный шанс показать серьезность моего настроя. Я выдвинула для обсуждения новую бизнес‑модель компании, необходимость пройти трансформацию. «У меня, – сказала я, – нет всех ответов на вопросы, но мы можем постараться найти их вместе». Все прошло замечательно, и, хотя все были несколько измотаны непростым разговором, мы чувствовали облегчение и доверие друг к другу. Ко мне потом подходили многие и благодарили за ту беседу. Открытость к обратной связи помогла преодолеть рубежи непонимания, создав доверительную атмосферу в команде.

Готовность как к самоанализу, так и к критике извне, способность принять новые поведенческие модели, основываясь на полученной информации, – вот неотъемлемые составляющие для будущих успехов руководителя[[51]](#footnote-51). Многому нельзя научиться, если вы не готовы принять последствия своих решений и действий, их влияние на поведение окружающих. Ваша задача – узнать их мнение. Если вы сами не проявите инициативу, вряд ли с вами заговорят об этом. Доктор Джон Броклбенк, первый вице‑президент SAS, почерпнул немало полезного из отзывов подчиненных[[52]](#footnote-52). К подобным отзывам не все относятся с пониманием, поскольку они «выявляют уязвимые места», но выявлять уязвимость – как раз то, что должен делать сильный и честный лидер. Джон решил поделиться тем, что узнал, и тем, что пытался делать, чтобы стать лучшим лидером. В своем блоге он говорит, что, читая отзывы, чувствовал себя сконфуженным, но вразумленным. Он просил сотрудников продолжить высказывать свои мнения и впечатления по поводу его прогресса и благодарил за возможность взглянуть на себя со стороны.

У открытости лидера к критике есть и побочный положительный эффект: подчиненные тоже лучше принимают критику со стороны руководства. Вы должны искренне стремиться совершенствоваться и демонстрировать окружающим, что хотите понять, как выглядите в их глазах. Стоит, впрочем, иметь в виду: если, услышав отклики о себе, вы не станете ничего менять, то, скорее всего, вам просто перестанут отвечать. Просто решат, что вы самонадеянны, считаете себя умнее других и чужое мнение вас не волнует. В любом случае ваш авторитет и, соответственно, доверие к вам, а значит, ваша эффективность как лидера будут серьезно подорваны.

###### УЧИТЕ ПОДЧИНЕННЫХ ПОДАВАТЬ ПРИМЕР

Вы не должны быть единственным примером для подражания в организации. Пример должен подавать каждый. Главное – чтобы слово всегда соответствовало делу. Ваша задача – проследить, чтобы подчиненные соблюдали договоренности. Люди смотрят, как вы реагируете на усердное и добросовестное или, напротив, безалаберное и небрежное отношение к общим ценностям, а значит, и к выполняемой работе. Все обращают внимание на слова и действия окружающих, и это не следует упускать из виду. Не только *вы* должны демонстрировать соответствие слов делам!

Каждый член команды, партнер, коллега своим поведением указывает на приоритеты. Следовательно, необходимо изыскать возможности не только подавать пример, но и приучать окружающих быть примером для других. Так, Шерил Чапман, старший менеджер по работе с клиентами крупной компании – производителя флеш‑карт, вместо того чтобы спихнуть ведение клиентских счетов на только что нанятого неопытного сотрудника, по нескольку часов в день проводила для него инструктаж, подробно разбирая и разъясняя каждый шаг и его обоснования. Она советовала даже в трудных ситуациях быть честным с клиентом. Когда из‑за проблем с качеством сорвался срок поставки и клиент потерпел убытки, Шерил рекомендовала откровенно поговорить с клиентом, правдиво описать причины, обсудить способы выхода из положения и то, как действовать дальше. Новый сотрудник, как убедилась Шерил, принял стандарты и ценности команды, и это проявилось в его общении с клиентами. Опрос непосредственных подчиненных показал: в их восприятии существует четкая корреляция между эффективностью лидера и тем, что он «тратит много сил и энергии на поддержание принятых в команде принципов и стандартов». Вся «верхушка» списка по первому критерию входит и в верхнюю часть таблицы по второму (в среднем их показатели выше на 115 %), включающему в себя такие пункты, как преданность делу, мотивация, гордость и продуктивность.

Образцовый лидер держит в уме, что важные уроки можно извлечь, видя, как люди справляются с запланированными ситуациями и выходят из незапланированных. Опыт черпается отовсюду: из историй, рассказанных за обедом, в комнате отдыха, во время совещания, в торговом зале, в социальных сетях и т. д. Примеры, которые положительно оцениваются и поощряются, будут воспроизводиться. Чем больше членов команды разделяют общие ценности, тем прочнее формируется культура высокой эффективности. Чтобы дать понять, каковы ваши ожидания, и убедиться, что сотрудники осозна*ю*т свою ответственность, вам необходимо противостоять критическим инцидентам, отмечать положительные события, рассказывать о важных эпизодах, беседовать с людьми и делать все, чтобы взрастить и поддержать нужную модель поведения.

###### КРИТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Все запланировать невозможно. Даже самым дисциплинированным и педантичным лидерам не под силу предотвратить «вторжение» неожиданностей в распланированный график. Возникновение критических инцидентов или случайностей – абсолютно нормальный процесс, особенно в ходе перемен, в стрессовых ситуациях и т. п. Вместе с тем как для лидера, так и для подчиненных это становится важным моментом обучения.

Шарада Рамакришнан вернулась из отпуска, чтобы возглавить команду, занимавшуюся новым проектом компании Capgemini. Неожиданно выяснилось, что один из членов команды собирается в отпуск как раз во время ключевого этапа работы. Первой реакцией, говорит Шарада, было желание категорически отказать. Остыв, она вспомнила, что руководитель обязан думать о членах своей команды: «Я знала, что все заслужили отпуск, и ведь я сама только что его брала». В столь непростой момент уход даже одного разработчика мог сказаться и на сроках, и на результатах… Тем не менее Шарада решила удовлетворить просьбу. Она понимала, что подает команде пример взаимопомощи, показывает, что в кризисной ситуации необходимо поддерживать друг друга. Вот ее слова:

Сотрудник, который собирался в отпуск, взял сверхурочные часы и, закончив свою часть работы, передал мне все результаты. Он также заверил меня, что постоянно будет на связи, если понадобятся какие‑либо разъяснения по его коду. Остальные члены команды по‑другому стали ко мне относиться, увидев, что я выполняю обещания. Я оставалась с командой на протяжении всего проекта, даже когда моя работа уже была выполнена, – подключалась к решению их проблем, помогала осуществить поставленные цели.

Острые ситуации, когда лидер ясно показывает на примере, что именно служит приоритетом и требует всеобщего внимания, очень важны. Вот еще один случай: Эмили Сингх пришлось руководить командой, сформированной из сотрудников двух разных компаний[[53]](#footnote-53). Мало того что эти две группы пытались соперничать, подчиненные поначалу еще и не слишком доверяли Эмили. Чтобы наладить отношения, Эмили взяла курс на постоянное общение со всеми участниками проекта. Она часто проводила личные встречи, поощряла открытые дискуссии, внимательно прислушивалась к мнению сотрудников, делилась информацией с клиентами, рассказывала о своем опыте работы, принимала советы. Постепенно это дало результат. Приведем слова одного из подчиненных Эмили: «Ей ничего не стоило выбрать себе несколько любимчиков и опираться на них. Однако она сделала ставку на другое и последовательно показывала команде, что держит свое слово. Это не могло не вызывать доверие. Так в итоге и произошло: поверив в лидера, мы поверили и в себя как в единую команду».

Критические моменты дарят лидеру возможность импровизировать и творить, придерживаясь при этом основного сценария. Конечно, спланировать все заранее нельзя, но нужно быть морально готовым к возникновению непредвиденных осложнений, как были готовы Шарада и Эмили. Помните: ваши действия в таких ситуациях показывают сотрудникам ваше истинное отношение к декларируемым общим ценностям.

###### РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ

Истории – мощный инструмент, посредством которого вы указываете, что важно, а что не очень, что работает, а что нет, каковы дела на данный момент и что должно получиться в результате[[54]](#footnote-54). Рассказывая о своем опыте, лидеры обучают слушающих, приводят живые примеры общих ценностей и культуры, которую стремятся взрастить. Бывший директор по коммуникациям и потребительским исследованиям Procter & Gamble, автор книги «Мастер историй»[[55]](#footnote-55) Пол Смит объясняет, почему истории столь важны.

Нельзя просто так велеть людям: «Будьте креативнее! Станьте мотивированы! Любите свою работу!» – человеческий ум так не работает. Однако человека можно подвести к этому удачной историей. Вы не преуспеете, приказывая «следовать правилам» – ведь никто не читает своды правил. Но вот историю о парне, который вылетел с работы за нарушения, или о женщине, которая соблюдала правила и получила повышение, – люди воспримут наверняка. В любом случае пользы будет больше, чем от чтения регламентов[[56]](#footnote-56).

Автор книг по менеджменту Стив Деннинг не понаслышке знаком с силой, которой обладают истории. Следующий пример – из его опыта на посту директора по управлению информацией Всемирного банка. Стив перепробовал уйму способов, чтобы добиться от сотрудников смены привычного курса, но все было тщетно. Тогда он решил, что простые истории – лучший способ донести нужные идеи. «Ничего не получалось, – говорит Стив. – Графики не были наглядными, текст оставался нечитаным, диалоги выходили донельзя вымученными и скучными. Однако со временем я заметил, что обычное рассказывание историй убеждает несравненно лучше»[[57]](#footnote-57). В атмосфере, где все дышит презентациями в PowerPoint, графиками, таблицами, длиннющими рапортами и т. д., воздух простых историй может показаться на первый взгляд недостаточно насыщенным и даже слабым средством достижения результата. Но на самом деле это далеко не так. Данные исследований подтверждают опыт Пола и Стива: лидеры, прибегающие к историям для объяснения и иллюстрации рабочих моментов, добиваются значительно более высоких результатов в коммуникации[[58]](#footnote-58).

Филипп Кейн рос в семье, где всегда рассказывали истории. Став взрослым, он подхватил эту традицию и перенес ее в работу. Филипп начинал свою карьеру в Goodyear Tire & Rubber Company и, чтобы наладить личный контакт с сотрудниками, взял за правило отправлять своей команде по пятницам письмо. Оно было озаглавлено очень просто – «Наша неделя» – и повествовало о самых важных событиях прошедшей недели. Филипп вспоминает: «Вскоре я стал рассказывать в письмах не столько о том, *что мы* сделали и делаем, сколько о том, *как* это происходит – что для меня, пожалуй, даже важнее». Сейчас Филипп – коммерческий директор Pirelli Industrial SpA; он все так же пользуется историями для того, чтобы преодолеть культурные и языковые барьеры и объединить сотрудников. «Рассказывая истории, – говорит он, – вы как бы предлагаете людям прочный мост, ведущий туда, куда вы их зовете. На основе общности переживания тех или иных событий объяснить главное намного проще, чем поучая и наставляя».

У историй есть и еще одно серьезное преимущество: они заставляют пристально вглядеться в себя и в происходящее вокруг. Ведь когда человек читает или слушает рассказ, с персонажем которого может себя отождествить, то с большой долей вероятности соотнесет с ним и свои действия. Людям редко наскучивают истории о себе или о своих знакомых. Эти истории «уходят в народ», передаются друг другу, а с ними вместе – и мораль, содержащаяся в них.

###### ВЗРАЩИВАЙТЕ И ПОДДЕРЖИВАЙТЕ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

В какой‑то момент Берт Вонг, CEO компании Fuji Xerox Singapore, осознал, что его команда и компания в целом слишком сильно зависят от него: «Я чувствовал себя дирижером, по мановению палочки которого все готовы отлично играть. Когда я физически присутствовал, все шло хорошо. Но стоило мне куда‑нибудь уехать, как сразу возникали сложности. Реализация планов была на высоте, но идеи и инициативы исходили исключительно от меня». Берт начал многолетнюю перестройку системы, нацеленную на устойчивость организации, путем создания культуры, основанной на общих ценностях. Поначалу многим не нравились перемены, но терпением и настойчивостью Берту удалось выработать четыре Ключевые ценности Fuji Xerox Singapore: **Боевой дух, Инновации и готовность учиться, Команда – путь к успеху, Забота и внимание.**

Берт понимал, что установление и принятие ценностей – лишь первый шаг. Куда более важной и сложной задачей было добиться, чтобы люди жили и думали в русле общих ценностей. Рабочий процесс следовало выстроить так, чтобы он подкреплял ценности компании. Например, всякий раз, когда они выигрывали контракт, Берт указывал, что успех произошел благодаря соблюдению общих ценностей. На каждом собрании он говорил о важности поддержания высокой корпоративной культуры. В компании учредили специальную награду – «Главный мотиватор и вдохновитель года», и победителя выбирали все сотрудники. Для поддержания ценности *Команда – путь к успеху* были введены унифицированные ключевые показатели эффективности – KPI (Keyformance Indicators). Там, где прежде у двух отделов, скажем финансового и коммерческого, сталкивались интересы, с введением новых показателей бурно расцвела командная работа, поскольку в выигрыше от результатов оказывались оба отдела.

Масштабные изменения постепенно стали заметны на уровне всей организации. Когда культура компании оказалась пронизана общими ценностями, сотрудники стали руководствоваться ими в своей повседневной деятельности. То, что начиналось как единоличный поход Берта, привело к институционализации набора общих принципов, управляющих решениями и действиями всех сотрудников.

Лу Герстнер в 1993 году пришел в компанию, находящуюся на грани банкротства, и обрел известность как человек, спасший IBM. Недавно его спросили: «Какова роль ценностей в становлении и развитии компании?»[[59]](#footnote-59) Лу ответил: «Думаю, что ценности чрезвычайно важны, а еще думаю, что когда их слишком много – это просто слова. Загляните в годовые отчеты десятка крупных компаний: в глаза бросается, что декларируемые ценности одинаковы. Но, побывав в этих компаниях, вы, скорее всего, увидите, что слова не переходят в практику. Скажем, заявлено, что командная работа имеет решающее значение, но при этом уровень оплаты определяется индивидуальной производительностью. Или во главу угла ставят качество товаров и услуг, но измеряют его только ежегодно. Если процессы внутри компании не поддерживают принятые ценности, то люди не понимают их смысл. Вопрос весьма прост: действительно ли корпоративная культура, которую вы создаете в компании, демонстрирует эти ценности и отражается ли это на вознаграждении тех, кто их соблюдает?»

Необходимо хорошо понимать: принятые фундаментальные ценности должны питать корпоративную культуру[[60]](#footnote-60). Среди множества методов, способствующих этому, очень важны ключевые показатели эффективности и система вознаграждения. Большое значение имеет продуманная кадровая политика – отбор, наем и обучение сотрудников, удержание и продвижение по служебной лестнице. Норма и стандарты, соблюдаемые в организации, посылают сотрудникам четкий сигнал о том, что здесь ценится, а что нет, поэтому повседневная реальность должна соответствовать принципам и стандартам, которым вы призываете следовать.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### Подавайте пример



Пожалуй, сложнее всего в лидерстве то, что вы всегда на виду. За вами постоянно наблюдают, о вас говорят и постоянно испытывают – заслуживаете вы доверия или нет? Именно поэтому так важно подавать сотрудникам правильный пример, используя для этого все возможности.

Лидеры разными способами подают сигнал, а подчиненные воспринимают его: какие действия верны, а какие нет. Самый существенный сигнал – то, как вы распределяете свое время. Время – ценнейший из ресурсов, и оно уходит безвозвратно. Его, однако, можно разумно инвестировать, и вложение будет окупаться долгие годы. Ваша лексика, манера говорить, вопросы, которые вы задаете, – мощные способы для формирования представления о ваших ценностях. Также лидеру необходима открытость к советам и критике со стороны подчиненных.

Всегда следует помнить, что значение имеет не только то, что делаете лично вы. Лидер «измеряется» по действиям подчиненных – насколько они соответствуют общим ценностям компании, а потому вы должны обучить окружающих подавать пример. Критические моменты, непредвиденные происшествия и события часто предоставляют серьезные возможности для обучения. Это не теория, а практические уроки в режиме реального времени. Важно понимать: то, что вы как лидер приветствуете, привлекает наибольшее внимание.

Вы должны «вести счет», чтобы знать, как идут дела у сотрудников и какие улучшения требуется ввести. Всегда следует поощрять правильный подход к делу и поведение сотрудника, если хотите, чтобы это закрепилось на уровне всего коллектива.

Итак, *указывая путь*, вы должны подать пример поведения, соответствующего общим ценностям. Это означает, что:

1. Вы выполняете свои обязательства и держите слово.

2. Ваше рабочее расписание, встречи, беседы, электронная почта – все, во что вы вкладываете свое время, – отражает приоритеты, о которых вы говорите.

3. Вы задаете важные и нужные вопросы, помогающие сотрудникам оставаться сосредоточенными на главных ценностях и принципах.

4. Вы доносите до окружающих примеры правильного поведения, рассказывая живые и поучительные истории.

5. Вы публично просите сотрудников отзываться о том, как влияют на них ваши действия.

6. Вы вносите конструктивные изменения, корректируете свои действия с учетом обратной связи. В противном случае вам перестанут ее предоставлять.

## Практика 2. Лидер формирует общее видение



• **Сформируйте образ будущего, полный возможностей и свершений.**

• **Привлеките сотрудников, помогите им обрести общее в*и*дение.**

### Глава 5. Образ будущего



Настрой у засидевшейся допоздна на совещании команды Анха Пхама был приподнятый. Прибыла доставка еды, все улыбались и шутили, энергия била ключом. Анх вспоминает это как что‑то волшебное: именно такую встречу он рисовал в своем воображении.

Всего месяц назад об этом нельзя было и мечтать – все шло хуже некуда. Анх был главным инженером Analog Devices, в компании проводилась масштабная реорганизация. В соответствии с новой стратегией несколько подразделений расформировали, произошли перестановки в руководящем составе компании, филиал, к которому относилась команда Анха, подвергся серьезным сокращениям. Численность персонала сократилась на 30 %. Настроение оставшихся было подавленным. Становилось все труднее заставить команду сосредоточиться на работе, что, разумеется, сказалось на производительности.

Анх понимал: чтобы переломить ситуацию, что‑то следует предпринять. Команде определенно требовалось руководство и продуманный план действий, но в его прямые обязанности это не входило. Однако новый генеральный директор явно не справлялся с тем, чтобы, как говорит Анх, «взбодрить ребят и представить им четкое в*и*дение будущего». Тщательно обдумав все, Анх решил попробовать взять на себя эту задачу и обратился с предложением к директору. Его горячее стремление нашло понимание, и на следующем квартальном совещании он уже с трибуны рассказывал о своем в*и*дении будущего.

Свою речь Анх начал с извинений за то, что сотрудники получали недостаточно информации о положении дел в компании, в частности о массовых сокращениях. Он объяснил, что это была вынужденная мера, равно как и сворачивание сторонних проектов. Было чрезвычайно важно, говорил он, сконцентрировать все усилия на основном направлении, чтобы максимально качественно и быстро решать задачи, поставленные клиентами. Далее он пылко и вдохновенно нарисовал картину корпоративного будущего – так, как видел ее сам.

Мы занимаемся техническим проектированием, верно? Каждый из присутствующих в этом зале находится здесь потому, что хочет создать самую лучшую микросхему, самую быструю систему связи, самый совершенный автомобильный датчик. И нам выпал шанс осуществить это желание! Только представьте, что всевозможные Apple‑Ericsson‑Cisco сразу же звонят нам, как только задумают выпустить что‑нибудь новенькое! Ведь им просто необходимы будут наши передовые технологии, и мы квалифицированно и элегантно поможем разрешить их проблемы. Откройте наш сайт и увидите: «Analog Devices – опережая возможное». В одночасье этого не добиться, но именно в этом наша главная задача, и к ее решению, к воплощению в реальность нашего в*и*дения, мы призываем всех вас. Нам нужны ваш талант и преданность делу, но прежде всего нам нужно, чтобы ваши мечты претворились в жизнь.

«Я попал в яблочко, – говорит Анх. – Напряжение на лицах собравшихся сменилось веселостью и воодушевлением. Атмосфера подавленности уступила место приподнятому общему духу». Конечно, и Анх, и сотрудники – все понимали, что от одной речи ничего сразу не изменится. Но выступление достигло сердец слушателей.

Называйте это как угодно – в*и*дением, целью, миссией, заветом, мечтой, стремлением, призывом, намерением, – суть одна: если вы желаете стать выдающимся лидером, то вы должны хорошо представлять образ будущего. Тем самым вы даете раскрыться тому, чего хотите для себя и других, и, возгораясь от мысли, что мечта претворится в жизнь, вы скорее сделаете первый шаг. Однако, не имея ясного образа будущего, не питая особых надежд и не мечтая, вы вряд ли проявите инициативу. Скорее, просто не заметите возможность, даже если она будет у вас перед глазами.

Как мы уже говорили, дальновидность – одно из важнейших качеств, ожидаемых подчиненными в лидере. Дальновидность, умение видеть перспективу означает способность заглянуть за горизонт настоящего, чтобы отыскать возможности для его изменения. Лидер уверен, что небывалые свершения возможны, что из привычного может произрасти нечто прекрасное и удивительное. Ради общего блага лидер рисует образ лучшего будущего.

Подобный взгляд, однако, не прерогатива лидера, его должны разделять все в команде. Ведь у каждого есть надежды, мечты и чаяния. Все хотят, чтобы завтра было лучше, чем сегодня. Когда в*и*дение светлого завтра становится общим, у людей повышается мотивация, работоспособность и, соответственно, эффективность. Вам предстоит позаботиться, чтобы ваше представление разделили и все остальные.

Итак, чтобы *сформировать образ будущего,* лидер должен:

• **Предоставить возможности**

• **Определить общую цель**

То есть вы начинаете с конца, с того, чего желаете достичь, представляя, каким образом реализовать задуманное. Общая цель вдохновляет людей на воплощение в*и*дения в жизнь.

###### ПРЕДОСТАВЬТЕ ВОЗМОЖНОСТИ

«Человек – это единственное животное, которое думает о будущем», – говорит Дэниел Гилберт, профессор психологии Гарвардского университета, известный своими исследованиями в области аффективного прогнозирования. Он продолжает: «Величайшее достижение человеческого мозга – способность воображать предметы и события, которых не существует в реальном мире. Это и позволяет нам думать о будущем ‹…› Мозг человека – настоящая “машина предвидения”, главная функция которой – “производство будущего”»[[61]](#footnote-61).

Лидеры всегда мечтатели. Лидеры – идеалисты. Лидеры мыслят возможностями. В основе любых начинаний – неважно, малых или больших – всегда лежит вера в то, что сегодняшняя мечта когда‑нибудь станет реальностью. Именно эта вера поддерживает лидера и членов его команды в трудные времена. Одна из самых важных задач лидера – превращение захватывающих возможностей в воодушевляющую общую идею.

Многие, когда мы спрашивали их, откуда пришло это «в*и*дение будущего», с трудом находили ответ. Говорили о некоем чувстве, чутье или инстинкте, то есть о чем‑то не слишком объяснимом логически. В какой‑то момент они просто начинали «ощущать нечто» настолько сильно, что необходимо было глубоко исследовать это «нечто»[[62]](#footnote-62). Воображение, ощущения – вещи весьма тонкие, слабо поддающиеся описанию и анализу. Вот что пишет об этом бывший главный редактор Harvard Business Review Алден Хайаши, изучавший психологию принятия управленческих решений: «Я провел целый ряд бесед с лидерами, известными своей проницательностью и “деловым инстинктом”; и ни один из них не смог четко сформулировать, каким образом принимает важные решения, требующие логического подхода. Для описания этого смутного ощущения, когда они знают что‑то – не зная, *как и почему,* – они использовали слова вроде *профессиональная оценка, интуиция, инстинкт, внутренний голос, наитие,* но точнее пояснить не могли»[[63]](#footnote-63). Однако у лидеров, с которыми он беседовал, не было никаких сомнений, что эти сложно поддающиеся описанию вещи сыграли ключевую роль в достижении успеха. Кое‑кто пошел еще дальше и уточнил, что выбор наилучшего из возможных решений осуществляется благодаря «X‑фактору» – черте, близкой таланту. И действительно, интуиция и в*и*дение плотно спаяны даже на уровне слов: «интуиция» происходит от латинского intuitiō – созерцание, размышление[[64]](#footnote-64).

В*и*дение – проекция фундаментальных предположений о человеческой природе, технологиях, экономике, науке, политике, искусстве, этике и прочих сферах деятельности.

В*и*дение будущего похоже на лейтмотив литературного или музыкального произведения: это нечто, обладающее огромной важностью, непреодолимо наступающее, пронизывающее собой все настолько, что не поддаться этому ощущению невозможно. Это как мелодия, которая вдруг приходит на ум, и уже невозможно ее не слышать, и нужно передать ее другим, чтобы и они ее услышали и запомнили. Повторяющаяся мелодия, послание, напоминающее о главном. Каждому лидеру нужна тема, направляющий принцип, вокруг которого он организует движение. Каково ваше основное послание? Ваш лейтмотив? Как вы хотите, чтобы ваши сотрудники представляли будущее?

Спросите сотрудников, рисует ли их лидер общую картину того, к чему предлагает стремиться, часто ли описывает будущее? Вы обнаружите закономерность: подчиненным, чьим лидерам присуще такое поведение, намного больше нравится их работа. Например, 73 % респондентов, утвердительно ответивших на оба вопроса, также утвердительно ответили и на вопрос «Готовы ли вы работать усерднее и даже сверхурочно, если работа того потребует?» Менее 8 % прямых подчиненных лидеров из «нижних» 10 % согласны с тем, что «все в команде ценят этого руководителя по достоинству и осозна*ю*т свой вклад в общее дело».

Еще более показательны ответы на вопрос «В целом считаете ли вы своего руководителя эффективным?» Утвердительно ответили лишь 6 % респондентов из тех, чьи лидеры не говорят о будущем. Процент утвердительно ответивших из первой десятки более чем в 13 раз выше. Эти результаты коррелируют с ответами на вопросы, приведенные выше: «Рисует ли ваш лидер общую картину того, к чему предлагает стремиться?» и «Часто ли он описывает будущее?» Средний показатель эффективности сотрудников, ответивших утвердительно, примерно в 1,6 раза выше, чем у ответивших отрицательно. Отсюда следует простой вывод: каждый лидер должен уметь говорить с подчиненными о будущем.

Умение представлять будущее, безусловно, важнейший фактор, существенно влияющий на мотивацию сотрудников, а значит, и на производительность труда. Однако многим лидерам поначалу это дается нелегко. К счастью, можно научиться раскрывать главные *темы* своей жизни и жизни окружающих. Такая способность развивается, когда вы *оглядываетесь* в прошлое, *внимательно следите* за настоящим и *устремляете взор в* будущее, а затем *делитесь* своими впечатлениями об этом.

###### ЗАГЛЯНИТЕ В ПРОШЛОЕ

Быть может, это прозвучит как парадокс, но, стремясь в будущее, необходимо заглянуть в прошлое. Осознание прошлого поможет определить темы, модели и принципы, в соответствии с которыми сформировались ваши идеалы и приоритеты[[65]](#footnote-65). Именно о таком опыте говорит Джейд Луй, консультант крупной рекрутинговой компании из Австралии: «Прежде чем я смогла представить будущее, мне пришлось разобраться с прошлым и отыскать в нем повторяющиеся мотивы и темы. Благодаря этому я стала яснее понимать картину в целом и определила общие тенденции развития». Боб Родригес, CEO крупной инвестиционной компании First Pacific Advisors, объясняет, как он достиг высокого профессионализма в области инвестиций: «Я стал настоящим историком, читая книги как по финансово‑экономической, так и по общей истории»[[66]](#footnote-66).

Куда бы вы ни отправились, с вами всегда будет верный спутник – ваше личное прошлое, ваша история. Это помогает ориентироваться и выбирать маршрут. Как указывают Джон Симан и Джордж Смит, партнеры в консалтинговой компании Winthrop Group: «Очевидно, что главная задача лидера – вдохновлять людей на работу и разрабатывать стратегии на будущее. И для того, и для другого история подходит как нельзя лучше»[[67]](#footnote-67). Они подчеркивают, что руководить, опираясь на историю, не значит быть в плену у прошлого. Это способ извлечь бесценные уроки, исследуя вопрос «Как мы пришли к тому, что имеем сейчас?» Известный исследователь в области авиации и вице‑президент Калифорнийского технологического института Майкл Уоткинс утверждает, что без внимания к истории «вы двигаетесь наугад и потому рискуете налететь на изгородь и снести ее, не зная, для чего она была установлена. Обратившись к истории, вы можете верно все оценить и решить, что изгородь действительно не нужна и ее стоит снести. Или напротив – убедиться, что ей здесь самое место»[[68]](#footnote-68).

Всматриваясь в прошлое, вы яснее осознаёте главную тему своей жизни и видите открывающиеся возможности, к тому же более полно представляете, сколько времени может потребоваться для воплощения ваших устремлений.

Это вовсе не означает, что прошлое и *есть* ваше будущее, ведь вы не ведете машину, пользуясь только зеркалом заднего вида. Однако, задумываясь об истории своей жизни, вы лучше понимаете себя, свою картину мира, которую невозможно увидеть, глядя на будущее, как на чистый лист. Отправляться в неизведанное – трудная, подчас неисполнимая задача. Путешествие в прошлое делает новый путь более осмысленным и значимым.

###### ВНИМАТЕЛЬНО СЛЕДИТЕ ЗА НАСТОЯЩИМ

Каждодневное напряжение, смена планов и графиков, разного рода проблемы, нарастание темпов, турбулентность рынков и т. д., – все это буквально берет ваше сознание в заложники, и кажется, что ни времени, ни сил на мысли о будущем нет. Но забота о будущем не должна означать пренебрежение настоящим; напротив, вы должны подходить к нему внимательно и вдумчиво.

Внимательное отношение к окружению жизненно важно, и все большее число лидеров начинает понимать силу осознанности[[69]](#footnote-69). Необходимо выключить автопилот всезнания, перестать наблюдать за миром сквозь призму предустановленных категорий и суждений – это мешает замечать реально происходящее. Способность воспринимать новые веяния и творческие подходы к решению проблем основана на твердом *присутствии в настоящем*. Следует *остановиться, осмотреться* и *прислушаться*. Как говорит директор по развитию IBM Амит Толмар: «Чтобы заглянуть в будущее, необходимо проникнуться настоящим, внимательно слушать товарищей по команде, прочувствовать их радости и беды. Лишь осознав в полной мере сегодняшние проблемы, можно представить себе образ светлого завтра».

Каждый день выделяйте какое‑то время, когда не будете заняты. Пусть не весь календарь будет расписан делами – оставляйте свободные строки. Напомните себе, что у всех ваших электронных устройств есть кнопка выключения. Просто ненадолго приостановитесь, перестаньте что‑то делать и уделите внимание тому, что происходит вокруг. В своей книге «Во главе революции»[[70]](#footnote-70) Гэри Хэмел, один из самых авторитетных бизнес‑авторов нашего времени, говорит, что люди не осозна*ю*т и не осмысляют перемен, «поскольку заблудились в чаще проблем, вопросов и противоречивых данных. Единственный способ разобраться – найти время, отступить назад и спросить себя: «Каким образом связаны все эти мелкие события и факты? Частью чего они являются?»[[71]](#footnote-71)

Присмотритесь: что делают люди сейчас и не делали еще пару лет назад? Как одеты? Чем пользуются, а чем уже давно нет? Как общаются? Какие изменения претерпели рабочие места и организации по сравнению с недавним прошлым? Каковы современные тенденции, что популярно, модно? и почему?

Прислушайтесь к своим сотрудникам. Что они обсуждают? Каковы их желания и потребности? Что, по их словам, мешает им совершенствоваться? Что бы они изменили? Постарайтесь вслушаться и в то, что едва может быть услышано или даже не было сказано, не упускайте мельчайшие подробности. Что, по‑вашему, за этим стоит? Куда все движется?

Став руководителем производственного направления Labo America, Гаутам Аггарвал понял: «Чтобы выработать чистое, незамутненное представление о том, какой команда должна стать и чего должна добиться, лидеру необходимо не только смотреть в будущее, но и опираться на факты прошлого и настоящего».

Заступив на должность, Гаутам сразу провел открытое совещание, где все могли высказать мнение о том, «что до сих пор делалось верно, а что нуждается в немедленном изменении или усовершенствовании в будущем». Он спрашивал коллег и сотрудников, как они видят линейку продуктов компании сейчас и как представляют ее на рынке через три года, через пять лет. В результате Гаутам и его команда получили реалистичную картину нынешних условий, сильных и слабых сторон. Обсуждение очень помогло в выработке дальнейшей стратегии.

Чтобы представить себе будущее, вы должны ясно представлять текущий момент, выявить тенденции и закономерности и рассмотреть их как в целом, так и детально. Вы должны видеть и лес, и деревья.

Подумайте о будущем как о мозаике: вот перед вами разрозненные кусочки, затем вы понимаете, как они соединяются один с другим, и таким образом выстраиваете картину в целом. Точно так же вы должны постоянно обрабатывать каждый бит и байт данных, набирающихся ежедневно, чтобы видеть, как из них вырисовывается образ будущего. В*и*дение будущего – не гадания на хрустальном шаре; от вас требуется лишь внимание к мелочам, из которых в итоге складывается единая картина.

###### ВСМОТРИТЕСЬ В БУДУЩЕЕ

Даже если вы остановились, оглянулись кругом, прислушались и пригляделись к деталям настоящего, нужно поднять голову и обратить взор за горизонт. Лидеру необходимо следить за развитием технологий, демографией, экономикой, политикой, искусством, массовой культурой, за всеми аспектами жизни как внутри своей организации, так и вовне.

Дэн Шваб, директор по обучению и организационному развитию компании Trust for Public Land, взял за правило спрашивать каждого нового сотрудника: «Как вы представляете нашу организацию через пять лет? Через десять?» По мнению Дэна, лучший подарок – «дать возможность мыслить шире привычных рамок». Дэна, как и многих других лидеров, которых мы опрашивали, можно назвать представителем «отдела будущего» своей организации.

Для успешного лидерства важно уделять значительное время освоению информации, чтению, обдумыванию, обсуждению долгосрочных перспектив, причем не только своей организации, но и среды, в которой она существует и развивается. Это требование усиливается с продвижением по карьерной лестнице и ростом ответственности[[72]](#footnote-72). К примеру, занимая стратегическую должность (CEO, президент, директор по развитию и т. д.), вы с большой долей вероятности будете ориентироваться на долгосрочные перспективы, чем на тактической должности (скажем, начальник участка или руководитель по эксплуатации). Как мы уже упоминали, важнейшая лидерская характеристика – *дальновидность* – сильно варьируется в зависимости от организационного уровня. Руководителям высшего звена она абсолютно необходима, а для руководителей среднего звена не имеет такого значения (менее половины респондентов считают ее важной). Та же картина среди студентов: менее 50 % опрошенных включили дальновидность в «четверку» важнейших лидерских характеристик. Совершенно очевидно: чем выше ответственность за результаты и перспективы, тем выше оценивается необходимость «взгляда в будущее».

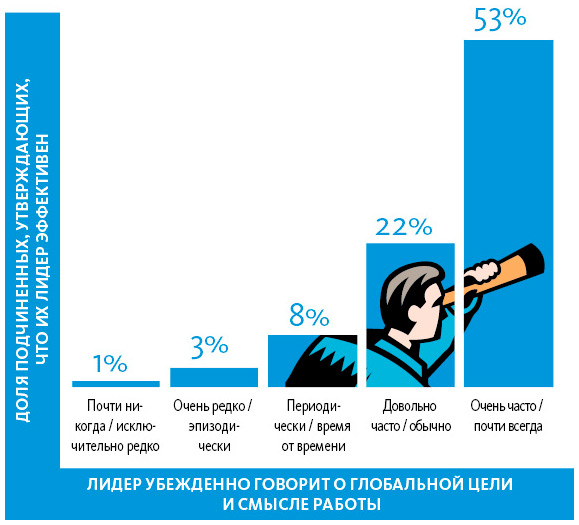
Вы всегда должны представлять, какие действия будете осуществлять по завершении проекта, программы, курса, когда задача будет решена. «А что дальше?» – вопрос, который требуется постоянно задавать себе. Лидер всегда должен держать в уме, что после этого проекта будет следующий, за ним – другой, после другого – третий. Чтобы не терять из виду перспективу, команда, отвечающая в компании Modern Terminals Limited (Гонконг) за человеческие ресурсы, ежегодно проводит совещание, где обсуждается не только «Что мы делали правильно, а что – нет?», но и ставится более предметный вопрос: «Что мы можем изменить, чтобы стать еще лучше»[[73]](#footnote-73). Все присутствующие делятся своими ожиданиями и в*и*дением будущего.

Согласно проведенным исследованиям, лидеры, которые готовы фокусировать внимание на будущем, стимулируют мотивацию и эффективность групп, состоящих под их началом, и организации в целом[[74]](#footnote-74). Именно в будущем сокрыты свершения, достижения и возможности. Информацию для обдумывания и планирования следует черпать из самых разных источников – книг, журналов, бесед с футурологами, подкастов, документальных фильмов. Такого широкого подхода и ожидают от лидера подчиненные. Оглядываясь назад, внимательно относясь к настоящему и устремляясь в будущее, очень важно осознавать, что вами движет, о чем вы заботитесь и что любите.

###### ПРОДЕМОНСТРИРУЙТЕ СВОЮ СТРАСТЬ

Сложно представлять себе оригинальные и интригующие возможности, если вы не увлечены своим делом. В*и*дение будущего требует связи с глубочайшими чувствами. Ради действительно важного дела вы будете готовы тратить много времени, претерпевать лишения, переживать неудачи и даже приносить необходимые жертвы. Без сильного желания, без осознания того, что вас действительно волнует, без поисков ответов на главные вопросы, без мечты невозможно разжечь искру, из которой возгорится пламенная энергия помыслов и деяний. Необходимо спросить себя: «Что движет мной? Что заставляет меня вставать по утрам? Что захватывает и не отпускает?»

Лидер всегда нацелен на небывалое, значительное – на то, чего еще никто и никогда не достигал. Цель вам предстоит определить. Никто не в состоянии сделать это за вас. Как и с ценностями, вы должны самостоятельно прояснить свое в*и*дение будущего, а затем претворить его в общее в*и*дение для всех сотрудников. Как показано на рисунке 5.1, процент непосредственных подчиненных, считающих своего лидера эффективным, существенно выше среди тех, чьи лидеры «с уверенностью описывают глобальную цель и смысл выполняемой работы».



**Рисунок 5.1.** Лидеры, с уверенностью описывающие глобальную цель и смысл своей работы

Опрос коллег и вышестоящих руководителей тех же лидеров подтверждает приведенные данные. Люди склонны с б*о*льшим доверием и вниманием относиться к лидерам, которые чаще объясняют – «почему», а не просто «что» следует делать.

Чувство цели, особенно такой, которая несет пользу окружающим, положительно влияет на работоспособность, а кроме того – на состояние человека. Когда в организации есть целеустремленность, сотрудникам присуща высокая эффективность.

К примеру, студенты, ясно осознающие цель, оценивали курсовую работу как значимую намного чаще, чем студенты, у которых не было цели или были только внешние мотивы, например заработок. Более того, студенты, осознающие цель, были настойчивее и упорнее в решении сложных задач и потому добились лучших результатов[[75]](#footnote-75). Люди, уверенные, что их жизнь и работа имеют смысл, чувствуют свою связь с коллективом, коллегами, демонстрируют вовлеченность и большее психологическое благополучие, творчески подходят к делу и в целом более успешны в работе, чем те, кто не видит в своей деятельности смысла и цели[[76]](#footnote-76).

Смысл и цель выполняемой работы имеют решающее значение для улучшения ее продуктивности и качества, для роста личного благополучия и благополучия организации. Это первостепенный фактор, влияющий на эффективность лидера. Исследование, проведенное консалтинговой компанией Deloitte, показывает, что ясное представление о цели своей деятельности рука об руку идет с ценностями и принципами лидера[[77]](#footnote-77).

Именно об этом свидетельствует и лидерский опыт Эндрю Рзепа. Эндрю около месяца занимал пост председателя комитета адвокатов‑стажеров в Манчестере, когда главный офис Trainee Solicitor Group организовал конференцию для стажеров со всей страны. Она должна была проходить как раз в Манчестере. Эндрю не отвечал за проведение мероприятия, но, учитывая тесную связь их филиала с главным офисом, решил приложить все усилия, чтобы конференция прошла как можно успешнее. До открытия конференции оставалось всего три недели, а список участников насчитывал лишь 75 имен; Эндрю объявил коллегам, что сделает все возможное, чтобы набрать по меньшей мере 300 человек.

«Я горячо описывал, как зд*о*рово будет на нашем мероприятии, как мы сможем гордиться, что сумели провести его», – рассказывает Эндрю. Он обратился к членам своего комитета и спросил, готовы ли они не пожалеть сил для осуществления этой задачи. Эндрю отмечает, что не исключал отрицательный ответ, ведь конференция не входила в цели комитета и никто не был обязан ею заниматься. «К моей величайшей радости, – восклицает Эндрю, – шестнадцать человек из двадцати ответили да», а наличие нескольких «сомневающихся» придало еще больший заряд энергии тем, кто согласился. «Никогда еще не видел, чтобы они так горели делом», – говорит Эндрю. В результате к началу конференции список участников насчитывал 316 человек. Горячая энергия Эндрю не только подпитывала его собственный драйв, но и передалась его коллегам, согласившимся трудиться для достижения будущих возможностей.

###### ОПРЕДЕЛИТЕ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ

Часто люди считают, что думать о будущем – дело сугубо лидерское. И ведь правда, раз это столь важно, то понятно, почему в глазах многих одиночный поход на поиски будущего организации воспринимается как единоличная задача и долг лидера. И все же одного лишь лидерского в*и*дения подчиненным недостаточно. Не менее важно, чтобы их чаяния, надежды, идеалы, мечты также присутствовали в картине будущего[[78]](#footnote-78). Центральной задачей лидера является поиск *общей* цели, а не насаждение исключительно своего в*и*дения. Необходимо представить конечный результат и выразить его так, чтобы исполнение надежд и достижение целей, важных для подчиненных, совпали с достижением глобального результата. Для этого необходимо иметь общий язык и доверительные отношения с подчиненными.

Директор по развитию IBM Амит Толмар считает, что «лидер не может мечтать в одиночку» – цель достигается только тогда, когда мечту разделяет вся команда. Только при этом условии люди станут полностью отдаваться делу. Поэтому очень важно, чтобы в общем в*и*дении будущего присутствовали черты и краски, присущие не только мечтам лидера, но и мечтам его подчиненных. Амит подтверждает, что сотрудники работают усерднее, если внимательно прислушиваться к их мнению, идти им навстречу, предлагать помощь в реализации идей. Людям нравится, чтобы их слушали и слышали, нравится получать отдачу от выполняемой работы. Лидеру очень важно отыскать общую высокую цель, отвечающую внутреннему стремлению каждого человека участвовать в значимом деле.

Никто не любит, когда ему говорят, что делать и куда идти, вне зависимости от того, насколько правильны указания. Люди хотят ощущать себя частью работающего и развивающегося организма, хотят идти рядом с лидером и вместе созидать будущее. Опыт Омара Пуалуана, технического руководителя RVision, подтверждает эти наблюдения. Он разработал оригинальный бизнес‑план для одного из проектов. Представив его команде на совещании, Омар неожиданно убедился, что сотрудники стали предлагать усовершенствования, о которых он даже и не думал. «Мы собрали все идеи воедино. Снова и снова поэтапно их проверили. Все были воодушевлены и работали с большой отдачей благодаря общему в*и*дению цели. Мое в*и*дение уже не принадлежало только мне – оно стало нашим общим, что отлично отразилось на результате». Не стоит думать, что в*и*дение цели должно исходить всегда сверху. Конечно, инициатором коллективного диалога должны быть именно вы. Но никто никогда добровольно не отправится туда, куда не хочет идти. Задача лидера – показать путь, который поможет сотрудникам реализовать свои устремления и претворить в жизнь общую мечту. Тереза Лей, HR‑директор Modern Terminals Limited, говорит: «Мы уверены, что, участвуя в планировании будущего, наши сотрудники сильнее проникаются общими целями и стремятся к их достижению».

###### ВНИМАТЕЛЬНО СЛУШАЙТЕ ОКРУЖАЮЩИХ

Понимая своих сотрудников, прислушиваясь к ним, внимательно относясь к советам, лидер дарит голос их искренним чувствам. Он фактически заявляет: «Я слышал ваши желания, слышал, что вы хотите для себя. Вот как участие в общем деле послужит вашим потребностям и интересам». Лидер – своего рода зеркало, отражающее самые горячие желания подчиненных.

Лидеру нужно развивать способность внимательно слушать и замечать, что важно тем, кто его окружает. Образы, идеи, любые озарения не приходят руководителям, оторванным от команды, парящим где‑то в «надорганизационной стратосфере». Они появляются в результате взаимодействия с коллегами и подчиненными – в торговом зале, на производстве, в лаборатории, в кафетерии. Возникают из общения с клиентами. Из мимолетного разговора в коридоре, на встречах или в гостях.

Лучший лидер – тот, кто прекрасно умеет слушать, всегда внимателен к словам и чувствам других. Он задает важные (подчас жесткие) вопросы, открыт новому, отличному от своего, взгляду и ради общего блага готов даже потерпеть поражение в споре. Внимательно слушая, лидер проникается желаниями, ценностями и надеждами подчиненных. Такая восприимчивость – не просто обычный навык, а выдающийся человеческий дар[[79]](#footnote-79).

Придя на должность HR‑менеджера в международную технологическую компанию, Мелинда Джексон сразу заметила, что среди членов команды нет сплоченности и понимания. Она взялась поправить это и в первую очередь стала регулярно обращаться к сотрудникам, интересоваться их делами и, по ее словам, «активно слушать» их ответы. Затем обратилась ко всем с просьбой высказать критические замечания, дать советы, то есть честно пыталась наладить общий диалог. Мелинду буквально ошеломило, что столь несложными методами, просто проявляя доброжелательность, открытость, восприимчивость к замечаниям коллег, она добилась того, что «старые проблемы сами собой разрешились, отношения в команде наладились». В этих обсуждениях и сотрудники, и Мелинда смогли выяснить ценности, желания и надежды друг друга и нашли общий язык.

Мелинда немало узнала о своих сотрудниках, задавая обычные вопросы об их планах на вечер или на выходные, а затем справляясь, как все прошло. Она намеренно заводила подобные разговоры, когда рядом были другие коллеги, чтобы расширить круг беседующих, рассматривая это как возможность укреплять связи в группе. Мелинда подчеркивает: «Вы должны научиться внимательно и активно слушать. В разговоре вы узнаете об интересах, заботах и проблемах, над решением которых человек бьется и с которыми вы могли бы помочь ему справиться».

Лидер должен создать зону комфорта, место концентрации положительной энергии на рабочем месте. Добиться этого можно лишь вниманием к окружающим, их нуждам и проблемам и помощью в их решении.

###### ПОВОД ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Внимательно слушая сотрудников, вы поймете, что придает их работе смысл, что является для них движущей силой. Согласно проведенным исследованиям, люди остаются в организациях тогда, когда находят свою деятельность интересной, содержательной и имеющей цель[[80]](#footnote-80). Можно назвать несколько основных мотивов, придающих работе и жизни смысл[[81]](#footnote-81). Итак, люди ожидают от работы:

• **Целостности:** цели и ценности организации согласуются с личными

• **Целенаправленности:** улучшение жизни окружающих

• **Вызовов:** нескучная работа, где есть место инновациям

• **Роста:** профессиональное и личностное развитие

• **Принадлежности:** близкие, основанные на доверии, отношения с коллегами

• **Самостоятельности:** возможность принимать независимые решения

• **Значимости:** важность выполняемого дела и поощрение за него

Несомненно, когда миллениалы стали самой большой демографической группой среди работающих, интерес молодых людей к цели и смыслу работы несколько возрос, однако стоит заметить, что такой поиск универсален для человека любого поколения и был предметом исследований на протяжении десятилетий. Показательно, что желания людей не сильно изменились[[82]](#footnote-82).

Речь идет скорее о сути работы, чем о зарабатывании денег: люди хотят следовать осмысленной цели, а не просто обменивать свой труд на деньги. В душе каждый хочет привнести что‑то положительное в мир. Каждому важно сознавать, что он делает что‑то хорошее на этой планете, что в его жизни есть смысл[[83]](#footnote-83). Если вы хотите, чтобы за вами последовали, вы должны ставить во главу всего цели и принципы. Значимая миссия *призывает людей*. Так и поступают лучшие лидеры. Согласно данным опроса, 90 % указавших, что их компании свойственно сильное чувство цели, также отметили и финансовые успехи организации за прошедший год. Практически столько же респондентов указали, что и на более длительной временн*о*й дистанции их организации были финансово успешны. Среди сотрудников компаний, где не принято акцентировать внимание на целях и значении выполняемой работы, лишь две трети опрошенных отметили финансовый успех своей организации за прошлый год или вообще когда‑либо[[84]](#footnote-84). Ясно выражая общее в*и*дение организации, лидер поднимает дух тех, кто работает под его началом.

Понимание целей и значения работы крайне важно для сотрудников любого возраста[[85]](#footnote-85). Никто надолго не задержится там, где приходится заниматься нудным и неинтересным делом. Это особенно актуально для более требовательных представителей молодого поколения. Ники Лустиг, отвечающая за развитие персонала в Twitter, говорит: «Мы часто сталкиваемся с необходимостью помочь менеджерам и вообще лидерам понять смысл существования их команды. Им нужно увидеть связь между конкретными задачами команды и целями всей компании»[[86]](#footnote-86). Для этого Ники создала специальную интерактивную программу The Purpose Statement Workshop, помогающую лидеру и команде в определении и достижении целей. Процесс включает предварительную работу над девятью вопросами, касающимися индивидуальных целей, особенностей данной команды и отношений между командой и организацией.

Прежде чем двигаться дальше, члены команды внимательно изучают и обсуждают ответы друг друга. Это способствует общему диалогу и пониманию мотивации каждого. «Несмотря на ежедневные вызовы, проблемы и даже неудачи, – резюмирует Ники, – важно помнить, зачем мы все собрались и что делаем. Разговор коллег и сотрудников об этом производит вдохновляющий эффект».

Лояльность, приверженность можно испытывать к сути деятельности, но не к планам и проектам. Иначе сложно объяснить, зачем люди добровольно отправляются помогать восстанавливать районы, пострадавшие от цунами, участвуют в мотопробеге с целью собрать средства на борьбу со СПИДом, помогают вытаскивать попавших под завалы после землетрясения или с полной отдачей включаются в дело, у которого мало шансов на успех. Стив Коутс, управляющий партнер International Leadership Associates, объясняет: «Настоящий лидер создает вокруг себя культуру достижения высоких результатов и значимой деятельности. Он помогает найти повод для гордости даже в самой скверной работе, сделать ее интересной и занимательной. Лидер дает возможность каждому почувствовать себя нужным». Стив утверждает, что ключ к самоотверженному труду не подобрать, если смотреть только на повышение заработной платы, льготы, условия работы и так далее. «Вместо этого, – продолжает Стив, – дайте людям возможность участвовать в изменениях того, что их заботит, сделайте их деятельность приятной, относитесь к ним с уважением, которого они заслуживают. Научитесь поступать таким образом и увидите, как возрастает у людей энергия, решаются проблемы, крепнет общность и увеличивается продуктивность»[[87]](#footnote-87).

Когда человек является частью чего‑то, что поднимает его дух и настраивает на более высокий уровень мотивации, он чувствует себя энергичным и предан делу. Обратимся к исследованию, где участвовали почти две с половиной тысячи медицинских работников. Им были предоставлены рентгеновские снимки пациентов, которые требовалось проанализировать. Первой группе сказали, что их работа не будет учитываться в дальнейшем, тогда как вторую группу проинформировали, что перед ними – снимки онкологических больных. За каждый проанализированный снимок участникам платили одинаково. В результате было установлено, что члены второй – «значимой» – группы тщательнее работали со снимками, тратили больше времени и зарабатывали в среднем на 10 % меньше, чем первая – «незначимая» – группа. Опросив более 20 тысяч сотрудников по всему миру, проанализировав работу в 50 крупнейших компаниях и проведя серию экспериментов, Линдси Макгрегор и Нил Доши в своей книге «Заряженные на результат»[[88]](#footnote-88) заключают: «То, из‑за чего мы работаем, определяет, насколько хорошо мы работаем»[[89]](#footnote-89).

###### ДАЖЕ В ЗЫБКОЕ ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН СМЕЛО СМОТРИТЕ В БУДУЩЕЕ

Люди часто спрашивают: «Как же думать о том, что будет через пять или десять лет, когда я не знаю даже, что будет на следующей неделе?» Вопрос точный и насущный. Дело в том, что в нынешнем изменчивом, неопределенном, сложном и неоднозначном мире в*и*дение еще более важно, чем в стабильные и спокойные времена. Давайте представим ситуацию. Скажем, вы едете по автостраде к югу от Сан‑Франциско: солнце сияет в небе, слева – холмы, справа – океан. Двигаясь по извилистому серпантину, вы видите то тут, то там отвесные скалы, которые резко уходят в воду. День ясный, видимость на много миль вокруг идеальная. Вы едете на максимальной скорости, одной рукой придерживаете руль, откинулись в кресле, из динамиков несется музыка, в мире и в душе царит спокойствие. И тут, пройдя очередной поворот, вы въезжаете в непроглядный туман – такого густого вы еще не видели никогда. Ваши действия? Мы много раз задавали этот вопрос. Вот что нам отвечали:

• «Поеду очень медленно».

• «Включу фары».

• «Буду крепче держать руль обеими руками».

• «Напрягусь, сосредоточу все внимание».

• «Выпрямлюсь или наклонюсь к рулю».

• «Выключу музыку».

Но следующий поворот – и вы выезжаете из тумана. Вновь все ясно и солнечно вокруг. Каковы ваши действия теперь? Вероятно, вы сядете поудобнее, расслабитесь, затем выжмете педаль газа, выключите фары, вернете музыку и будете наслаждаться пейзажем.

Эта простая аналогия иллюстрирует важность четкого в*и*дения. Когда вы ехали быстрее – в тумане или при ясном обзоре? Насколько быстро можно ехать в тумане, не подвергая опасности свою жизнь и жизни других людей? Насколько вам как пассажиру было бы комфортно, если бы водитель гнал сквозь туман на полной скорости? Конечно, вы едете быстрее, когда дорога хорошо видна. Несомненно, в жизни, говоря метафорически, случается, когда вы попадаете в туман. В такие моменты вы нервничаете и не уверены, что ждет вас впереди, за поворотом. Притормаживаете. Но если продолжать движение, туман рассеивается, путь виден, и вы снова набираете скорость.

В том, чтобы помочь туману рассеяться, и состоит одна из главных задач лидера. Помочь людям заглянуть вперед, понять, что ждет их на пути, следить за потенциальными опасностями. Ясное в*и*дение поддерживает надежду – надежду, что, несмотря на непогоду, ухабы, отклонения от маршрута и поломки, экипаж все преодолеет и достигнет идеального, уникального пункта назначения[[90]](#footnote-90).

Директор производства Caltronics Business Systems Кайл Харви рассказал нам об опыте работы в высокотехнологичной компании в Кремниевой долине. Он абсолютно совпадает с образом вождения в тумане. Кайлу и его коллеге поручили разработать маркетинговые материалы для широкого ассортимента товаров компании. «В первый момент мы были в замешательстве и даже не знали, с чего начать, – говорит Кайл. – Мою коллегу, похоже, проект не слишком интересовал. Полный туман вокруг. Ни в*и*дения, ни направления движения».

Спустя две недели с небольшим у Кайла все же появилась мысль, как подступиться к заданию. Зная, что коллеге по душе художественный и оригинальный подход, он придумал, как приложить к совместной работе ее творческие способности.

Она приободрилась, и мы с головой окунулись в работу. Не прошло и десяти минут с начала моих объяснений, и она сама начала рассказывать, как представляет наш проект. Туман таял, и впереди проглядывала дорога… Прошел месяц, работа захватила нас обоих, каждый вносил необходимые изменения и коррективы, дело наладилось. Мы выбрались из марева и набрали скорость.

Они оба сделали необходимые выводы, сконцентрировались и начали движение к цели. Кайл сказал:

Аналогия с туманом представляется мне очень точной. Я на себе прочувствовал: когда наше в*и*дение проекта не было четким, мы просто остановились на обочине и никуда не двигались. Но как только мы обнаружили то, что будет мотивировать и заряжать на работу, мы сразу же вновь полетели по дороге прочь из тумана.

Чтобы стать настоящим лидером, вы должны уметь нарисовать образ будущего. Это неизменно – вне зависимости от интенсивности перемен. Люди следуют лишь за тем, кто умеет видеть, что впереди, за сегодняшними проблемами, кто представляет, каким будет светлое завтра и как его достичь.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### Нарисуйте образ будущего



Важнейшая функция в*и*дения будущего в жизни организации – фокусирование энергии сотрудников. Чтобы помочь всем увидеть общий путь, который предстоит пройти, вы должны ярко представлять воодушевляющую и понятную картину. Это достигается размышлением о прошлом опыте, внимательным отношением к настоящему и устремлением в будущее. Опираться на этом пути нужно на то, что вы более всего цените и любите.

Внимательно прислушивайтесь к тому, что говорят ваши подчиненные; уловите их мечты, надежды, желания. Общее в*и*дение будущего, сформированное на таком фундаменте, сохраняет свою привлекательность на протяжении долгих лет, ведь благодаря ему выполняемое дело становится чем‑то б*о*льшим, чем просто работа. Видение будущего должно служить движущей силой, причиной, вдохновляющей на свершения. Независимо от размера вашей команды или организации, общее в*и*дение размечает маршрут, дает ориентиры, к которым вы и будете стремиться.

Итак, чтобы *cформировать общее в****и****дение*, необходимо нарисовать в воображении образ будущего, полный возможностей и свершений. Это означает, что вы должны:

1. Определить, что вами движет, что наиболее близко и ценно. Представление о том, как это можно улучшить в будущем, поможет идти вперед.

2. Обдумать и оценить прошлый опыт, определить главные темы и мотивы в своей жизни.

3. Остановиться, оглянуться и прислушаться к тому, что происходит прямо сейчас: тенденциям, актуальным темам, социальному недовольству.

4. Больше времени фокусироваться на будущем, искать новые захватывающие возможности.

5. Внимательно прислушиваться к другим, понимать, что придает их жизни смысл и становится целью.

6. Вовлекать других в формирование общего в*и*дения будущего. Этот процесс не должен спускаться сверху.

### Глава 6. Привлекайте сотрудников



Управляющий директор Hilti Corporation Иэн Пакас мечтал, чтобы его команда совершила нечто особенное[[91]](#footnote-91). Он уже возглавлял несколько крупных подразделений компании, но, прибыв в австралийский филиал, обнаружил, по его словам, «весьма среднюю компанию» как по меркам самой Hilti, так и в сравнении со здешними организациями этой же отрасли. «Я понял: пришло время определить четкий путь, которым будет следовать команда, – рассказал нам Иэн. – Определив его, мы сплотимся, обретем веру в себя, в собственные силы и сможем энергично двигаться вперед. Мы должны постоянно повышать планку, покоряя всё новые вершины».

Конечно, Иэн понимал, что одной стратегией здесь не обойтись. «Мне кажется, часто руководитель просто не может перевести свои бизнес‑выкладки в нечто осязаемое, понятное и доступное для всех», – говорит он. Лидерам необходимо уметь излагать это в ясной форме, понятной любому. «Мы расцветим Австралию красным!» – к этому сводилась основная идея. «Зайдите на любой завод или в мастерскую, – обращался он к сотрудникам, – и увидите целый океан синего, желтого, зеленого – словом, цветов всех наших конкурентов: Bosch, Makita, DeWalt, Hitachi и других. Наша задача – чтобы в этом океане стало как можно больше красных фирменных волн Hilti!»

Сотрудники быстро подхватили лозунг «Расцветим Австралию красным». Когда Hilti выиграла тендер на поставки оборудования в одну из крупнейших в стране розничных сетей, метафора обрела конкретику: 140 магазинов с синим, желтым и зеленым сменились на 200 красных. Все понимали: «Расцветить Австралию красным» означает, что инструменты Hilti можно будет найти на любом заводе, в любом доме и гараже, в любой машине.

Такие лидеры, как Иэн, понимают: чтобы магнетизм будущего работал, в*и*дение должно быть ясным для сотрудников всех уровней. Иэн говорит:

Вы должны уметь объяснить задачу так, чтобы каждый менеджер и каждый рабочий смог увидеть, что это значит конкретно для него. Такое в*и*дение обращено к разуму, сердцу и к рукам человека. Разум – логическое понимание предполагаемой работы. Сердце – любовь к своему делу и преданность ему. Руки же означают, что процесс работы известен и понятен.

В идее «Расцветим Австралию красным» сосредоточилось значение, смысл деятельности команды, и это было залогом успеха. «Масса людей не имеет ни малейшего представления о том, куда движется их компания, – поясняет Иэн. – Потому никакого манящего будущего для них не существует». Рисуя образ будущих возможностей, лидеры дарят людям ощущение причастности к чему‑то большому и особенному. Сознание, что вы управляете тем, что не стоит на месте, а прогрессирует, – мотивирует и вдохновляет.

В собранных нами лидерских историях постоянно упоминается необходимость и значимость обретения общего в*и*дения и *привлечения сотрудников* следовать за общей идеей – как в истории Иэна. Чтобы достичь особых результатов, все должны горячо верить в успех и стремиться к нему.

Важной составляющей привлечения к общему делу выступает взаимопонимание. Столь же важно отношение лидера к перспективам. Согласно нашему опросу, помимо дальновидности сотрудники высоко ценят в лидере *способность воодушевлять.* На пути к далекой мечте людям подчас требуется немалый запас энергии и энтузиазма. За лидером, едва увлеченным целью, люди попросту не последуют. Они пойдут только за тем, кто *пылко* предан делу.

Неважно, пытаетесь ли вы *привлечь* к чему‑то тысячи людей или всего лишь одного сотрудника, для выполнения этой лидерской заповеди предстоит выполнить два обязательных условия:

• **Обратиться к общечеловеческим идеалам**

• **Вдохнуть жизнь в свое в*и*дение будущего**

Привлекая сотрудников к общему делу, вы зажигаете в них энтузиазм, благодаря которому они станут преодолевать препятствия. Чтобы добиться экстраординарных успехов, вы должны прислушиваться не только к голосу рассудка, но и к голосу сердца, тем самым обретая возможность обращаться и к сердцам, и к умам своих соратников. Первым шагом на этом пути должно стать выяснение их главных надежд и стремлений.

###### ОБРАТИТЕСЬ К ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ИДЕАЛАМ

В каждой лидерской истории присутствует рассказ об идеалах: лидеры горели желанием совершить кардинальные преобразования в обычной бизнес‑среде.

В*и*дение будущего напрямую связано с надеждами, мечтами и ожиданиями. Оно основывается на желании не просто достичь блага, но и на стремлении к грандиозному, небывалому. Оно амбициозно, а значит, пропитано оптимизмом по отношению к реальности. Странно представить лидера, мотивирующего команду словами: «Приглашаю вас следовать за мной, мы будем делать совершенно обычные вещи, такие же, как и все вокруг», – не так ли?

Да уж. В*и*дение призывает людей вообразить небывалое, поразительное: захватывающие возможности, прорывные технологии, революционные социальные изменения.

Идеалы отражают ценности самого высокого порядка. Главнейшие экономические, технологические, политические, социальные и эстетические приоритеты. Они представляют собой высшие устремления человека: мир, свобода, справедливость, радость жизни, счастье, самоуважение, достоинство. Сосредоточившись на идеалах, человек обретает цель и смысл своей деятельности.

Представляя свое в*и*дение будущего сотрудникам, вам необходимо связать его с их идеалами, показать, какое положительное влияние это окажет на людей, какие благие изменения привнесет в мир[[92]](#footnote-92).

###### УЗНАЙТЕ, ЧТО ВАЖНО ДЛЯ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ

Лидер никогда не принуждает принимать свое в*и*дение, он помогает раскрыться в*и*дению, которое есть у его подчиненных. Лидер пробуждает мечты, вдыхает в них новую жизнь, дарит веру в то, что великие свершения возможны. Говоря о будущем, он обращается именно к этим глубинным чувствам. Людей, особенно в сложные и нестабильные времена, больше всего заботит возможность изменить к лучшему жизнь друзей, близких, коллег, клиентов – вообще всех. Важно осознание, что они делают дело, имеющее глубокое значение[[93]](#footnote-93). Согласно масштабному исследованию, в котором приняли участие работники компаний более чем из 40 стран (и говорящие на 16 языках), связь сотрудников с целью работы повышает уровень их вовлеченности и продуктивности[[94]](#footnote-94).

Вице‑президент Trustmark Companies Нэнси Салливан, занимаясь вопросами инвалидности и долгосрочных пособий по уходу за тяжелобольными, столкнулась с проблемами, стоящими перед ее подразделением. Она понимала, что для их решения необходимо мотивировать и воодушевить команду чем‑то более весомым, чем нормативы и планы. Ей предстояло нарисовать глобальный образ благого дела, которое они смогут совершить сообща.

Нэнси изложила свое в*и*дение на четырех страницах, которые разместила там, где уж точно заметит каждый, – на кухне офиса. На еженедельных командных и корпоративных совещаниях, в беседах один на один с сотрудниками она горячо говорила о значении их работы, о том, насколько важно для них увидеть себя так, как она видит их – лучшими из лучших. Подчеркивала, что речь не столько о том, чего они добьются в бизнесе, сколько о пользе, которую могут принести людям. Вот отрывок из ее выступления.

Я мечтаю, чтобы наш офис стал местом, где отдел продаж будет поддерживать уверенность в наших решениях не только сегодня или завтра, но – всегда; где для принятых нами решений не существует проблем; где клиенты всецело доверяют нам и понимают, что мы трудимся с полной отдачей ради их блага; где клиенты не сомневаются в этичности или обдуманности наших действий; где мы искренне сможем представлять любого сотрудника не иначе, как «уважаемый коллега» и «друг».

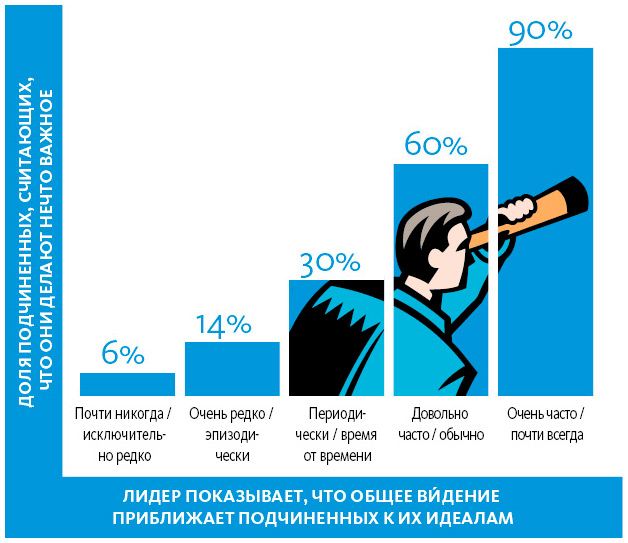
В офисе моей мечты все непрестанно развивается, появляются новые возможности благодаря усердной и энергичной работе нашей команды, потенциал которой поистине безграничен. Здесь перестанут разбирать претензии, а будут решать проблемы людей с инвалидностью. Здесь о сотрудниках офиса будут думать не как об экспертах по заявлениям, а как об экспертах по проблемам нетрудоспособности, о тех, кто помогает их преодолевать. И этот офис будет прямо здесь – в Trustmark, в компании, являющейся первым помощником для людей с инвалидностью.

Изо дня в день Нэнси продвигала эти мысли, она сумела сосредоточить внимание сотрудников на благородной сути их деятельности, напомнить, что их главная задача – не в том, чтобы добросовестно обработать документацию, а в том, чтобы помочь попавшим в трудную ситуацию людям. Ее команда превзошла поставленные цели не только в этом году, но и поддерживала такой результат все следующее десятилетие.

То, что история Нэнси не случайность, подтверждают исследования о взаимосвязи повседневной работы и осознания ее трансцендентной цели. Например, ученые на протяжении месяца наблюдали за 400 людьми. В результате наблюдений и последующего опроса всех участников в исследовании были отражены их действия и решения, успехи и неудачи, отношение к людям, свободному и рабочему времени, деньгам и т. д. В числе прочего участников спрашивали, видят ли они смысл в своей жизни и счастливы ли они[[95]](#footnote-95). Исследователи пришли к выводу: «Когда человек обретает то, что принято называть “осознанием смысла жизни”, то есть стремится к достижению глобальной цели, помогает в нахождении и донесении ее окружающим, – улучшается его психологическое благополучие, подход к рутинным задачам становится более творческим, повышается эффективность труда. Сотрудники, считающие свою работу значимой, теснее связаны с ней и менее склонны искать другую»[[96]](#footnote-96). Таким образом, помогая сотрудникам осознать значимость их работы, вы тем самым укрепляете их глубинную мотивацию.

Также, согласно нашим опросам прямых подчиненных, лидеры, часто или даже практически постоянно демонстрирующие, что принятие общего в*и*дения помогает достичь глобальных целей, получают более высокие оценки почти в 16 раз чаще, чем лидеры, которые делают это редко или почти никогда. Исследования показали, что концентрация внимания на вопросе «почему», скажем: «Почему мы этим занимаемся? Почему это имеет значение?», активизирует участки мозга, ответственные за подкрепление и поощрение, благодаря чему люди прикладывают больше усилий и получают большее удовлетворение от выполняемой работы[[97]](#footnote-97). Представьте, например, двух работников технической поддержки: первый старается помочь людям решить их проблемы, второй – просто пытается побыстрее отделаться от звонящих. Второй будет уверять позвонившего, что компания делает все возможное для устранения неполадок; первый – действительно приложит все усилия, чтобы их устранить.

Задача лидера – показать сотрудникам, что их дело больше, чем они сами, больше, чем организация, что их деятельность полезна и благородна. Чтобы сотрудник, придя домой, спокойнее спал ночью, понимая, что днем работал на благо людей. Как показано на рисунке 6.1, осознание подчиненными важности выполняемой работы напрямую связано с тем, насколько часто и успешно лидер показывает, как идти к идеалам, заручившись общим *в****и****дением*.



**Рисунок 6.1.** Осознание важности зависит от того, насколько часто лидер демонстрирует значимость общего в*и*дения для достижения идеалов

###### ГОРДИТЕСЬ УНИКАЛЬНОСТЬЮ

Лидеры вроде Иэна и Нэнси умеют также показать, что именно делает их сотрудников, команду, организацию, продукт или услугу оригинальной, уникальной. Передавая окружающим свое в*и*дение, они подчеркивают их отличие от остальных таким образом, что это притягивает сотрудников, волонтеров, партнеров, клиентов, вкладчиков и инвесторов. Исследователь рынка Дуг Холл выяснил, что яркие черты продукта повышают вероятность успеха более чем на 350 %. Тот же принцип работает и с в*и*дением будущего: чем оно самобытнее, тем выше вероятность того, что люди его примут[[98]](#footnote-98).

Какая разница – работать, покупать, инвестировать в эту компанию или в ту, что находится через дорогу или на соседнем этаже, если обе делают одно и то же? Нет ничего волнующего и захватывающего в словах «Добро пожаловать в нашу в компанию! Мы делаем то же, что и все остальные». Лишь осознавая свою самобытность, люди стремятся приложить все усилия.

Ощущение уникальности взращивает чувство гордости[[99]](#footnote-99). Она значительно повышает самоуважение и самооценку каждого члена организации. Когда человек гордится причастностью к организации и трудится ради достижения ее целей, ощущая важность собственного дела, он получает небывалый заряд энергии, превращающей его в посла своей организации. Схожим образом, если клиенты или покупатели гордятся тем, что пользуются вашими услугами или товарами, то скорее будут рекомендовать их своим друзьям и партнерам.

Азмина Завери убедилась, насколько важно осознавать свою уникальность и гордиться ею, возглавив команду волонтеров в финансовом отделе местного книжного магазина в Карачи (Пакистан). Магазин был весьма популярным местом встреч, различных мероприятий, центром общения и обучения. Однако, когда Азмина взяла на себя ведение финансами, он едва сводил концы с концами. Сотрудники в зале не слишком утруждали себя обслуживанием посетителей, бухгалтерия велась неряшливо, всем членам команды не хватало мотивации. Азмина подчеркивает: «Причиной была вовсе не некомпетентность или плохая подготовка персонала. Отсутствовало общее в*и*дение и понимание верного направления движения. Передо мной стояла задача вдохновить команду, чтобы вместе вернуть магазину славу места, куда люди любят ходить – не только из‑за великолепной подборки книг на полках, но из‑за привлекательной атмосферы, которая создается чувством общности».

Азмина обучала волонтеров, как усовершенствовать ведение бухгалтерии, как лучше использовать небогатые ресурсы магазина, рассказывала, что магазин – важная часть жизни города и очень дорог его жителям. Она постоянно подчеркивала, что возвращение былого значения магазина, его популярность зависят в первую очередь от них. Что это не просто работа в книжной лавке, а благородная задача сохранения общественного наследия.

Осознание собственной уникальности помогает небольшим подразделениям крупных организаций, как и малочисленным сообществам в крупных городах, обладать собственным в*и*дением и в то же время принимать общее. Каждая группа, входящая в состав крупной общественной, религиозной, образовательной или финансовой организации, должна принимать ее общее в*и*дение, при этом выражая и подчеркивая с его помощью свои отличительные черты. Таким образом, каждый член группы может гордиться своим идеальным представлением о будущем, поскольку работает над коллективным будущим более крупной организации.

В наше время, когда новейшие открытия и самые свежие новости доступны чуть ли не через наносекунду, едва коснешься клавиши или экрана, быть оригинальным – весьма непростая задача. Все сейчас звучит и выглядит похоже, вокруг море однообразия. Потому организациям следует еще тщательнее стараться выделить себя (и свой продукт), чтобы не раствориться в этом море. Как лидер вы должны постоянно ловить каждую возможность стать маяком, который служит ориентиром для тех, кто в тумане ищет правильный курс.

###### ВСТРОЙТЕ СВОЮ МЕЧТУ В МЕЧТЫ ДРУГИХ

Классический пример обращения к идеалам и душам людей – знаменитая речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». Из года в год в его день рождения, ставший государственным праздником, ее транслируют, напоминая, как важно всем и каждому иметь вдохновляющее в*и*дение будущего[[100]](#footnote-100).

Представьте себе жаркий день 28 августа 1963 года в Вашингтоне: со ступеней Мемориала Линкольна, перед которым собралось 250 тысяч человек, Мартин Лютер Кинг провозглашает свою мечту. Вы слушаете неотрывно, ловя каждое слово, тысячи людей рукоплещут, аплодируют, одобрительно восклицают. Представьте, что вы репортер и пытаетесь понять, в чем же сила этой речи, почему она трогает души стольких людей.

На протяжении нескольких лет мы выясняли это: тысячи людей по нашей просьбе слушали запись речи, а потом рассказывали, какие чувства она вызвала и почему так сильно воздействует даже сегодня[[101]](#footnote-101). Ниже представлены образцы ответов:

• «Он обращается к тому, что важно для каждого».

• «Он говорит о традиционных ценностях: семья, церковь, родина».

• «Он использует образы и речевые обороты, близкие большинству людей».

• «Он говорит о том, что важно для всех – семья, дети».

• «Он подкрепляет сказанное отсылками, вызывающими доверие: трудно спорить с Библией или с Конституцией».

• «Это очень личное обращение: он говорит о себе, своих детях, своей борьбе за будущее».

• «Он обращается ко всем, к людям всех национальностей, возрастов, полов и вероисповеданий».

• «Он повторяет ключевые фразы: “У меня есть мечта” или “Пусть звон свободы разольется”».

• «Он много раз проводит одни и те же мысли, но по‑разному».

• «Он полон оптимизма и надежды».

• «Несмотря на оптимизм, он не обещает, что все случится легко и быстро».

• «Он смещает фокус с “я” на “мы”».

• «Он говорит с чувством и страстью – от самого сердца».

Эти размышления выявляют ключевой момент в привлечении других к принятию вашего в*и*дения: чтобы зажечь чье‑то сердце своей мечтой, необходимо рассказать о ее цели и смысле.

Вы должны *показать,* каким образом претворится в жизнь мечта ваших слушателей. Связать вдохновляющий образ будущего с их личными надеждами и стремлениями.

Профессор Пенсильванского университета Эндрю Картон подчеркивает важность *ярких образов* при описании своего в*и*дения[[102]](#footnote-102). Именно так поступил Мартин Лютер Кинг, описывая человека через его ярчайшие атрибуты (например, семья и дети) и значимые поступки (трапеза братства). Как замечает профессор Картон:

Яркие словесные образы передают информацию, которая в сознании слушающего обращается в живую и красочную картину. Это более соответствует прямому смыслу слова «в*и*дение». Удачный образ помогает слушающему легко оказаться в будущем; его захватывает история о том, что еще не успело произойти.

Согласно его исследованию, при помощи образов лидер намного успешнее вдохновляет сотрудников. К примеру, двум командам было поручено разработать прототип игрушки. В*и*дение, поданное образно, скажем: «С нашей новой игрушкой дети распахнут глаза от радости и зальются звонким смехом, а родители расплывутся в улыбке», – окажет более сильный эффект, чем нейтральное: «Наша новая игрушка понравится всем нашим клиентам»[[103]](#footnote-103). То есть необходимо оформить абстрактный образ будущего в терминах понятных ожиданий – как оно будет выглядеть, ощущаться, звучать. Образы помогают разжечь воображение слушающего, где, как в зеркале, отражается в*и*дение лидера.

Использование образного языка для укрепления связи между личными устремлениями и общим в*и*дением – весьма полезный инструмент в арсенале не только лидера общественного движения или лидера команды разработчиков. Это касается всех, кто возглавляет любые рабочие группы. Вот пример Кента Кристенсена, который, окончив колледж, устроился в отдел снабжения Cisco. Первое время он ощущал постоянную растерянность. Менеджеры приходили и уходили, на их место приходили новые – ротация команд была чудовищная. Кент прекрасно разбирался в своих обязанностях бизнес‑аналитика, но не видел, как это встраивается в работу организации.

Все изменилось с назначением нового вице‑президента компании. Он созвал собрание в мэрии, где представился, а затем провел презентацию важнейшей, как он сказал, темы – темы поставок. На экране за его спиной появился слайд, изменивший взгляд Кента на деятельность компании и на свою роль в ней. На слайде были 4 буквы: В‑С‑И‑П. Они обозначали, соответственно, В*и*дение, Стратегию, Исполнение и Показатели. Новый вице‑президент живо описал, как он видит систему снабжения, что это привнесет, что улучшит в работе с клиентами, а также предложил дальнейший план действий. Он подчеркнул, что каждый сотрудник играет важную роль, и указал на значение сотрудничества. Собрание изменило для Кента все.

До этого я совершенно иначе понимал подход к работе. Общее в*и*дение отозвалось во мне, зажегся свет там, где прежде были потемки. Все вышли из зала будто преобразившимися, потому что почувствовали себя частью чего‑то большого и важного. Вдруг появилась ясная цель впереди. Менеджеры и члены их команд были вдохновлены в*и*дением, предложенным новым вице‑президентом.

Показывая сотрудникам, как их работа связана с глобальными идеалами, как их индивидуальные стремления могут воплотиться в достижении общей цели организации, вы дарите им чувство причастности и вдохновляете на общее движение к цели.

###### ВДОХНИТЕ ЖИЗНЬ В СВОЕ В*И*ДЕНИЕ БУДУЩЕГО

Важная составляющая мотивации – обращение к идеалам. Столь же важно, как показывает пример речи Мартина Лютера Кинга, вдохнуть жизнь в в*и*дение будущего. Чтобы откликнуться на ваш зов, его нужно *услышать* и *прочувствовать*. Вы должны нарисовать яркую и живую картину будущего, работать и жить в котором в радость.

Вы, как и многие, подумаете: «Но я же не Мартин Лютер Кинг! Я так не могу, не умею. К тому же он был проповедник, а я далек от этого. Он обращался к участникам марша протеста, а передо мной сидят усталые сотрудники». Многие думают, что им не под силу вдохновить людей эмоциональной речью, даже не пытаются и, соответственно, не достигают результата. Несмотря на то что исследования показывают гигантский потенциал вдохновляющего в*и*дения, транслируемого лидером, многие находят эту практику чуть ли не самой сложновыполнимой из всех. Основная причина – дискомфорт от открытости и эмоциональности, которые требуются при обращении к слушателям. Действительно, людям часто трудно передать сильные эмоции, но не спешите отказываться от этой мысли.

Считая себя неспособными вдохновить окружающих, лидеры входят в противоречие с собственным опытом, со своим в*и*дением будущего, ведь, рассказывая об идеалах или каких‑либо весомых достижениях, они почти всегда говорят с энтузиазмом. Совершенно нормально – говорить о важном, давая простор своим чувствам. Когда вы к чему‑то неравнодушны или чем‑то увлечены, не скрывайте этого.

Большинство приписывает процессу вдохновления некие мистические свойства, будто в нем замешана снизошедшая на них сверхсила или благодать, или, как часто ее называют, «харизма». Такое представление мешает куда сильнее отсутствия врожденных дарований. На самом деле, чтобы вдохновлять, вовсе не обязательно обладать харизмой. Достаточно *быть убежденным в* том, что вы говорите, научиться доносить и передавать другим свою убежденность. Ваши эмоции, ваша страстность вдыхают жизнь в то, о чем вы говорите. От вашего энтузиазма и экспрессивности зависит, последуют за вами или нет. Не стоит их недооценивать.

###### ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОБРАЗЫ И МЕТАФОРЫ

«Вот что отражает мое в*и*дение развития персонала», – сказала в разговоре с нами Шерил Джонсон, заместитель HR‑директора Университета Санта‑Клары. Она показала фотографию рынка, где было полным‑полно покупателей, увлеченно выбирающих фрукты и овощи, и пояснила:

Этот рынок – одно из самых важных мест в районе. Ключ его успеха в том, что там всегда можно найти то, что нужно. Выбор огромный, продукты только свежие.

Так я и представляю себе работу по развитию сотрудников как команды: разнообразие, широкий выбор меняющихся продуктов и предложений. Некоторые наши клиенты будут торопиться и едва ли заметят разницу; другие, наоборот, неспешно присмотревшись, вкусят все радости подобного предложения. Задача на длительную перспективу – создать такой рынок услуг, куда будут приходить за помощью, руководством, ресурсами и обучением.

Как и на рынке, мы должны постоянно чутко следить за тенденциями и запросами клиентов. Вместе с тем необходимо пробовать новые и оригинальные подходы. Необходимо также проявлять гибкость, чтобы в зависимости от спроса (или сезона) иметь возможность менять свои предложения. Мы должны строго следить за качеством, отбраковывая испорченные и не пользующиеся спросом продукты. Как рынок помогает обществу питаться здоровой и полезной пищей, так и мы должны заботиться о своих клиентах. Наша забота будет выражена в форме креативных и свежих идей для личностного и профессионального роста, а клиенты смогут их выбирать.

Метафора рынка, которую использовала Шерил, – отличный пример, как можно вдохнуть жизнь в свое в*и*дение. Образы и метафоры, различного рода истории, анекдоты, примеры, цитаты, словом, любые краски для создания яркой словесной картины – весьма действенное средство, с помощью которого лидеры могут передать сотрудникам живое в*и*дение будущего. Все это позволяет осознать, представить, услышать и почувствовать манящие возможности будущего.

Джеймс Гири, куратор Фонда Нимана для журналистов при Гарвардском университете, ведущий специалист по метафорическому языку, утверждает, что на каждые 10–20 слов у человека приходится, как минимум, одна метафора, в среднем – шесть метафор в минуту[[104]](#footnote-104). Метафоры окружают нас, среди них есть художественные, игровые, спортивные, военные, научные, технические, религиозные… Они сильно влияют на то, *что* мы думаем и *как* это делаем, – на наше воображение, изобретательность, на то, что мы едим, пьем, покупаем, на то, за кого голосуем и вокруг кого объединяемся. Навык применения метафор и образов невероятно полезен для приобщения людей к общему в*и*дению будущего.

Рассмотрим, к примеру, такой эксперимент: двум группам испытуемых было сказано, что они играют в Community и в Wall Street соответственно[[105]](#footnote-105). В действительности они играли в одну игру – различалось только название. 70 % участников группы, игравшей в Community, предпочли кооперироваться в игре. Вторая группа повела себя ровно противоположным образом: лишь 30 % стали действовать сообща, но вскоре прекратили, увидев, что остальные 70 % *не* намерены сотрудничать. Еще раз: *единственная* разница между играми была в названии!

Это наглядно показывает, почему языку, который вы используете, надо уделять серьезное внимание. Повлиять на поведение сотрудников можно, дав команде или проекту «говорящее» название. Если вы хотите, чтобы люди действовали сообща, поддерживайте чувство общности своей речью. То есть в зависимости от вашего в*и*дения следует выбирать и языковые средства его выражения.

###### РИСУЙТЕ ОБРАЗЫ БУДУЩЕГО

В*и*дение – это образы, представляемые умом, воображением. Они обретают реальность, когда лидеры находят четкий, конкретный – подобный чертежу архитектора или модели конструктора – словесный способ выражения, чтобы представить их своим сотрудникам.

Говоря о будущем, часто упоминают *предвидение, фокусирование на цели, прогнозы, сценарии, точку зрения и перспективы*. Общее здесь – та или иная связь со способностью видеть. В*и*дение – не просто утверждения, а словесная картина, образ будущего. Чтобы люди могли разделить ваше в*и*дение, им необходима возможность обратиться к нему мысленным *взором*.

На своих семинарах и лекциях мы часто иллюстрируем силу воздействия образов очень простым упражнением. Мы просим людей без раздумий назвать самую первую ассоциацию со словами «Париж», «Франция». Звучат ответы: Эйфелева башня, Лувр, Триумфальная арка, Сена, Нотр‑Дам, прекрасная кухня, вино, романтика, – все это образы реальных мест, реальных ощущений. Никто не называет площадь в квадратных километрах, численность населения или валовой продукт. А почему? Потому что мы лучше всего запоминаем то, что связано с нашими чувствами: вид, звуки, вкус, запах, тактильные ощущения, эмоции[[106]](#footnote-106).

Так что же это означает для лидерства? Чтобы приобщить других к своему в*и*дению, чтобы вдохновить их, вы должны использовать естественный ментальный процесс создания образов. Говоря о будущем, вам необходимо описать картину, которая поможет людям сформировать мысленный образ, представление о том, что ожидает их в конце путешествия, о возможностях, которые им откроются.

Дебби Шарп, руководительница Employee Learning and Organizational Development (ELOD) при Общественном колледже Хьюстона, рисует весьма яркую и живую картину в своем в*и*дении будущего организации[[107]](#footnote-107):

Как никакое другое высшее учебное заведение, общественный колледж способен изменять жизненные пути учащихся. Мы встречаемся с нашими студентами на определенном моменте их становления, помогаем устанавливать цели и затем их достигать. Как только раскрывается их потенциал, мы прикладываем все усилия, чтобы они блистали!

В старые времена по улицам, когда спускалась темнота, ходил фонарщик, который зажигал фонари. Мы в ELOD – тоже фонарщики: мы зажигаем фонарь знаний, разгоняющий тьму сомнений и неуверенности.

Если бы того фонарщика спросили, зачем он занимается таким скучным, монотонным делом, он бы ответил: «Чтобы оставить после себя свет».

Мы – фонарщики, которые зажигают искру озарений, новых идей и перспектив. Мы ободряем, поощряем вдумчивость, наставляем, задаем глубокие вопросы, даем широкий простор для эксперимента, включаем инновационное мышление и самопознание.

Свет, что мы оставляем за собой, освещает путь тех, кто идет рядом с нами, они подхватывают его и несут дальше.

Чтобы люди увидели будущее, о котором вы говорите, не требуется особых полномочий или способностей. Как и у Дебби, у вас они уже есть! Вы используете их всякий раз, когда, приехав из отпуска, показываете друзьям фотографии. Если сомневаетесь, что можете устно нарисовать нужную картину, попробуйте вот что: позовите пару друзей и расскажите им о своем лучшем отпуске. Опишите людей, с которыми встречались, подробно расскажите о местах, где побывали, о достопримечательностях и видах, о вкусах и запахах местной кухни. Покажите фотографии или видео. Наблюдайте за собой и за реакцией друзей. Каковы ваши эмоции? Ответ прост: люди всегда испытывают прилив энергии и восторженных чувств. Не бывавшие в этих местах обычно говорят что‑то вроде: «Послушав тебя, я бы и сам с удовольствием туда отправился!» Разве не такие слова вы бы хотели услышать от своих подчиненных, когда делитесь с ними своим в*и*дением будущего?

###### ПРАКТИКУЙТЕ ПОЗИТИВНОЕ ОБЩЕНИЕ

Чтобы укрепить дух команды, вдохновить и вселить в ее членов уверенность и стремление к новым успехам, всегда поддерживайте позитивный тон общения. Лидер должен уметь сохранять в людях надежду, убежденность в том, что прилагаемые усилия обязательно оправдаются будущим результатом. Подобная убежденность – результат доверительных, основанных на искренности и поддержке отношений между подчиненными и лидером.

Подчиненные нуждаются в лидере, который демонстрирует энтузиазм, уверенность в способностях своей команды, укрепляет дух команды, указывает средства к достижению поставленной цели и с оптимизмом смотрит в будущее. В нынешнее изменчивое время необходимость в лидерах с позитивным и уверенным взглядом, которым по плечу любая деловая и жизненная задача, повысилась многократно.

Обратимся к рассказу Ари Ашкенази, финансового аналитика Valin Corporation. Он описывает опыт работы с двумя менеджерами. Первая из них, вспоминает Ари, всегда подбадривала команду и старалась поддерживать оптимистичный настрой вне зависимости от ситуации. Даже если проект оказывался неудачным, она убеждала всех, что следующий будет лучше, если продолжать усердно работать, с умом подходя к делу.

Это помогло мне поверить в нее. Я уже не так сильно расстраивался, если что‑то не ладилось. Благодаря ее позитивному настрою мне было гораздо легче пробовать новые оригинальные решения, проще сообщать о неудачах, потому что я знал: она не из тех, кто казнит гонца, принесшего дурные вести.

Вторая руководительница, по словам Ари, легко раздражалась и немедленно доводила свое недовольство до окружающих. Ее заботили лишь цифры и планы, и, если что‑то шло не так, как она представляла, смотрела на человека свысока. В результате Ари решил, что лучше по возможности избегать контакта с ней, поскольку любые негативные сообщения, которые необходимо было до нее донести, вызывали бурную реакцию.

Исследования нейронных сетей выявили: когда человек чувствует направленные на него агрессию и раздражение, его мозг активирует участки, ответственные за ощущение физической боли[[108]](#footnote-108). Таким образом, гнев, угрозы, унизительное обращение, тактика запугивания со стороны лидера, его сосредоточение исключительно на проблемах активируют в мозге подчиненных области, ответственные за избегание. Кроме того, люди сильнее фиксируются на оскорблениях и порицаниях, чем на поощрениях и ободрении. Преобладание в общении с подчиненными негативного тона резко отрицательно скажется на их эффективности. Напротив, при позитивном подходе горизонт их представления о будущих возможностях значительно расширяется, считает профессор психологии из Университета Северной Каролины Барбара Фредриксон. В своем исследовании она показывает, что позитивный взгляд и окружение раскрывают потенциал людей, позволяют генерировать инновационные идеи. Также люди, находящиеся в позитивной среде, лучше справляются с неудачами и более устойчивы к стрессам[[109]](#footnote-109).

###### ОТКРЫТО ВЫРАЖАЙТЕ ЭМОЦИИ

Говоря о магнетизме, присущем некоторым лидерам, люди часто используют слово «харизматичный». Однако этим словом так часто злоупотребляют, что оно почти утратило смысл при описании лидерских черт. Обладание харизмой не волшебство и не душевное качество, здесь, как и со «способностью вдохновлять», речь идет сугубо о модели поведения.

Вместо того чтобы пытаться определить «харизму» как личностное свойство, социологи изучали, что делают те, кого называют харизматичными[[110]](#footnote-110). Исследователи обнаружили, что такие люди просто более воодушевлены, живо и эмоционально себя ведут: чаще улыбаются, быстрее говорят, четче произносят слова, их мимика и жестикуляция более активны. То есть ключевыми параметрами харизматичности следует признать энергичность и эмоциональность. Вспомним выражение, что энтузиазм заразителен.

У пробуждения эмоций есть еще один плюс: связанные с яркими эмоциями слова и ситуации запоминаются лучше и легче. Джеймс Макгаф, профессор нейробиологии Калифорнийского университета в Ирвайне, авторитетный исследователь мозга и памяти, убедительно показал, что «эмоционально значимые события создают намного более сильные и долговечные воспоминания»[[111]](#footnote-111). Вы, без сомнения, не раз испытывали это на себе: какая‑нибудь травма, несчастный случай или, наоборот, радостный сюрприз, победа в конкурсе запоминаются прекрасно.

Впрочем, чтобы так запомниться, события необязательно должны быть реальными; это могут быть и просто истории. В одном из экспериментов Джеймс Макгаф показывал испытуемым серии из 12 слайдов, сопровождая каждый коротеньким рассказом. Первой группе достались скучные истории; второй – увлекательные и эмоциональные. Заранее испытуемых не оповещали о предстоящем тестировании и лишь спустя две недели пригласили, чтобы оценить, как они запомнили детали продемонстрированных слайдов. Обе группы одинаково хорошо воспроизвели детали первого и последнего слайда, но с описанием остальных десяти вторая группа справилась куда лучше. «Участники группы, которая слушала эмоционально возбуждающий рассказ, запомнили детали конкретных слайдов гораздо лучше, чем группа, слушавшая нейтральную историю[[112]](#footnote-112).

Эмоции усиливают отпечаток события в памяти. Вам даже не нужно слушать или запоминать всю историю целиком (как в случае со слайдами): ключевую роль здесь играют слова. Так, в одном эксперименте ученые просили участников выбирать пары слов. Некоторые пары были выбраны, потому что вызывали сильные эмоциональные реакции (что подтверждалось менявшейся гальванической реакцией кожи). Спустя неделю испытуемые воспроизвели эмоционально затронувшие их слова намного успешнее, чем нейтральные[[113]](#footnote-113). Люди запрограммированы уделять больше внимания тому, что их волнует или пугает.

Кроме того, представлять людям конкретный пример намного лучше, чем читать лекцию об абстрактном принципе, оставляя человека все же внешним наблюдателем. Так, исследования показали, что слышавшие рассказ о голодающей семилетней девочке из Мали вдвое чаще жертвовали средства по сравнению с людьми, получавшими общую информацию о том, что «дефицит продовольствия затронул более трех миллионов детей в Замбии»[[114]](#footnote-114).

Дайте людям возможность испытать то, о чем вы говорите, и вас лучше и глубже поймут. Так, например, действуют кураторы волонтерских групп в хосписах при обучении новичков. Волонтеров просят написать на карточках все, что они любят и с чем им невыносимо расстаться, – в списке имена членов семьи (муж, жена, родители, дети, братья, сестры, домашние питомцы), различные занятия, то, что доставляет удовольствие (чтение, прогулки, путешествия, музыка, вкусная еда и т. д.). Куратор ходит по комнате и наугад вытягивает карточки: у кого‑то – две, у кого‑то – сразу все. Затем у «испытавшего» две потери забирают еще две карточки – драматический эффект нарастает. Волонтеры стараются как можно крепче держать свои карточки, пытаются их не отдавать, а расставаясь с ними, испытывают очевидное волнение, расстраиваются, иногда даже теряют самообладание и плачут[[115]](#footnote-115).

Это мучительное упражнение красноречиво показывает, насколько может возрасти влияние лидера, который обращается напрямую к эмоциям, а не просто указывает людям, что следует делать и чувствовать. Ведь если бы кураторы просто излагали волонтерам факты, рассказывали о страданиях пациентов хосписа и их близких, то теоретическое представление, конечно, сложилось бы, но подлинное, глубокое сочувствие рождалось от эмоционального опыта переживания потерь, который трудно забыть.

Огромное значение в наше время имеют цифровые технологии. Все больше и больше людей получают информацию и общаются с помощью своих электронных устройств, социальных сетей и сервисов вроде Facebook или YouTube. Потенциал социальных медиа шире, чем переписка, передача сообщений, изображений или презентаций в PowerPoint, – они могут служить привлечению и консолидации людей. Здесь работает все то же правило: лучше запоминается эмоционально окрашенный контент. Работает с еще б*о*льшим размахом: хорошего «сценария» уже недостаточно, теперь требуется еще и хорошее «шоу».

Обратите внимание: содержание само по себе нисколько не гарантирует, что люди запомнят то, что вы хотите до них донести. Необходимо затронуть их эмоции, ведь чтобы они сами захотели измениться или изменить что‑то, они должны это почувствовать и прочувствовать. Одних лишь доводов рассудка недостаточно. Ваша задача, проявляя свои эмоции, обращаться к эмоциям людей и пробуждать мотивацию к переменам[[116]](#footnote-116).

###### ГОВОРИТЕ ОТ ЧИСТОГО СЕРДЦА

Стоит понимать, что совет проявлять эмоциональность и «дотягиваться» до чувств других людей будет абсолютно бесполезен, если вы сами не верите в то, что говорите. Если говорить чьими‑то словами о чьем‑то в*и*дении, то привлечь других будет проблематично. Если вы не представляете себе будущее, то не сможете убедить других участвовать в претворении его в реальность. Если вас не вдохновляют будущие возможности, то нельзя ожидать, что они вдохновят кого‑то другого. Непреложное условие привлечения людей к общему в*и*дению – ваша искренность.

Кэтрин Мейер поняла это, когда протиснулась в крошечный офис, где проводился обязательный двухчасовой инструктаж. Кроме нее, там уже находились 20 будущих волонтеров Peninsula Humane Society (PHS) – одной из крупнейших в США частных некоммерческих организаций, занимающейся спасением животных и дикой природы. Вел встречу Патрик – глава отделения дикой природы. Это был «скромный тихий парень с татуировками и пирсингом, несколько контрастировавшими с официальной формой PHS».

Патрик начал с рассказа о своем пути в организацию: сперва был активистом‑зоозащитником, потом работал шеф‑поваром в веганском ресторане, потом пришел в Wildlife Rehabilitation. Он всегда верил, что научиться сосуществовать с дикой природой возможно. Даже сейчас, когда человек разрушил огромную часть среды обитания диких животных. Он объяснил, что чувствовал себя обязанным вернуть этим животным хоть что‑то, ведь человек отнял у них так много. Деятельность волонтеров, по его словам, очень важна, ведь они ежегодно помогают лечить, выхаживать больных животных и возвращать их на волю.

Никакого пафоса, горячности; Патрик говорил вдумчиво и искренне, было ясно, что это его глубоко трогает. Он раскрывал перед нами картину замечательного будущего, где, соседствуя с человеком, дикая природа процветает благодаря нашей работе. Его слова показали нам, насколько важен наш вклад как волонтеров.

Кэтрин рассказывает еще об одном уроке, который она усвоила из общения с Патриком. Речь о харизматичности. «Мне всегда казалось, что успешное лидерство невозможно без неукротимой энергии, экстраверсии. Казалось, это как минимум должно приносить пользу. Теперь я знаю, что это вовсе не обязательно. Cпокойная уверенность отлично работает. Интроверты – как Патрик, как я – вполне могут быть эффективными лидерами. Все, что требуется, – убежденность, искренность и горячее желание»[[117]](#footnote-117).

Подобные Патрику, преисполненные чувством лидеры внушают доверие. Ничто не доставляет большего удовольствия, чем искренняя убежденность в том, что нечто чудесное, невероятное обязательно свершится. Никто не привлекает больше, чем тот, кто твердо верит в идеал. Вы такой человек?

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### Привлекайте сотрудников



Настоящий лидер всегда обращается к общечеловеческим идеалам, и они служат основой единения в общем в*и*дении. Он задает высокие моральные и мотивационные уровни, укрепляя уверенность в том, что команде под силу привнести в мир важные изменения.

Образцовые лидеры говорят о своеобразии и уникальности своей организации, чтобы сотрудники гордились причастностью к ней. Образцовые лидеры понимают, что главную роль играют не их личные взгляды, а интересы и стремления сотрудников.

В*и*дение будущего жизнеспособно, если оно привлекает и запоминается. Вдохнуть в него жизнь, помочь другим воочию увидеть и прочувствовать, каким будет идеальное будущее, – главная задача лидера. Чтобы превратить абстрактные понятия в конкретные образы, можно использовать разные способы: яркие, умные метафоры, символы, словесные картины, позитивный язык, личную энергию, – все это будит энтузиазм и воодушевление. И, прежде всего, лидер должен быть сам убежден в ценности общего в*и*дения и способен передать свою веру другим. Подлинность и искренность – лакмусовая бумажка его слов. За лидером последуют лишь тогда, когда поверят в то, во что он сам искренне верит.

Итак, чтобы *сформировать общее в****и****дение*, вам необходимо привлечь к нему, обращаясь к устремлениям, которые разделяют все. Это означает, что вы должны:

1. Разговаривать с сотрудниками, узнавать об их мечтах, стремлениях и надеждах на будущее.

2. Убедиться, что все сотрудники понимают, чем уникальны ваши продукты и услуги.

3. Показать сотрудникам, что принятие общего в*и*дения служит их долгосрочным интересам.

4. Быть оптимистичным, позитивным и энергичным, когда разговор касается будущего вашей организации, чаще использовать метафоры, образы, рассказывать истории и приводить примеры.

5. Уделять внимание эмоциям других людей, понимать их важность.

6. Искренне демонстрировать свою заинтересованность и энтузиазм.

## Практика 3. Лидер стимулирует процесс



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

• **Экспериментируйте и не бойтесь рисковать; извлекайте уроки из неудач и поощряйте любой успех.**

### Глава 7. Всегда ищите новые возможности



Возглавив отделение маркетинговых проектов в крупной компании, занимающейся хранением данных, Аристотель Вердант вскоре обнаружил серьезные недостатки в системе управления проектами. Цели и задачи обрисовывались в самых общих чертах, конкретные результаты по каждому этапу опаздывали, и, соответственно, расход ресурсов – как человеческих, так и финансовых – постоянно превышался. В результате, рассказывает он: «Везде царили хаос, тревога, приходилось много работать сверхурочно, постоянно сталкиваясь с перерасходом проектного бюджета».

Пообщавшись с менеджерами из других бизнес‑подразделений компании, Аристотель понял, что и там дела обстоят схожим образом. «Порой кто‑то вполголоса говорил, что неплохо бы исправить ситуацию, – продолжает он, – но апатия проникла столь глубоко, что никто не готов был взяться за этот геркулесов труд. И тогда я решился начать перемены». Он встретился с коллегами, которые разделяли его разочарование системой, и предложил сообща определить факторы, мешающие работе компании. «Проблемы, с которыми мы сталкивались, не были уникальными, присущими только нам, поэтому имело смысл искать способ их решения за пределами организации».

Аристотель обратился за советом к сослуживцу с прежней работы, и тот рассказал, как в подобной ситуации путем планомерного медленного улучшения процесса удалось добиться изменения системы в целом. Специализированные тренинги и обучающие семинары помогли команде выработать нынешнюю стратегию и придерживаться ее. Вдохновленный рассказом, Аристотель передал суть беседы своему руководителю, который признал, что проблема существует в масштабах всей компании, и согласился финансировать специальное обучение команды по управлению маркетинговыми проектами.

«Занятия на тренингах очень помогли, – говорит Аристотель. – Всем было ясно, что новый подход продуктивнее». Тем не менее, прежде чем внедрять его для всей компании, требовалось внести ряд уточнений.

Необходимо было проверить эффективность новой стратегии в наших рабочих условиях. Проверка на практике позволила бы контролировать весь процесс и, исходя из опыта, на месте откорректировать. Для этого запустили несколько небольших пилотных проектов. Возглавить их согласились двое моих коллег по отделу. Наблюдая за развитием пилотных проектов, мы отслеживали прогресс, определяли подводные камни, постоянно регулировали процесс и адаптировали к нашим условиям.

Результаты превзошли все ожидания: «Мы обнаружили, что отставание от графика и затраты сокращаются на 20 %. Это сильно подняло дух команды; все горели желанием попробовать новый подход», – заключает Аристотель.

Порой вызовы сами находят лидера, порой лидер находит их. Чаще всего это совпадает – как в истории Аристотеля. Он действовал как образцовый лидер: внимательно следил за тенденциями в своей сфере, получил необходимый опыт извне и аккуратно перенес его на практику в своей компании. Таким образом Аристотель стал катализатором изменений, убедив других со всей серьезностью отнестись к новым методам.

Все лидерские истории подобны описанной выше – речь всегда идет об определенном разрыве с прошлым, о том, что раньше не делалось, о путешествии в пока неведомые края.

Перемены – работа лидера. В наше время восприятие бизнеса как чего‑то обыденного недопустимо, поэтому талантливые лидеры стремятся к трансформации ведения дела. Для достижения результатов, выходящих за рамки ожиданий, недостаточно благих намерений: люди, процессы, системы, стратегии – меняться должно все.

Экстраординарные вещи происходят, когда лидер постоянно *ищет новые возможности.* Вот две главные составляющие этой заповеди:

• **Готовность проявить и поддержать инициативу**

• **Внимание к происходящему вокруг**

Порой лидеры провоцируют изменения, а порой просто пытаются разогнать туман, придающий неопределенность ситуации. Так или иначе, благодаря лидерам что‑то происходит. Лидер всегда должен быть готов выйти за грань привычного опыта и обратить свой взгляд вовне.

###### БУДЬТЕ ГОТОВЫ ПРОЯВИТЬ И ПОДДЕРЖАТЬ ИНИЦИАТИВУ

Рассказывая о своем лидерском опыте, люди в первую очередь вспоминают случаи, произошедшие в непростые и трудные времена, сопряженные со всевозможными переменами. Почему?

Потому что трудности, как в личной жизни, так и на работе, раскрывают в человеке его подлинное «я», показывают, на что он способен. Это испытание, проверка ценностей, желаний, стремлений, потенциала. Трудные времена требуют новых подходов к решению проблем и порой пробуждают в человеке его лучшие качества. Для ответа на новый вызов необходимо изменение статус‑кво, а этого не добиться с помощью старых подходов. Образцовый лидер выбирает такой путь.

Розабет Кантер, руководительница лидерской программы Harvard University Advanced Leadership Initiative, исследовала кадровую политику и организационные проекты в инновационных компаниях, стремясь выяснить, что способствует и что препятствует процессу инновации. Она изучала инновации, мы изучали лидерство, но наши исследования, проводившиеся независимо друг от друга, в разное время и в разных регионах, привели нас к одному выводу: *лидерство неразрывно связано с инновациями*, внедрением новых идей, методов и подходов. Как объясняет Розабет: «Инновация означает изменение, а для изменений необходим лидер, “первичный двигатель”, который подтолкнет к реализации стратегических решений»[[118]](#footnote-118).

Мы специально не просили лидеров рассказывать нам о каких‑либо изменениях, они могли выбрать любой случай из своей практики. Однако, как правило, это был рассказ о том, как они ответили на вызов изменениями, что подтверждает четкую связь между вызовом и изменением, между вызовом и эффективностью лидера. Чем чаще сотрудники видят, что лидер ищет «инновационные пути совершенствования за формальными рамками своей организации», тем вероятнее они сочтут его эффективным. На рисунке 7.1 показано, как коррелирует с этим рейтинг эффективности руководителя.



**Рисунок 7.1.** Подчиненные считают более эффективными лидеров, которые ищут новые идеи и проявляют инициативу

Изучение лидерства – это исследование, как одни люди ведут за собой к цели других людей, преодолевая трудности и препятствия. Это изучение тех, кто одерживает победу над превосходящими силами, кто проявляет инициативу, когда вокруг царит инерция, кто противостоит застоявшемуся порядку, кто мобилизует на свершения окружающих. А еще – изучение того, как во времена застоя и всеобщей благости лидеры стремятся найти новые возможности и побуждают к этому других, энергично меняя текущее положение дел. Лидерство, вызов и инициатива связаны неразрывно. Однообразная повседневность несовместима с вдохновенными прорывами.

Такого подхода придерживалась, например, Робин Донахью, возглавлявшая отдел по контролю качества в крупной медицинской компании. Основным полем деятельности ее команды было решение проблем несоответствия продукции поставленным стандартам.

Показатели несоответствия требовалось снизить на 20 %, и способы им предстояло выработать самим. Сначала команда Робин обсуждала частности системы, требовавшие вмешательства и изменений, но весьма скоро выяснилось, что этого недостаточно. Нужно было, по словам Робин, «мыслить нестандартно, заглянуть за привычные рамки, отрешиться от правил и шаблонов». Состоялся мозговой штурм на тему «Что бы мы изменили, если бы это было возможно». Параллельно сопоставлялись данные по другим отделениям компании и другим организациям. В результате к концу года количество заявлений о несоответствии удалось снизить втрое по сравнению с поставленной целью. Робин убеждена, что инициативность, любознательность, повсеместный поиск нестандартных идей, готовность к обучению способствуют развитию культуры инноваций.

Она осознала, что перемены – дело лидера: «Существование установленных правил вовсе не означает, что нельзя ничего менять. Всегда найдется возможность сделать что‑то лучше, проще и надежнее, нужно лишь не упустить ее». Мораль такова: нельзя что‑то выполнять механически, ожидая при этом успеха. Пусть вы стоите на верном пути, но если не двигаетесь вперед, то никуда не придете. Изменяет ситуацию только лидер, который берет на себя инициативу.

###### СОВЕРШИТЕ БРОСОК

Добиться высокой эффективности можно, только выходя за рамки своих должностных обязанностей, умея видеть возможности там, где другие их не замечают. Скажем, какие‑то процедуры, стандарты и правила имеют важное значение для производительности и качества, однако ряд из них – просто дань традиции. Приведем для примера историю Эмили Тейлор из отдела обслуживания клиентов крупной европейской финансовой компании.

Моим начальником был человек трудолюбивый и разумный, но жестко привязанный к определенному способу ведения дел, мешающему замечать очевидные недостатки и смотреть вперед. Он не мог или же не хотел видеть, насколько неэффективна нынешняя система, насколько катастрофично ручное управление, какие проблемы это принесет в дальнейшем.

Это помогло мне осознать, что лидеру необходимо постоянно искать возможности для улучшения, выявлять недостатки и бросать вызов системам, которые недостаточно хорошо работают. Лидер должен формировать среду, где каждый открыт для обмена новыми идеями.

Как замечает Эмили, новое место работы, новые задачи – идеальная возможность для того, чтобы взглянуть на дело под новым углом. Вопрос «Почему мы это делаем так?» не годится, пока работа для вас нова, но должен быть рутинным, когда вы стали руководителем. Задавайте вопросы, которые проясняют позиции сотрудников, стимулируют разные способы мышления, открывают новые возможности для изучения. Таким образом вы найдете пути к улучшениям и будете способствовать инновациям. Как показывают исследования бизнес‑прорывов, большинство из них рождается, когда кто‑то ставит вопросы о причинах проблемы и способах ее решения[[119]](#footnote-119).

Исследования подтверждают, что руководителей, чаще поддерживающих инициативу или проявляющих ее, подчиненные считают более эффективными[[120]](#footnote-120). Опросы, проведенные среди сотрудников, также показывают, что своих более инициативных коллег они считают и более эффективными в плане лидерства[[121]](#footnote-121). Аналогичные результаты дают опросы предпринимателей, административных работников и даже студентов. Инициативность всегда сопряжена с эффективностью, в отличие от инерции или бездеятельности[[122]](#footnote-122). Изучив многочисленные примеры из самых разных стран, мы выяснили, что, независимо от культурной принадлежности и пола, инициативные лидеры всегда успешнее *стимулируют процесс*[[123]](#footnote-123). В общем, люди лучше проявляют себя, если берут на себя ответственность за изменения. Как говорят баскетболисты, *несделанный* бросок никогда не попадает в кольцо.

Лидер всегда должен стремиться *совершить* бросок, поэтому установки вроде «если работает – не трогай» должны отметаться сразу же. Подвергая ревизии устоявшийся порядок, привнося инновационные идеи, лидер заслуживает уважение, он готов слушать и слышать чужое мнение, готов признавать ошибки и учиться на неудачах. Важность активной позиции Марина Йатомасе оценила, присоединившись к команде коммерческого отдела HP: «Меня воспринимали всего лишь как юриста, который, в случае чего, поможет избежать проблем. Но начальник видел, что я стремлюсь улучшить общую ситуацию, даже сталкиваясь с трудностями. Несмотря на то что я была самой молодой в команде, я смогла стать лидером и продвинуть изменения».

Лидеры не ждут разрешения или указания совершить бросок – они берут инициативу в свои руки. Если есть проблема – пытаются решить ее, мотивировать окружающих и применить найденное решение, чтобы достичь желаемого результата. Знаменитый фраппучино в кофейнях Starbucks появился благодаря менеджеру одного из филиалов Дине Кампионе, которая была расстроена, что клиенты идут за холодными напитками типа коктейля к конкурентам. В меню Starbucks ничего подобного не было, несмотря на частые запросы. Однако Дина видела здесь потенциал и готова была рискнуть. Она связалась с коллегой из офиса в Сиэтле, попросила поддержать ее и дать возможность поэкспериментировать с рецептурой. Тот внимательно выслушал, и через некоторое время новый блендер прибыл в местное отделение. Все делалось на чистом энтузиазме, никаких разрешений от высшего начальства получено не было. Они просто проявили инициативу, и в одной кофейне стали предлагать новый кофейный напиток. Фраппучино спрашивали все больше людей, его популярность заставила компанию сделать вложения и ввести новшество во всех кофейнях. Так появился самый успешный напиток в истории Starbucks[[124]](#footnote-124).

###### ПООЩРЯЙТЕ ИНИЦИАТИВУ

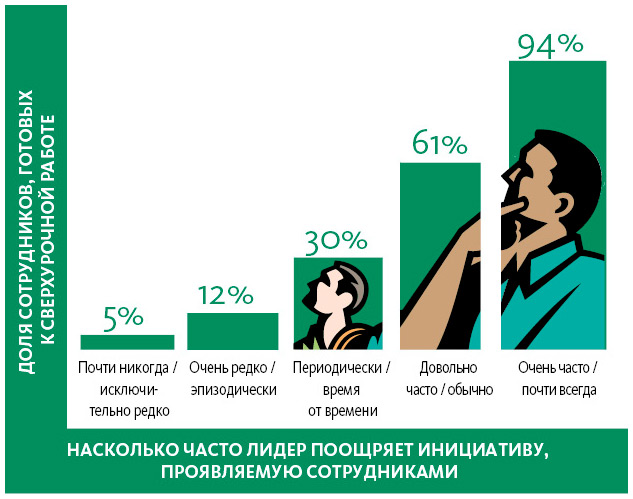
Для изменений необходим лидер, и каждый человек, даже занимающий самую младшую должность, может стимулировать инновации и улучшения в текущих процессах. Джон Ванг, продакт‑менеджер Visa, убедился в этом, когда, окончив колледж, пришел на свою первую работу. Его начальник поощрял желание сотрудников экспериментировать, поддерживал атмосферу, способствующую поиску новых путей и развитию. Одной из важных задач отдела было еженедельное резервное копирование главного сервера, который устарел и часто выдавал ошибки. Джон с коллегами по собственной инициативе изучил альтернативные варианты и представил довольно дорогой вариант замены на рассмотрение руководителю.

Он по достоинству оценил их усилия и представил проект выше по инстанции, где тоже одобрили оптимизацию процесса. «Положительная реакция на нашу инициативу, – вспоминает Джон, – воодушевила команду и мотивировала всех на поиски новых оригинальных решений. Мы получили ясный сигнал, что наши идеи и предложения приветствуются. Это придало уверенности и смелости». Джон понял, что лидер, который дает возможность каждому члену команды брать на себя инициативу, открывает дорогу неожиданным позитивным изменениям. Урок был полезен: «С тех пор я взял за правило принцип предоставлять людям, с которыми работаю, возможность действовать по‑своему, иначе, чем сделал бы сам».

Работая с волонтерами в местном общественном центре в Северной Калифорнии, Азмина Завери на опыте убедилась, насколько привычки, традиции и ежедневная рабочая рутина снижают вероятность появления интересных идей и инновационных подходов. Попасть в ловушку было проще простого: в какой‑то момент Азмина осознала, что ее занимают только технические и канцелярские проблемы, все внимание поглощено тем, чтобы «однообразные действия выполнялись правильно и предсказуемо», и об открытости новому мышлению говорить не приходится.

Чтобы вырваться из порочного круга, она организовала форум, где волонтеры проводили мозговой штурм после каждого мероприятия, чтобы улучшить подготовку к следующему. Все высказывали свое мнение, делились идеями, наблюдениями о положительных моментах и предложениями. Также для этого завели онлайн‑дневник. Азмина и члены команды понимали, что успех ждет не каждую идею, но, как она говорит, «чтобы идти в ногу со временем и улучшать программу, совершенно необходимо экспериментировать и пробовать новые методы».

Лидеры проявляют инициативу сами и помогают проявить ее другим. Они хотят, чтобы люди высказывались, выдвигали предложения по изменениям, подвергали конструктивной критике текущие процессы. Чем чаще сотрудники считают, что лидер «призывает к поиску новых идей и подходов», тем сильнее развито у них чувство долга и уверенность, что их деятельность важна. Рисунок 7.2 иллюстрирует ответы сотрудников на вопрос «Согласились бы вы работать сверхурочно, если бы работа того потребовала?» Ясно видна корреляция между ответами и тем, насколько активно лидер поощряет инициативу сотрудников.



**Рисунок 7.2.** Поощрение инициативы сотрудников увеличивает их готовность усердно работать

Сходные результаты показал анализ данных опроса о том, как часто сотрудники наблюдают, что *их лидеры сами* «проявляют инициативу, принимают оригинальные и смелые решения, подвергая испытанию свои способности и возможности». Уровень мотивации, лояльности и эффективности сотрудников возрастал пропорционально тому, насколько часто они видели, что лидер действует описанным образом. В соответствии с этим возрастала и оценка его эффективности сотрудниками.

Вы можете создать условия, располагающие сотрудников проявлять инициативу как в сложные, так и в спокойные времена. В первую очередь необходимо выработать в команде отношение к любой задаче как к посильной – «нам все по плечу»; помогайте людям осваивать умения и овладевать мастерством шаг за шагом. Обучение, практика имеют огромное значение для развития способностей и повышения уверенности в себе. Подготовленный и уверенный сотрудник гораздо эффективнее справится с трудностями и сможет улучшить ситуацию. Постепенно повышайте уровень ожидаемого результата, так вы поможете сотрудникам расти, добиваясь успеха. Но не устанавливайте планку чересчур высоко: в случае неудачи люди могут потерять желание к штурму новых рубежей. Поднимайте ее понемногу, каждый раз выше, по мере того как люди будут осваивать необходимые навыки, справляться с ситуацией и обретать уверенность.

Примеры успеха коллег – хороший способ поощрять инициативу. Наши исследования показывают: чем чаще сотрудники видят в инициативном и активном лидере образец для подражания, тем лояльнее относятся к своей организации. Наличие положительного примера крайне важно, никто не может преуспеть, равняясь на отрицательный подход. Сосредоточьте внимание сотрудника на одном или двух навыках, которые он хочет получить; найдите того, кто владеет ими в совершенстве. Наладьте контакт между этими людьми, так вы поможете обучаемому приобрести нужную компетенцию.

###### ВЫЗОВ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ СМЫСЛ

Цель, смысл работы, которая должна быть выполнена, – мощный источник мотивации, без этого невозможна никакая длительная деятельность[[125]](#footnote-125). Поэтому лидер не предлагает вызов *лишь* ради вызова. Дело не в том, чтобы встряхнуть сотрудников, держать их в тонусе. Лидер всегда ставит осмысленную задачу, влекущую за собой усовершенствования. Страстная убежденность в том, что изменения улучшат жизнь людей, повысят качество продукта, услуги, процесса, ведет лидера по пути развития. Но успехи возможны лишь тогда, когда сотрудники понимают содержание и смысл своей деятельности и деятельности организации.

Самая сильная мотивация всегда идет изнутри. Это не морковка, которую держат перед ослом, не кнут, которым его погоняют[[126]](#footnote-126). Как показывают наши и многие другие исследования, люди успешнее всего отвечают на вызовы, когда они внутренне мотивированы. Поставленная задача должна привлекать. Данные исследований опровергают расхожее мнение, что предоставление или увеличение финансовых стимулов значительно повышает эффективность[[127]](#footnote-127). Напротив, все указывает, что упор на денежное вознаграждение не обеспечивает успеха. Более того, связанные с этим внешние мотиваторы способствуют снижению эффективности и формированию в команде отношений, основанных на разобщенности и соперничестве, так как ослабляют внутреннее чувство цели[[128]](#footnote-128). По‑настоящему высокие достижения реальны, когда решение задачи само по себе приносит внутреннее удовлетворение и является наградой, а не когда за это обещано вознаграждение.

У вас никогда не получится в материальном выражении соразмерно оценить ревностное отношение к продукту, услуге, работе, семье, к любому конечному результату. Иначе как объяснить человеческое стремление преодолевать границы собственных возможностей и совершить нечто выдающееся? Почему, раз уж на то пошло, люди делают столько вещей просто так, без видимой выгоды? Зачем добровольно тушат пожары, собирают деньги на благотворительность, помогают больным детям? Зачем рискуют карьерой, начиная с нуля собственное дело? Зачем подвергаются опасности, стремясь изменить социальные условия, спасая других, борясь за права и свободы? Какое находят удовлетворение в том, что не приносит ни денег, ни славы, ни привилегий? Такие действия, конечно, не объяснить внешними наградами. Настоящие лидеры *обращаются* к сердцам и душам, а не к рабочим рукам и кошельку.

Арлин Блум знает об этом не понаслышке. У Арлин докторская степень по биофизической химии, а еще она всю жизнь занимается альпинизмом – на ее счету более трехсот успешных восхождений. Однако важнейшим вызовом для нее стала не самая высокая вершина, на которую довелось подняться. Арлин возглавила восхождение женской команды на пик Аннапурна I – десятый по высоте восьмитысячник. Вот что она рассказывает:

«Зачем вам это?» – вопрос, который часто задают альпинистам. А когда узна*ю*т о том, как долго и кропотливо надо готовиться к штурму вершин, недоумевают еще сильнее. Мы не знаем, как на это ответить, кроме «потому, что так надо», но для нас ответ гораздо глубже и серьезнее. В горах мы испытываем радость, восторг, волнение, чувство товарищества, которое так остро ощущается только здесь. Покорить десятую вершину мира – цель, достойная любого альпиниста, но для женщины это больше, чем простое восхождение. Нам требовалось вдвойне верить в свои силы, преодолеть не только подъем, но и социальные условности, ведь всю двухсотлетнюю историю альпинизма женщин обычно отодвигали в тень[[129]](#footnote-129).

Арлин утверждает: «Разделительная черта между теми, кто совершает восхождение, и остальными – страсть. Пока человек видит смысл, верит в то, что делает, он всегда сможет победить страх, усталость и сделать следующий шаг»[[130]](#footnote-130).

Роль страстного и целеустремленного лидерства особенно важна в периоды кризисов, перемен.

Когда риск и сложность возрастают, людям больше, чем в спокойные времена, необходим надежный проводник, который четко указывает направление движения.

Чтобы продолжать восхождение к вершине, чтобы бороться, человеку требуется видеть смысл. И этот смысл не может заключаться в каком‑то краткосрочном вознаграждении, это должно быть нечто большее.

Предлагая сотрудникам расти над собой, призывая внедрять новые методы, инновации, развиваться и совершенствоваться, обязательно показывайте, как это улучшит жизнь их коллег, клиентов, семей, общества. Важна связь между вызовом и глобальной целью, высшим благом. Только так можно достичь искренней внутренней мотивации сотрудников.

###### БУДЬТЕ ВНИМАТЕЛЬНЫ К ПРОИСХОДЯЩЕМУ ВОКРУГ

Как‑то, приехав на скалистое побережье Северной Калифорнии и взяв туристическую брошюру, мы обнаружили там важный совет, который отлично применим к нашей теме. Текст начинался с предупреждения: «Никогда не поворачивайтесь к океану спиной!» Если разглядывать прибережный пейзаж, стоя спиной к воде, коварная волна может подхватить вас и унести в океан. Такое нередко случалось с беспечными путешественниками. Совет хорош не только для туристов, но и для лидеров: увлекаясь делами и достижениями своей организации, нельзя забывать об окружающей реальности, иначе бурные воды перемен могут унести вас прочь.

То же и с инновациями: всегда следует помнить про внешнюю реальность. Лидер должен быть как *проницательным*, так и *наблюдательным*. Как подтверждают исследования, инновации и оригинальные идеи появляются буквально отовсюду[[131]](#footnote-131). Глобальный опрос топ‑менеджеров многих крупных организаций показал, что источники самых удачных инновационных идей лежат за пределами организаций[[132]](#footnote-132). Идеи могут исходить от клиентов, потребителей, поставщиков, деловых партнеров, рождаться в научно‑технических лабораториях других предприятий и институтов.

Лидеру всегда необходимо активно вглядываться даже в нечеткие образы, внимательно прислушиваться к самым слабым сигналам, чтобы не пропустить, когда на горизонте возникнет нечто новое. Все двери для идей и информации должны быть открытыми. Проницательность без наблюдательности подобна игре с повязкой на глазах: невозможно получить объективную и полную картину, фокусируясь лишь на ее части.

###### НАУЧИТЕСЬ СМОТРЕТЬ СО СТОРОНЫ

Руководительница отдела цифрового маркетинга Illumio Энн Вонг всегда живо интересовалась всем новым, пытливо относилась ко всему происходящему. Один из непосредственных подчиненных охарактеризовал ее так: «Упорно задает вопросы, дотошно вникает в каждую деталь, пока полностью не поймет предмет обсуждения»[[133]](#footnote-133). Энн поясняет: «Крайне важно попытаться увидеть ситуацию с точки зрения другого человека».

Изучая поведение множества лидеров, исследователи обнаружили, что наиболее успешные никогда не дожидались, пока новая информация «ляжет на стол», а сами были готовы идти ей навстречу[[134]](#footnote-134).

Скажем, утром просматривали новости, заглядывали к коллегам и на производство, беседовали с сотрудниками за чашкой кофе и на обеде, участвовали в неформальных встречах и торжествах, посещали учебные программы, конференции и т. д. Словом, делали все возможное, чтобы быть в курсе происходящего, а не оказаться в какой‑то момент в положении вопрошающего: «Как такое могло произойти, ведь я и понятия не имел?!»

Лидер, который общается с сотрудниками и задает вопросы, не только получает возможность взглянуть на те или иные моменты со стороны, но и стимулирует внутренний и внешний диалог о поиске новых подходов. Кроме того, это сказывается на отношении сотрудников к своей организации: они больше гордятся ею, более лояльны, готовы прикладывать дополнительные усилия, чтобы добиться успеха своих проектов.

По нашим данным, чем чаще сотрудники отмечают, что их лидер «активно ищет инновационные подходы к улучшению и оптимизации рабочего процесса», тем больше они испытывают удовлетворение и гордость за свою работу.

Исследования, посвященные тому, к*а*к мозг обрабатывает информацию, утверждают: чтобы видеть вещи по‑новому, то есть подходить к ним творчески, необходимо постоянно «обстреливать» мозг информацией, с которой он прежде не сталкивался. Новизна, утверждает нейробиолог Грегори Бернс из Университета Эмори, жизненно необходима для развития мозга, поскольку эволюционировавший в сторону повышения эффективности, он в целях сохранения энергии обычно использует самые короткие пути от восприятия информации к выводам. Таким образом, только освободившись от уже существующих представлений, вы можете заставить свой мозг по‑новому оценить получаемую информацию. Выход за рамки шаблонного мышления – отправная точка для поиска альтернатив[[135]](#footnote-135).

Поскольку человеческий разум весьма искусно стоит на страже своего укоренившегося в*и*дения мира, аргументированно не принимая иную картину, исследователи консалтинговой фирмы McKinsey & Company считают единственным противоядием живой личный опыт: «Увидев что‑то своими глазами, потрогав руками, словом, получив прямой опыт, вы обретете такую степень осведомленности о предмете и ситуации, какую не дадут никакие абстрактные дискуссии в конференц‑зале. Поэтому чрезвычайно полезно начинать поиск новых идей с создания непосредственного личного опыта, который можно противопоставить сложившимся представлениям и мнениям сотрудников»[[136]](#footnote-136).

В общем, повторим: не вылезая из‑за стола в кабинете, вы не поймете полностью, что происходит вокруг.

Кортни Баллах осознала это, работая помощником директора бутика модных аксессуаров. Отдел продаж буксовал, план не выполнялся. Как это часто бывает в розничной торговле (и не только), люди не хотят менять проверенную систему, пока она не исчерпает себя окончательно. Кортни рассказывает:

Все шло неплохо, но в один прекрасный день мы вдруг столкнулись с тем, что наша тактика продаж утратила эффективность. Мы устроили совещание, однако никто не мог ничего предложить. Я попросила каждого сотрудника выбрать два‑три магазина в торговом центре и понаблюдать за ними. Мне хотелось расшевелить людей, пробудить их внимание и интерес, чтобы они, увидев иные стили работы, поделились своими наблюдениями с командой. Словом, все разошлись кто куда: от Gap, неагрессивного бренда среднего уровня, предлагающего одежду на каждый день, до роскошных салонов Louis Vuitton.

Все удалось, все вернулись с новыми мыслями, которые мы и обсудили.

Полученная информация разорвала шаблоны мышления, мы увидели, на чем строится успех других и что из этого пригодится нам. Новые методы продаж помогли команде выбраться из застоя и войти в нужное русло.

Кортни заключает: «Невозможно увидеть новые перспективы, если не покидать привычный круг общения. Новое – всегда вызов, и чтобы принять его, необходимо выйти из зоны комфорта».

Поиски инновационных подходов всегда требуют расширения и углубления коммуникаций. Успешные инновации не появляются сами по себе где‑то на пятьдесят втором этаже штаб‑квартиры компании или в каком‑нибудь офисе мэрии. Вам необходимо налаживать и поддерживать отношения, устанавливать контакты, выбираться за рамки обычного круга общения.

Хороший пример – опыт Прии Саудагаран из индийской некоммерческой организации, занимающейся установкой водоочистительных систем в сельских районах страны. Прию чрезвычайно расстроило решение руководства закрыть одну из систем очистки: целая деревня осталась бы без доступа к чистой воде. Она понимала, что причина в финансовой стороне вопроса, однако считала, что подобный шаг противоречит сам*о*й миссии организации.

Заручившись согласием своего начальника, Прия отправилась в деревню, чтобы узнать у самих жителей, почему они не покупают воду. Одновременно связалась с похожими некоммерческими организациями и стала выяснять, как они действуют в аналогичных случаях.

В общем, вместо того чтобы согласиться с привычной схемой и отказаться от бизнеса, который себя не оправдал, Прия занялась «полевыми исследованиями». Общение с местным населением, анализ ситуации и внесение корректировок в бизнес‑модель сделали свое дело: за год отделение стало приносить прибыль. Впоследствии разработанную модель переняли остальные филиалы компании. Эта история показывает, насколько важно прислушиваться к разным точкам зрения и способствовать их продвижению.

###### ПРИСЛУШИВАЙТЕСЬ К РАЗЛИЧНЫМ ТОЧКАМ ЗРЕНИЯ

Запрос на те или иные изменения может появиться и внутри вашей организации, и прийти извне. Если бы все работало идеально, возможно, никакой необходимости что‑то менять и не возникало бы. Однако стремление к улучшению предполагает такую необходимость, даже если все пока работает хорошо. Стандартные операционные процедуры (СОП) позволяют сохранять все как есть, но не слишком подходят для трудных периодов и попыток взять новые вершины.

Луис Завелета, финансовый аналитик Wells Fargo Bank, рассказал, как его обучали стандартному подходу в самом начале карьеры. Ряд обязанностей касался ежедневных, недельных и месячных отчетов, и здесь принятые процедуры были главным подспорьем, но «остальные мои обязанности требовали творческого подхода». По мере их увеличения Луис все меньше смысла видел в использовании СОП.

К тому времени я приобрел определенный опыт и стал сомневаться в правильности подхода к выполнению рабочих задач.

Я стал спрашивать у старших коллег, у начальства: почему СОП применяют для решения чуть ли не каждой задачи? Вскоре стало понятно: причина проста – отсутствие альтернатив. Каждый прошедший обучение за последние десять лет сотрудник назубок знал порядок выполнения заданий с СОП. О том, чтобы обновить эту практику или подобрать другие методы для решения проблем, даже мысли ни у кого не появлялось.

Теперь, когда вставала новая задача, Луису приходилось выбирать, следовать ли неэффективным СОП или же бросить вызов устоявшемуся шаблону. Ему было ясно, что лидер должен не только «обладать достаточной смелостью, чтобы плыть против течения», но и должен объективно оценивать границы своих знаний, стремиться расширить их и быть открытым новому. Луис стал выяснять мнение коллег, менеджеров из других отделов, руководителей. Хорошая идея нашлась неожиданно: ее предложил кассир‑операционист одного из филиалов. «Понимание, что идея может прийти откуда угодно, позволяет лидеру не упускать шансы для инноваций», – говорит Луис.

Такая восприимчивость крайне важна для эффективной лидерской деятельности. Конечно, чья‑то позиция может подкрепляться вескими доводами, но ту же проблему могут совершенно иначе видеть люди с другим багажом знаний, опыта, культуры. Иные точки зрения и дополнительная информация способны помочь вам и найти выход из ситуации, и обновить устаревшую систему. Успешный лидер всегда поощряет обмен идеями внутри команды, внимателен к идеям, исходящим из любых источников, и основывается в своих решениях в том числе на коллективном опыте.

Члены коллектива, если их не побуждать к внешним контактам, склонны сокращать взаимодействие с теми, кто не входит в их группы, а это снижает вероятность появления новых идей. Классические исследования рассматривали взаимосвязь между длительностью работы сотрудников над проектом и возникающей при этом коммуникацией (внутрипроектной, организационной и профессиональной). Также изучались технические показатели производительности групп[[137]](#footnote-137).

Было установлено, что члены более эффективных групп значительно чаще общаются с людьми за пределами своих отделов и лабораторий – как с сотрудниками других подразделений своей организации (маркетологи, производственники), так и с коллегами из других организаций. Что примечательно: группы, наиболее долго работавшие над проектом, показали наименьший уровень коммуникации по всем трем направлениям. Члены этих групп «держались преимущественно обособленно, были гораздо более изолированы от внешних источников информации»[[138]](#footnote-138). То есть наблюдалась склонность отрез*а*ть себя от внешнего общения, необходимого для получения новых идей, что сказывалось на их продуктивности. Длительно работая в одной команде, коллеги не испытывали потребности в дополнительном, внешнем общении, а вполне довольствовались общением друг с другом.

Одной из причин, по которой люди часто предпочитают не спрашивать совета со стороны, является страх, что их заподозрят в некомпетентности. Однако исследования доказывают, что этот страх необоснован. Напротив, тех, кто обращается за советом, особенно при решении трудных задач, считают более компетентными, чем тех, кто не интересуется чужим мнением (чем сложнее проблема, тем сильнее эта уверенность)[[139]](#footnote-139). Словом, если вы столкнулись со сложным случаем, не стесняйтесь советоваться с теми, кто имел дело с подобными проблемами, это хороший шанс повысить ваши профессиональные компетенции.

Один из способов расширить круг поступающей информации – обратиться к разным точкам зрения. Каким образом? Исследователи предлагают три варианта[[140]](#footnote-140):

• Рассмотрите точку зрения того, чье мнение вам непонятно или неприятно. Подумайте: чему может научить вас этот человек?

• Внимательно прислушивайтесь к окружающим. Слушайте, чтобы научиться чему‑то, а не чтобы изменить чье‑либо мнение.

• Выясняйте мнения людей за пределами своей зоны комфорта, тех, с кем вы обычно не общаетесь.

Благодаря вопросам, поискам совета и критике знания и опыт распространяются внутри организаций. Это также положительно влияет на межличностные отношения в коллективе. Для продуктивной работы крайне важно прислушиваться к тому, что говорят за пределами рабочей среды. Никогда нельзя предугадать, откуда придет новая идея, поэтому к каждой новой задаче стоит относиться как к приключению.

###### ЗАДАЧА КАК ПРИКЛЮЧЕНИЕ

Спрашивая лидеров о том, кто был инициатором проектов, о которых они рассказывали в своих историях, мы полагали, что чаще всего собеседники будут называть себя. Однако оказалось иначе: более чем в половине случаев проекты предлагались их непосредственными начальниками. Сначала мы удивились, но затем все встало на свои места, ведь это организационный факт: б*о*льшую часть работы, которую люди выполняют, на них возлагают. Редко кому удается начать дело самостоятельно и с нуля. Таким образом, был ли проект инициирован самим человеком или предложен ему в качестве задачи – не является критичным показателем. Разница в том, как человек воспринимает новую задачу – как очередное порученное задание, обыденную работу или как приключение, возможность сделать что‑то необычное. Настоящий лидер, конечно, всегда выберет приключение.

В жизни организации, как и в жизни человека, происходят разные события. Так ли важно: ставите вы перед собой задачи или же они находят вас? Вряд ли. Важен ваш выбор. Вопрос в том, готовы ли вы отворить дверь, когда в нее постучится возможность. Став управляющим OneRent, Клэй Алм столкнулся с серией мини‑кризисов. Его весьма удивило, когда глава отдела продаж стал уверять, что дело не в организационном процессе. Клэй понял, что нужно подойти к проблеме с другой стороны, чтобы привлечь к ней внимание отдела продаж, и принялся за разработку новой стратегии. Он прекрасно осознавал, что «людям, вероятно, не придутся по душе предлагаемые перемены.

Вероятно и то, что они будут им противиться. Но хорошие лидеры не сдаются, они встречают трудности альтернативными решениями и подбирают их, пока не справятся с проблемой».

Даже если вы работаете на своем месте уже много лет, все равно относитесь к сегодняшнему дню так, будто это ваш первый рабочий день. Спросите себя: «Если бы я только пришел в компанию, что бы я сделал?» и действуйте соответственно. Всегда старайтесь улучшить деятельность своей организации. Определите проекты, за которые хотели бы взяться. Предложите то же своим коллегам.

Станьте искателем приключений, исследователем. Хорошо ли вам знакомо место, где вы работаете? Посетите завод, склады, оптовую базу, розничный магазин. Обязательно побывайте во всех интересующих вас подразделениях.

Совершенно необязательно быть руководителем, чтобы находиться в курсе происходящего. Повсюду старайтесь найти новые интересные идеи. Если вы всерьез нацелены на инновационное развитие, сделайте поиск идей своим приоритетом. Побуждайте сотрудников внимательно наблюдать и слушать, что происходит в мире, за пределами организации. Собирайте идеи с помощью фокус‑групп, экспертных советов, ящиков для предложений, встреч за завтраком, мозговых штурмов, анкет для клиентов, используйте тайных покупателей, изучайте опыт конкурентов и т. п. Для обмена идеями с теми, кто не входит в ваш обычный круг, очень удобны онлайн‑чаты.

Внесите поиск идей в свое ежедневное, еженедельное и ежемесячное расписание. Позвоните трем клиентам, которые какое‑то время не пользовались вашими услугами или, наоборот, недавно приобрели ваш продукт, – спросите, что их оттолкнуло или привлекло. Конечно, можно задавать такие вопросы и по электронной почте, но живой разговор для подобных ситуаций подходит гораздо лучше. Поработайте на кассе, в торговом зале и поспрашивайте людей, что им нравится, а что нет в вашей компании. Сходите за покупками в конкурирующий магазин, а еще лучше инкогнито купите что‑либо в филиале, салоне или магазине своей компании и послушайте, что говорят об этом продукте продавцы. Позвоните в свою организацию по телефону и послушайте, как диспетчеры и операторы отвечают на звонки. Убедитесь, что не меньше 25 % времени на еженедельных совещаниях посвящено обсуждению идей по улучшению процессов, технологий, разработке новых продуктов и услуг. Не допускайте, чтобы они сводились исключительно к отчетам о рутинной работе. Приглашайте поставщиков, сотрудников из других отделов высказывать на встречах свои предложения. Всегда держите ухо востро, пытливо ищите новые идеи, где бы вы ни находились.

Помните: если не отворачиваться от океана, простирающегося за стенами вашей организации, бурные волны перемен никогда не застигнут вас врасплох.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### *Всегда ищите новые возможности*



Лидер, который стремится к экстраординарным действиям, готов черпать идеи из любого источника и в любой обстановке. Потому он всегда внимательно следит за тем, что происходит в сфере технологий, политики, экономики, демографии, искусства, религии, за жизнью общества. Он ищет возможности изменений в целях улучшения. Благодаря активности он не только скользит по волнам перемен, но и создает волны, которые могут использовать другие. Такой лидер проявляет инициативу сам и поддерживает инициативу окружающих.

Вам не нужно поворачивать вспять историю, но вы должны изменить шаблонное мышление. Необходимо проявлять активность, привлекать и стимулировать инициативу. Будьте начеку, не позволяйте ложному ощущению безопасности убаюкать вас. Перемены, инновации, лидерство – понятия одного ряда. Это означает, что вы должны фокусироваться не столько на рутине, сколько на неизведанном и неиспытанном. Стоит помнить, что часто самые прорывные идеи исходят не от вас и даже не от вашей организации – их надо выискивать повсеместно, а значит, лидеру необходима не только проницательность, но и наблюдательность.

Стремление к переменам – приключение. Преграды на этом трудном, но вдохновляющем пути помогают узнать себя. Чтобы вы и те, кто идет за вами, смогли проявить свои лучшие качества, вы должны ясно видеть смысл и цель вашей работы.

Итак, новые вызовы требуют от вас *поиска возможностей для улучшений и инноваций, готовности проявлять инициативу и поддерживать инициативы других.* Это означает, что вам следует:

1. Каждый день делать что‑то, чтобы стать лучше, чем вчера.

2. Искать новый опыт и навыки вовне, не бояться выйти для этого из зоны комфорта.

3. Ставить вопросы «Что нового?», «Что дальше?», «Что лучше?» как перед собой, так и перед другими.

4. Найти достойную цель, с которой можно связать выполнение поставленных задач.

5. Задавать вопросы, обращаться за советами, выслушивать разные точки зрения.

6. Проявлять предприимчивость, не позволять делу превращаться в рутину.

### Глава 8. Экспериментируйте и не бойтесь рисковать



С давних пор Pivotal Software применяет гибкие методы разработки программного обеспечения, однако в прочих сферах деятельности прибегает к ним редко. Поэтому, окончив курс, посвященный гибкой разработке и «бережливым стартапам»[[141]](#footnote-141), Кэтрин Мейер стремилась воплотить полученные знания на практике. «Я решила использовать более гибкий, итеративный подход в своем следующим проекте», – рассказывает она.

Перед ней стояла задача стандартизации должностных позиций, принятых в компании, создания простой и логичной системы. Раньше такое поручалось нескольким сотрудникам отдела кадров, которые определяли проблему, готовили решение и доводили его до сведения организации. «Обычно, – объясняет Кэтрин, – это происходило в вакууме, и в результате, даже если решение оказывалось неудачным, все так и оставалось, потому что было слишком поздно что‑либо менять».

Бережливый подход, который я наметила для этого проекта, был иным. Определение конечной цели, тестирование гипотез о ее достижении, ряд мини‑экспериментов, затем обратная связь, исправление недочетов – и только потом применение в масштабах организации. Довольно скоро команда поняла: никто из нас не представляет идеального решения проблемы. Поэтому мы разработали серию экспериментов, которые должны были помочь искать новые идеи и собрать как можно больше вариантов.

Члены команды Кэтрин рассылали сотрудникам краткие опросные листы, проводили встречи и индивидуальные беседы, изучали опыт других компаний, пригласили для консультации эксперта по методологии бережливого производства. «В результате мы выработали предложение, в котором были абсолютно уверены, – говорит Кэтрин. – Оно прошло через несколько итераций, основанных на обратной связи из разных источников. Это был лучший из возможных вариантов». В итоге все заинтересованные стороны одобрили план команды Кэтрин.

Далее предстояло ввести утвержденные изменения в масштабах всей организации. Кэтрин решила разбить процесс на небольшие этапы, связанные с рабочими функциями, что помогло оптимально внедрить в оборот новый подход.

Анализируя полученные в процессе экспериментов и обратной связи данные, Кэтрин продолжила с энтузиазмом развивать разработанную должностную систему. «Теперь я знаю, что могу бросить вызов условностям и уверенно вести за собой команду, невзирая на трудности», – говорит она.

Сначала нам постоянно говорили, что задача невыполнима и нам никогда не найти решения, которое бы всех устроило. Мы приняли вызов и с азартом взялись за дело. Даже получая неудовлетворительные результаты некоторых экспериментов, мы отказывались отступать и продолжали работать. Мы исследовали, обсуждали и экспериментировали, и так – много‑много раз, пока наконец не пришли к наилучшему решению. Теперь я точно уверена, что могу быть лидером и вести команду в верном направлении, несмотря на всевозможные преграды и трудности на пути.

Чтобы добиться неординарных результатов, вы, как Кэтрин, должны быть готовы сделать то, что прежде не делалось. В каждой лидерской истории есть рассказ о смелых идеях и риске. Невозможно достичь ничего нового и необычного, если не менять образ действий. Придется ступить на непроторенный путь, проверять неопробованные стратегии, выходить за рамки норм и привычных установок, которыми вы обычно ограничиваете себя и свою команду, то есть идти на риск.

Но кроме личной решимости, потребуется еще одно: в это рискованное путешествие предстоит повести за собой команду. Одно дело, когда вы сами отправляетесь в неведомые дали, совсем другое – привлечь других следовать за вами в неизвестность. Разница между подлинным лидером и авантюристом‑одиночкой в том, что лидер создает условия, при которых люди сами *хотят* присоединиться к его борьбе за достижение цели.

Лидеры, как это ни парадоксально звучит, делают риск безопасным. Они превращают каждый эксперимент в процесс обучения. Они не смешивают смелость со стремлением лечь костьми, пытаясь объять необъятное. Чаще они вводят изменения постепенно, с помощью пилотных проектов накапливая информацию и внося коррективы. Цель может быть величественной и отдаленной, но идти к ней надо шаг за шагом. Успех этих небольших шагов привлекает первых сторонников. Конечно, при эксперименте что‑то может пойти не так, ошибки и фальстарты будут всегда. Это часть инновационного процесса. Очень важно, чтобы лидер побуждал выносить уроки из подобных ситуаций и накапливать полезный опыт.

Образцовые лидеры осознанно *экспериментируют и не боятся рисковать*. Чтобы добиваться выдающихся результатов, лидеру необходимо:

• **Обеспечивать маленькие победы**

• **Учиться на собственном опыте**

Действуя так, лидер сможет преобразовать любую задачу в процесс исследования, неизвестность – в приключение, страх – в решимость, а риск – в награду. Это и есть главные составляющие прогресса.

###### ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ

Африканская пословица гласит: «Никогда не проверяй глубину обеими ногами». Мудрый совет, когда пробуешь нечто новое. Лидер должен мечтать о грандиозном, но начинать – всегда с малого. Вот что рассказывает об одном из своих проектов исполнительный директор инновационного центра Comcast в Кремниевой долине Гэри Джеймисон:

В самом начале все считали, что выполнить поставленную задачу попросту невозможно. Поэтому важно было сразу показать команде, что цель достижима. Я структурировал работу таким образом, чтобы по завершении первого этапа мы увидели положительные результаты, указывающие на очевидный прогресс. Члены команды обрели уверенность в собственных силах. Я показал, как из промежуточных побед выстраивается весь огромный успешный проект. Это вдохновило людей и придало стимул к работе.

Вы добиваетесь постепенного прогресса, как Кэтрин и Гэри, разбиваете долгий путь на вехи, двигаетесь шаг за шагом, укрепляя у членов команды ощущение поступательного движения, обеспечивая то, что почетный профессор Мичиганского университета Карл Вейк назвал *маленькими победами.* Маленькая победа – это «конкретный, реализованный показатель успеха»[[142]](#footnote-142). Маленькие победы закладывают основу дальнейшего успешного движения, благодаря им конечная цель воспринимается как выполнимая, а внутренние ресурсы для ее достижения – достаточными. Они снижают «цену» эксперимента и уменьшают вероятность неудачи. Что примечательно: как только люди одерживают маленькую победу, в них пробуждаются силы, которые способствуют дальнейшему прогрессу. Посадкой одного дерева не остановить глобальное потепление, но миллион деревьев может оказать влияние на ситуацию. Однако ведь какое‑то дерево должно быть посажено первым. Сейчас много говорят о фантастических технологиях, разработкой которых занимается Google, однако гораздо меньше обсуждаются маленькие победы компании – множество общедоступных продуктов, которые становятся лучше год от года[[143]](#footnote-143).

На рисунке 8.1 показано, что доля людей, согласных с тем, что их лидер эффективен, резко возрастает, когда применяется стратегия маленьких побед. Эффективность лидера повышается в пять раз: со скромных 19 % в нижней части шкалы до внушительных 97 % в ее верхней части. Ключевые показатели командной работы, вовлеченности и лояльности также подтверждают это: если лидер очень часто или практически всегда применяет стратегию маленьких побед, более 90 % сотрудников считают свою работу важной, чувствуют, что справляются с ней эффективно, и отвечают требованиям своих организаций. Научное сообщество всегда понимало, что великие открытия – всегда результат работы сотен исследователей.



**Рисунок 8.1.** Малые победы повышают рейтинг эффективности лидера

Все «маленькие» достижения в технологиях, независимо от отрасли, больше способствовали росту производительности, чем великие изобретения и изобретатели[[144]](#footnote-144). Быстрое создание опытных образцов, их быстрое применение и анализ данных позволяют в кратчайшие сроки выводить на рынок продукт высокого качества[[145]](#footnote-145).

Исследование продуктивности работников разных профессий и сфер деятельности показало, что люди способны на большее, чем изначально от себя ожидают[[146]](#footnote-146).

Проведя масштабные исследования эффективности «работников интеллектуального труда», профессор Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабиле и независимый исследователь Стивен Крамер выявили, что «люди более креативны и продуктивны, если работа подпитывается позитивным настроем, если в ней они находят удовлетворение и черпают мотивацию, а также положительно воспринимают своих коллег и организацию»[[147]](#footnote-147). Позитивный настрой прямо связан с успешным достижением цели и пониманием смысла выполняемой работы: «Рассуждая о прогрессе, часто представляется, как прекрасно достигнуть некой глобальной цели, совершить прорыв, открытие. И все же подобные масштабные события случаются редко; однако есть и хорошая новость: небольшие победы существенно улучшают внутреннюю рабочую жизнь. Постепенные, последовательные шаги оказывают значительное влияние на мотивацию и дарят заряд положительной энергии»[[148]](#footnote-148).

По нашим данным, существует прямая зависимость между тем, насколько четко лидер «определяет ключевые этапы движения проекта», и тем, насколько его в*и*дению соответствуют ожидания сотрудников, уровень их мотивации и желания достичь поставленной цели.

Если люди видят: то, о чем вы просите, им по плечу, они чувствуют определенную уверенность в успехе. Когда задача не подавляет человека, его силы тратятся на ее выполнение, а не на тревожные мысли о том, удастся ли с ней справиться. Показывая маленькие победные тропки, сливающиеся в большой успешный путь, настоящие лидеры пробуждают и поддерживают в окружающих вовлеченность.

###### УКРЕПЛЯЙТЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Если слишком часто или настойчиво говорить о проблемах, то можно обескуражить людей, подавив саму возможность представить, что они когда‑либо смогут с этим справиться. Лидеры постоянно сталкиваются с дилеммой: они хотят, чтобы их сотрудники достигали высот, но при этом не боялись высоты. Хотят, чтобы задача мотивировала людей, а не пугала, чтобы они были любопытны, а не растеряны, воодушевлены, а не испытывали стресс. К примеру, аналитик из Intel Кирстин Коул рассказала нам, как, впервые возглавив проект, была одновременно «радостна и встревожена», осознав, что «быть лидером – означает порой испытывать страх». Она говорит, что поначалу просто приходила на работу и делала то же, что всегда, боясь «раскачивать лодку» и не желая потому прикладывать слишком серьезные усилия. Однако в какой‑то момент почувствовала, что у нее есть внутренняя сила, решимость и энтузиазм, необходимые, чтобы взять в свои руки контроль над ситуацией и улучшить ее.

Психологи обнаружили: люди, находящиеся в постоянном стрессе и тем не менее способные справляться с ним в позитивном духе, обладают чертой, которую можно назвать психологической устойчивостью[[149]](#footnote-149). В общем, если менеджер, продавец, студент, медсестра, юрист, солдат или заключенный обладает высокой психологической устойчивостью, то он скорее преодолеет серьезные испытания и оправится от неудачи, чем человек с низкой психологической устойчивостью[[150]](#footnote-150). Что очень важно – это качество можно развивать.

Три ключевых фактора формируют устойчивость: *стремление, контроль* и *вызов*. Чтобы превратить преграды и трудности в преимущества, необходимо в первую очередь *стремиться* преодолеть их и достичь цели. Нужно быть увлеченным и любопытным, нельзя сидеть сложа руки, дожидаясь, пока что‑то случится. Следует взять свою жизнь под *контроль*, прикладывать усилия, чтобы влиять на события, происходящие в ней. Несмотря на то что не все ваши попытки увенчаются успехом, не погружайтесь в пассивное существование. И наконец, вы должны рассматривать *вызов* как возможность учиться и на положительном, и на отрицательном опыте.

Возьмем ситуацию Деллы Дсоуза, когда она уволилась из IT‑компании, в которой межличностное взаимодействие было весьма ограничено, и пришла в фирму, где стала заниматься продажами и непосредственно общаться с клиентами. Новая работа была совершенно неизведанной территорией и требовала мыслить не так, как Делла привыкла.

Мое положение осложнялось тремя моментами: я иностранка; английский не мой родной язык; и у меня совершенно отсутствовал опыт работы в продажах. Первые несколько недель едва удавалось продать за день что‑то одно (при необходимом минимуме – четыре дневные продажи). Тогда я наметила каждую неделю повышать свои продажи хотя бы на одну. Чтобы выполнить это, мне требовалось несколько больше времени, чем другим. Но я понимала: если не продвигаться шаг за шагом, поставленной цели не достичь. И сосредоточилась на еженедельных маленьких победах, чтобы на них выстроить нечто большее.

Через некоторое время Делла обнаружила, что увереннее общается с клиентами; ее продажи начали расти. Маленькие вехи, которые она установила, по ее словам, помогли двигаться вперед.

Вскоре низкий объем продаж уже не слишком тревожил меня. С каждой продажей я чувствовала, что дело налаживается, и с энтузиазмом готовилась к следующей. Каждый день я видела что‑то новое, чему‑то училась, что‑то узнавала. По прошествии года мои навыки значительно улучшились: из стеснительного и неумелого новичка я стала уверенным в себе, успешным продавцом. Настойчивость и выдержка принесли свои плоды.

Благодаря малым победам Делле удалось держать в фокусе конечную цель и сохранять мотивацию. Психологическая устойчивость помогла достойно справиться с трудностями и преградами. Ее опыт показывает, что способность справляться с изменениями и стрессом сильно зависит от взгляда на ситуацию. Чтобы начать новый проект, чтобы сделать любой первый шаг, вы должны верить, что можете добиться желаемого результата. Должны пытливо смотреть по сторонам и учиться на каждом этапе. Обладая психологической устойчивостью, вы сумеете преобразовать стрессовые ситуации в возможности для получения опыта и знаний. И, более того, поможете членам вашей команды перенять подобный подход.

###### РАЗБИВАЙТЕ ПРОЕКТЫ НА ЭТАПЫ И АКЦЕНТИРУЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ПРОГРЕССЕ

Лидеры вроде Деллы понимают, что масштабные проекты продуктивнее разбивать на небольшие, легковыполнимые задачи‑этапы. Они знают, что перед тем, как все наладится, придется пробовать разные подходы. Не всякое новшество приживается, поэтому путь к успеху лежит через эксперименты и проверять приходится много разных идей. Настоящий лидер умеет показать команде, насколько важны все этапы пути и как каждый из них приближает к цели.

Возглавив отделение микробиологии крупной частной клиники в Нью‑Дели (Индия), доктор Гита Рамакришнан сразу обратила внимание, что многие процессы нуждаются в обновлении. Она понимала, что смена системы – дело сложное и рискованное, однако полагала, что, разбив задачу на небольшие этапы и постепенно внося изменения, можно минимизировать риски и достичь положительных результатов. Чтобы удостовериться в состоятельности своей идеи, Гита, прежде чем предложить ее, провела серьезные исследования и изучила практику лучших лабораторий страны. Затем составила список очередности потенциальных изменений, начиная с «ручной» методики проведения анализов – способа, занимавшего много времени и дававшего частые ошибки. Она убедила начальника лаборатории, что закупка автоматических анализаторов существенно сократит сроки и трудозатраты, а также значительно снизит процент ошибочных результатов. Было решено опробовать изменения в отделении Гиты и в зависимости от успеха определить, стоит ли распространять их на всю клинику.

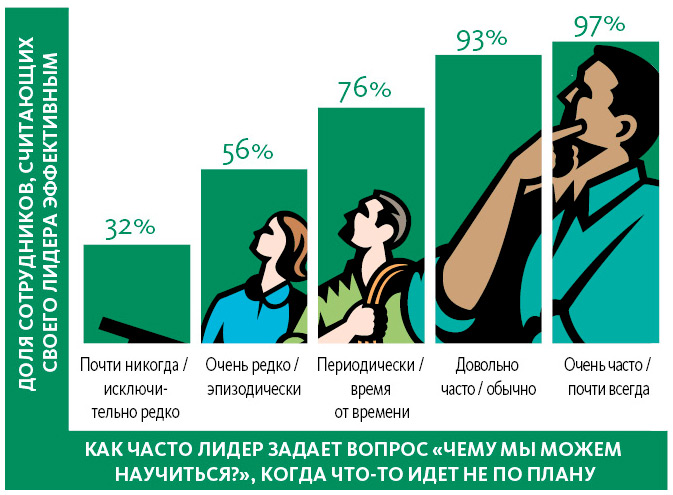
В доклад, представленный руководству, были включены проведенные Гитой изыскания относительно первоначальных инвестиций в оборудование, сокращения рабочей силы, обучения персонала для запуска и мониторинга оборудования, перевода высвобожденных лаборантов, а также по экономии времени, затрат, снижению уровня ошибок и повышению ответственности. Неудивительно, что проекту был дан зеленый свет, и его реализация началась[[151]](#footnote-151).

Итак, Гита тоже решила «двигаться к большой цели маленькими шагами» (рефрен почти всех лидерских историй). Как бы вы ни называли свои эксперименты – моделированием ситуации, пилотным проектом, демонстрацией, лабораторным тестом, полевым или рыночным испытанием, – речь идет о множестве небольших попыток и шагов в контексте достижения глобальной цели. Подобная тактика позволяет одерживать малые победы.

Эксперимент – лаборатория для проб и испытаний, это живая иллюстрация, с помощью которой вы даете людям осязаемое представление о том, как выглядит успех. Маленькие победы делают возможными большие результаты, а проблемы перестают видеться неразрешимыми.

Помощник главного управляющего China Merchants Bank Юстина Вэнг рассказала нам об одном из первых своих лидерских проектов. Она отвечала за экспорт в крупной компании и столкнулась с рядом проблем в организации курирования международных сделок. Она видела, что систему необходимо менять, но не понимала как: процесс был сложным, длительным, разбросанным по множеству разных подразделений. Переговорив со всеми участниками, она решила разбить модернизацию на небольшие этапы и протестировать разработки в одном зарубежном филиале. Все получилось как нельзя лучше, и вскоре новые методы ввели в тридцати дочерних компаниях на всех континентах. Оглядываясь назад, Юстина заключает: «Ничего нельзя изменить одним рывком. Большой успех рождается из малых побед».

Во всех этих историях так или иначе фигурировал момент обучения. Когда что‑то не совпадает с ожиданиями, лидер обязательно должен ставить вопрос «Чему мы можем научиться?» На рисунке 8.2 вы видите, как меняется рейтинг эффективности лидеров в зависимости от того, насколько часто они задают этот вопрос.



**Рисунок 8.2.** Влияние вопроса «Чему мы можем научиться?» на рейтинг эффективности лидера

Конечно, человеку свойственно фокусироваться на негативном, однако вам необходимо сосредоточиться на прогрессе, то есть не на разрыве между ожиданиями и реальностью, а на том, как вы приближаетесь к поставленной цели. Негативный настрой быстро распространяется, заражает всех и подрывает производительность. Просто примите, что на ситуацию влияет ряд внешних факторов, контролировать которые невозможно. Поэтому результаты следует оценивать, опираясь на то, что достигнуто и чему можно научиться в процессе. Помните: на ошибках не учатся, если повторяют их снова и снова. Образцовый лидер приложит все усилия для исправления ошибки и укажет, чему этот опыт может научить. Он удостоверится, что и остальные члены команды видят достигнутый прогресс. Извлекая урок из ошибок, можно практически полностью исключить вероятность их повторения в будущем, поскольку вы и ваши сотрудники встретите их во всеоружии.

Лидеры, которые подчеркивают позитивные моменты, не просто способствуют извлечению уроков из ошибок и, соответственно, успеху будущих начинаний. Согласно исследованиям, люди с позитивным настроем креативнее и изобретательнее, так как менее зацикливаются на неудачах. Они открыты новым возможностям. Что касается психологического и физического состояния, они менее подвержены депрессиям и сердечно‑сосудистым заболеваниям, за счет чего увеличивается продолжительность жизни[[152]](#footnote-152).

Подлинный лидер всегда принимает реальность, но не мирится с поражением, не предается разочарованию и жалости к себе. Потерпев неудачу, он перестраивается, переосмысляет ситуацию и готовится вновь идти вперед, что мотивирует и вдохновляет окружающих[[153]](#footnote-153).

Руководительница проекта из колумбийской компании Hormigon Reforzado Каролина Сальседо рассказывает, что главными словами ее любимого начальника всегда были «это вполне осуществимо». Каролина поясняет: «Конечно, от его слов проблема не исчезала, но они всегда помогали мне и моим коллегам почувствовать, что мы со всем справимся. Такое отношение будит в людях поразительную энергию».

###### УЧИТЕСЬ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

Всегда при попытке изменить привычное положение есть вероятность потерпеть неудачу. Какой бы прекрасной ни была ваша идея, как бы ни были вы заряжены на успех, от ошибок не застрахован никто. В этом суть экспериментирования: ученым хорошо известно, что новым концепциям, методам, новой практике всегда предшествует множество проб и ошибок.

Наиболее эффективными, как показано на [рисунке 8.2](#r82), считают тех лидеров, которые часто ставят вопрос «Чему мы можем научиться, если все идет не по плану?», а не тех, которые указывают пальцем на ошибки и назначают виноватых. Опросы и топ‑менеджеров, и рядовых сотрудников это подтверждают. Кроме того, от этого напрямую зависит процент подчиненных, считающих, что организация оценивает по достоинству их работу.

Неоднократно в ходе наших исследований люди указывали, что ошибки и неудачи играли существенную роль в их профессиональном и личностном росте. Не произойди той или иной ошибки, они бы не знали, на что способны (как минимум на тот момент). По их словам, без случившихся неудач они не достигли бы цели. Быть может, покажется парадоксальным, однако многие сходятся во мнении, что право на ошибку повышает качество работы. К такому выводу пришел после своего эксперимента один преподаватель гончарного дела. В начале учебного года он разделил учеников на две группы; первой сказал, что оценки зависят от количества сделанных горшков, независимо от их качества (30 горшков – четверка, 40 – пятерка). Вторую предупредил, что оценки зависят от качества. Неудивительно, что все в первой группе рьяно принялись лепить горшки, в то время как во второй тщательно и подолгу занимались каждым изделием. К своему удивлению, преподаватель обнаружил, что у первой группы получилось много хороших горшков – практика естественным образом отразилась на качестве. Так эти ученики лучше разобрались в тонкостях работы с печью для обжига и в других нюансах, влияющих на эстетику изделия[[154]](#footnote-154).

В описанном эксперименте те, кто столкнулись с неудачами, в итоге преуспели. О том же говорят данные исследований инновационных процессов. Например, исследование NASA, где рассматривались участники программы космических шаттлов, показало, что на их опыт и знания больше повлияли не успехи, а неудачи и ошибки, из которых были извлечены важные уроки, использованные в следующих проектах[[155]](#footnote-155). Успех не порождает успеха, успех порождает неудачу, заключают исследователи. Конечно же, неудача никогда не бывает целью, однако успех всегда предполагает обучение, а обучения не бывает без ошибок и просчетов.

###### ТОЛЬКО АКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Нас давно интересовала связь между эффективностью лидера и способностью к обучению, и мы посвятили этому серию исследований. Изучая диапазон и глубину тактики обучения, мы пришли к выводу, что люди, глубже вовлеченные в процесс обучения, независимо от его характера, активнее применяют *Пять практик выдающегося лидерства*[[156]](#footnote-156). Лидер, ориентированный на обучение, лучше справляется с нестандартными и сложными ситуациями и в большей степени готов к смелым экспериментам.

На тесную связь между лидерством и обучением указывали и другие исследователи; способность осмыслять полученный опыт и корректировать в соответствии с ним модель поведения в новых условиях – лучший прогностический фактор будущего успеха[[157]](#footnote-157). Необходимо сверяться со своими ценностями, анализировать действия, искать обратную связь, сохранять открытость новым идеям и готовность предпринимать смелые и рискованные шаги. Об этом говорил полковник Скотт «Скутер» Дреннон, рассказывая, как получил назначение в медицинскую оперативную группу на аэродроме в афганском Кандагаре.

Вскоре по прибытии Дреннона командир отряда застал его врасплох: предложил позвать бригаду из военно‑морского хирургического госпиталя в Кандагаре на футбольный матч в тот же день, когда в США состоится официальный матч команд армии и флота. Скутер взял тайм‑аут на размышления: конечно, футбольный матч в разгар боевой обстановки не все одобрят; могут случиться травмы; к тому же госпитальный штат почти вдвое больше, шансов на победу в игре мало, а поражение плохо скажется на моральном духе. Взвесив все за и против, Скутер решил, что плюсы перевешивают риск. «Я подумал: даже если проиграем, ребятам важна сама возможность отвлечься от войны», – объяснил Дреннон. Он послал вызов военно‑морской команде, и те приняли его с энтузиазмом.

Весть о предстоящей игре быстро разнеслась и зажила собственной жизнью. Скутер понял, что план превосходит все ожидания, когда с ним связалось управление по бытовому обеспечению и организации отдыха и предложило прислать настоящих рефери в полосатой форме, спортивных комментаторов и акустическую систему – для сопровождения игры и исполнения гимна. А еще вскоре прибыли операторы с телеканала Armed Forces Network (AFN), чтобы транслировать матч в прямом эфире.

Наконец настал день игры. Поле в самом центре Кандагарского лагеря окружали магазинчики и закусочные. Трибуны, устроенные на дощатом настиле, были заполнены до отказа солдатами, офицерами из самых разных служб и подразделений вооруженных сил стран‑союзников – все пришли смотреть исторический матч. Когда прозвучал финальный свисток, счет был 39:22, победила команда армии.

Что из истории с матчем вынес Скутер? «Не сразу, – сказал он, – мне удалось осознать всю важность этой малой победы на фоне того, что происходило с нами».

Но на следующий день я не мог не заметить общий приподнятый настрой: все шутили, улыбались. Все гордились причастностью к отряду. И тогда, и через несколько месяцев я видел, что работа улучшилась по всем направлениям, а дисциплинарных нарушений стало гораздо меньше. Дух ребят оставался на подъеме. Ну и в качестве вишенки на торте канал AFN месяцами крутил интервью с победителями. Запись трансляции не раз помогала взбодриться, когда ребят одолевала тоска по дому. Это был настоящий подарок, который никогда не надоедал.

Умение обучаться – главный навык. Когда вы вовлечены в обучение, пробуете, экспериментируете, вы испытываете азарт совершенствования, чувствуете вкус будущего успеха. Что касается обучения, тут всегда «чем больше, тем лучше». Образцовый лидер, вступая на неизведанную тропу, всегда готов учиться и понимает, что обучение сопряжено с ошибками.

Приведем слова бывшего председателя совета директоров, CEO и президента Procter & Gamble Aлана Лафли: «Я считаю, что научился намного большему на неудачах, чем на всех своих успехах вместе взятых. Неудачи, на мой взгляд, это подношение судьбы. Если смотреть на них иначе, вы не сумеете извлечь из них урок, не станете лучше, а значит, не станет лучше и ваша компания»[[158]](#footnote-158). А вот, например, что говорит автор «Гарри Поттера» Джоан Роулинг: «Невозможно жить так, чтобы ни в чем не потерпеть неудачу, разве что жить настолько осторожно, что это уже и не жизнь вовсе. Впрочем, в таком случае это неудача по умолчанию»[[159]](#footnote-159). Согласно исследованию предпринимательской деятельности, те, кто пытался начать собственное дело (пусть и отказался от этого в результате), значительно более благополучны в финансовом отношении, чем наемные работники, получающие жалование и не имеющие подобного «неудачного» опыта[[160]](#footnote-160).

Необходимо усвоить этот урок: никто не осудит за неудачи, если благодаря им вы чему‑то научились, но будет сущей глупостью из осторожности и боязни неудач даже не пытаться что‑то сделать. Самое весомое наследие оставляют те, кто совершал ошибки, но учился на них и вновь предпринимал попытки. И все прошлые ошибки не имеют значения. Значение имеет лишь последняя попытка. Вне зависимости от сферы деятельности – не бывает успеха там, где нет места для неудачи[[161]](#footnote-161).

Развитие способности к активному обучению начинается с того, что профессор психологии Стэнфордского университета Кэрол Дуэк называет *установкой на рост*, «основанной на уверенности в том, что ваши базовые свойства можно, прикладывая необходимые усилия, культивировать». Она сравнивает этот строй мышления с фиксированным сознанием, с *установкой на постоянство*, предполагающей, «что все ваши свойства раз и навсегда высечены из камня»[[162]](#footnote-162). Люди с установкой на рост считают, что можно научиться быть отличным лидером; люди с фиксированным сознанием считают, что лидерами рождаются и никакие обучение и практика не изменят исходные данные. Исследования показывают: решая моделируемые бизнес‑проблемы, люди с установкой на постоянство сдаются раньше и в целом работают хуже, чем люди с установкой на рост. То же относится к младшим школьникам, спортсменам, учителям и даже партнерам в семье[[163]](#footnote-163). Именно образ мышления, а не набор навыков определяет действия в сложных ситуациях и конечный результат.

Чтобы развить в себе и воспитать в других установку на рост, необходимо принимать вызовы, с которыми вы сталкиваетесь, – в этом и заключается суть обучения. В случае неудач, а их будет немало, следует проявлять упорство. Прикладываемые вами и другими людьми усилия и есть залог постоянного развития, средство достижения мастерства. Ни врожденный талант, ни удача не сделают вас лучшим из лучших – лишь терпение и упорный труд[[164]](#footnote-164). Обращайтесь за обратной связью, учитесь на конструктивной критике, рассматривайте успех коллег как источник вдохновения, а не как угрозу. Если вы верите, что можете учиться, вы будете учиться. Если вы верите, что можете стать лучше, вы обязательно попытаетесь это сделать.

###### СОЗДАЙТЕ БЛАГОПРИЯТНУЮ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ АТМОСФЕРУ

Как показал наш опрос, в котором приняли участие 225 бизнес‑тренеров, разработчиков стратегий и консультантов, наиболее важным фактором в продвижении обучения и обретении установки на рост является доверие[[165]](#footnote-165). Лидер, стремящийся к процветанию, должен создать в команде атмосферу доверия. Лишь чувствуя себя в безопасности, люди бывают честны и открыты. Дружелюбный и позитивный настрой – основа настоящего сотрудничества, взаимопомощи и взаимоподдержки. Члены команды должны уметь принимать альтернативные точки зрения и прислушиваться к чужому мнению. Исследования свидетельствуют, что только в такой среде люди могут совершенствоваться и проявлять свои лучшие качества. К тому же в таких условиях увеличивается склонность к обучению[[166]](#footnote-166). И даже более: по сравнению с соревновательной системой, в атмосфере товарищества в сотрудниках лучше развиваются лидерские качества.

Бывший исполнительный директор Novelis Фил Мартенс рассказывает, что одним из первых его уроков по лидерству стал урок, посвященный доверию[[167]](#footnote-167).

Нужно слегка ослабить гайки, позволять людям совершать ошибки, пока они не катастрофичны. Главное, что я могу сделать, – проложить безопасную магистраль, прочертить разделительную полосу и поставить дорожные знаки, то есть четко определить кодекс поведения и правила принятия решений. Если человек их придерживается, пожалуйста – пусть едет с нужной ему скоростью. Но если все‑таки скатился в кювет, остановить и напомнить, зачем нужны отбойники, разделители и знаки.

В своей книге «Лучшее место для работы. Искусство создавать превосходное деловое пространство»[[168]](#footnote-168) Рон Фридман убедительно опровергает миф о том, что в лучших компаниях совершают меньше ошибок. Наоборот, указывает он, ошибок там больше! Причина проста: в таких компаниях сотрудники чувствуют себя защищенными и берут на себя ответственность за свои просчеты[[169]](#footnote-169). Важно, чтобы лидер поддерживал процесс обучения и разбора ошибок, потому что они – самый верный путь к новым идеям, к инновациям, а значит, к успеху. Удивительно, но исследования, проведенные в сестринских подразделениях медицинских учреждений, показали, что наибольшее количество ошибок (например, в дозировках) происходит в командах с наилучшими отношениями между лидером и подчиненными. Однако суть не в том, что эти команды хуже профессионально подготовлены или менее эффективны, – напротив, подтверждается, что члены этих команд готовы признавать свои ошибки и выяснять, как сделать, чтобы они больше не повторялись[[170]](#footnote-170).

Организации, серьезно занимающиеся созданием благоприятного для обучения климата, предоставляют сотрудникам целый ряд возможностей. Это и формальные, и неформальные подходы: тренинги и семинары, онлайн‑занятия с консультантами, выезды на тематические конференции и т. д. Кадровые перемещения и командировки также побуждают к развитию. По данным международной консалтинговой фирмы Aon Hewitt, 100 % ведущих компаний в области подготовки лидеров имеют безупречную репутацию «поощряющих и взращивающих таланты внутри организации», что же касается остальных компаний, это можно сказать лишь о 66 %[[171]](#footnote-171).

Помимо перечисленного, компании, где признана ценность обучения, предоставляют сотрудникам время для работы над проектами, выходящими за рамки официальных обязанностей. Это культивирует любознательность и расширяет кругозор сотрудников, а значит – развивает нестандартное мышление. Исследования, проведенные в Центре неврологии Калифорнийского университета в Дэвисе, показывают, что любопытство подготавливает мозг к обучению. Стимулируются мозговые цепи, связанные с удовольствием и вознаграждением, и обучение становится более приятным[[172]](#footnote-172). Кроме того, любопытство к происходящему вокруг – залог понимания, что и как произойдет в будущем.

Брайан Грейзер – один из самых успешных продюсеров в истории кинематографа. На его счету множество популярнейших фильмов, среди которых «Аполлон 13», «Игры разума», «Всплеск», «Родители». Чему же он обязан своими потрясающими достижениями? Вот его ответ: «Любопытство – ключ к моему успеху и счастью. Оно наполняет энергией и осознанностью все, что я делаю, и приносит чувство интригующей возможности»[[173]](#footnote-173). На этом Брайан строит отношения и сотрудничество с людьми – своим любопытством, своими вопросами подталкивая их к интересным идеям.

Подумайте, как бы вы вели, используя выражение Брайана, «беседы любопытного» с сотрудниками своей организации и с людьми вне ее? Пожалуй, можно начать примерно так: «Всегда было любопытно, а как вы стали [здесь упоминаете профессию или должность]? Не уделите ли мне минут двадцать, чтобы рассказать, как пришли к этому? Каковы были главные поворотные моменты в вашей карьере?»[[174]](#footnote-174) Во время подобного разговора вы можете спросить, какие трудности встретились собеседнику на пути, каким образом он их преодолел, почему поступил так или иначе, как нашел то или иное решение, и т. д. Здесь нет стандартного набора вопросов, вы должны адаптировать их к конкретному человеку, но вопросы, заданные с искренним любопытством и интересом к возможности перенять опыт, всегда помогают наладить контакт.

В своей книге Stop Playing Safe («Хватит играть в осторожность») колумнист Forbes Марджи Уоррелл описывает, как создание благотворной для обучения атмосферы помогает людям реалистично подходить к возможным рискам[[175]](#footnote-175). Она отмечает, что благодаря новейшим технологиям нейровизуализации теперь известно, что мозг запрограммирован переоценивать риск, преувеличивать его последствия и недооценивать способность с ними справиться. Соответственно, выбор человека в большей степени определяется страхом, нежели желанием чего‑то добиться. Райан Димер, старший менеджер отдела продаж Quidsi, подтверждает мнение Марджи: «Рисковать нелегко, порой страшно. Однако рисковать необходимо, поскольку это требует от вас и людей рядом с вами улучшать не только то, над чем вы работаете, но и то, как вы это делаете. Иногда риск оправдывает себя, иногда нет. Но одно не меняется: не рискуя – нельзя вырасти».

Люди понимают, что не всегда с первого раза все удается наилучшим образом, а осваивать что‑то новое подчас бывает страшновато. Никому не хочется опозориться перед коллегами или глупо выглядеть перед начальством. Чтобы создать благоприятную для обучения атмосферу, необходимо дать людям ощущение безопасности, возможность безнаказанно экспериментировать, проявлять любопытство, задавать вопросы, совершать ошибки и терпеть неудачи – все это позволяет им учиться на своем опыте.

###### РАЗВИВАЙТЕ НАСТОЙЧИВОСТЬ И ТВЕРДОСТЬ

Чтобы успешно справляться с трудностями, необходимы решимость и сила: нельзя позволять неудачам сбить вас с ног, а всевозможным барьерам – преградить дорогу. Не отчаивайтесь, даже если все идет не по плану. Не опускайте руки, даже если сопротивление нарастает, а конкуренция усиливается. Не отвлекайтесь от главной цели, соблазнившись новыми заманчивыми проектами.

Такой точки зрения придерживается и старший вице‑президент клуба Orlando Magic Национальной баскетбольной ассоциации Пэт Уильямс[[176]](#footnote-176). За свою почти пятидесятилетнюю спортивную карьеру он прошел путь от менеджера скромной команды до соучредителя элитной баскетбольной франшизы и уж точно повидал и большие победы, и большие поражения. Какой урок он усвоил?

Тяжелые времена бывают полезны. Когда приходят неудачи и разочарования, человек обучается гораздо активнее. Я не достиг бы нынешнего положения, если бы упускал эту возможность, сталкиваясь с провалами и обманываясь в ожиданиях… Тяжелые времена научили меня гораздо большему, чем периоды спокойствия и благополучия.

На протяжении жизни познающий науку лидерства Пэт подчеркивает, что все великие лидеры встречались с колоссальными препятствиями на своем пути и тысячу раз могли отступить. Но не отступали.

Все они обладали тем, что можно назвать несгибаемостью. Все отважно сражались с трудностями и не сдавались – именно поэтому мы ими восхищаемся. Лидерами становятся лишь те, кто может довести дело до победного конца.

Стойкость, о которой говорит Пэт, – способность быстро подняться на ноги после неудачи и продолжить воплощать в жизнь свое в*и*дение будущего. Анджела Дакворт, профессор психологии Пенсильванского университета, называет подобное качество *твердостью* и определяет как «упорное и неотступное движение к намеченной цели». Она и ее коллеги указывают, что это включает «напряженную работу, поддержание энергии и интереса на протяжении многих лет, несмотря на срывы, поражения, периоды длительного отсутствия прогресса»[[177]](#footnote-177). Твердость проявляется в страстном желании достичь цели, горении идеей или проектом, концентрации на главном, убежденности в конечном успехе, преодолении неудач и т. д. Их исследования, проводившиеся в школах, военных училищах, на предприятиях, среди деятелей искусства и науки, доказывают, что люди, обладающие наибольшей твердостью, скорее достигнут положительных результатов. Словом, чем вы тверже, тем лучше у вас идут дела[[178]](#footnote-178).

Настойчивость и твердость можно развивать и укреплять так же, как и установку на рост. Люди, которые не пасуют перед трудностями, по словам исследователей, склонны интерпретировать их «как локальное и временное явление»[[179]](#footnote-179). Когда случается неудача или всплывают затруднения, не вините себя или коллег. Вместо этого рассмотрите обстоятельства и причины возникновения ситуации и убедитесь, что это временное явление. Стоит помнить, что проблема имеет место лишь в данном конкретном случае, а не охватывает все остальные. Даже в самые тяжелые времена люди, обладающие настойчивостью и терпением, продолжают двигаться к намеченной цели благодаря уверенности, что преодолеют трудности.

Развивайте установку на рост, достигая поставленных вех, подчеркивайте, что это следствие упорной работы и трудолюбия членов команды. Передавайте людям свою уверенность в будущих победах, транслируйте оптимистический настрой. Повышайте стойкость, ставя перед сотрудниками сложные, но соответствующие их квалификации задачи, сосредоточьтесь на вознаграждении, а не на наказаниях, поощряйте в людях отношение к изменениям, как к открывающимся возможностям[[180]](#footnote-180).

Все личные истории лучшего лидерского опыта связаны с переменами и стрессовыми событиями в жизни наших собеседников. Почти все они, рассказывая об этом, употребляли слова, которые тесно соотносятся с психологической устойчивостью и твердостью характера. Они говорили о горячем стремлении, а не о равнодушии, о контроле над ситуацией, а не о бессилии, об ответе на вызов, а не об избегании угрозы. Они страстно желали успеха. Они были упорны в его достижении. Они не сдавались, несмотря на неудачи и поражения. Своим примером они доказали, что даже в самые трудные времена человек может, преодолевая все преграды, двигаться к цели, достигать прогресса и менять ход вещей.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### *Экспериментируйте и не бойтесь рисковать*



Дело лидеров – изменения. Менять привычный порядок вещей – их работа. Они всегда ищут возможности улучшений, роста и инноваций. Они понимают: к светлому завтра не прийти, оставляя незыблемым сегодняшнее положение дел, а потому расшатывают его, экспериментируют, пробуют новые подходы.

Однако перемены могут обескуражить, напугать и даже парализовать некоторых людей. Образцовые лидеры убеждены, что изменения – залог развития, и передают свою убежденность окружающим. Они показывают, как уверенно принимать вызовы, контролировать свою жизнь и добиваться поставленной цели. Они разъясняют смысл перемен и взращивают приверженность к общей миссии.

Используя стратегию малых побед, лидеры разбивают задачи на этапы и ставят краткосрочные цели. Поэтапный подход (например, проведение экспериментов, пилотные проекты, бета‑тестирование) наглядно показывает прогресс и достижимость основной цели, дает импульс для дальнейшей работы.

Всякий раз, пробуя новое дело, новые концепции, новые методы, вы сталкиваетесь с ошибками и даже провалами. Промахи и неудачи неизбежны, и чтобы извлечь из них уроки, образцовые лидеры создают благоприятный для обучения климат. Это означает, что за эксперимент и риск никого не накажут, а напротив – обеспечат возможность безопасно учиться на собственном опыте. Истина в том, что лучшие лидеры – лучшие ученики. Необходима установка на рост, потому что улучшения происходят лишь тогда, когда все открыты и готовы учиться. Обучению способствует атмосфера товарищества и доверия, атмосфера, где поощряется упорство, где постоянное совершенствование принято как рутинный метод действия, где каждый может найти образец для подражания.

Итак, чтобы стимулировать процесс, вам необходимо *экспериментировать и рисковать, обеспечивая маленькие победы и учась на собственном опыте.* Это означает, что вы должны:

1. Обеспечивать возможности для маленьких побед, способствующих общему прогрессу.

2. Устанавливать промежуточные цели и вехи, разбивая большие проекты на достижимые шаги.

3. Помогать людям сосредоточиваться на том, чем они могут управлять в работе и что способны совершить в жизни.

4. Создавать условия для эксперимента и риска, обсуждать успехи и неудачи, способствовать извлечению и распространению уроков из полученного опыта.

5. Заострять внимание на том, что стремление совершенствоваться повышает самооценку и удовлетворение жизнью.

6. Постоянно экспериментировать, проверяя новые идеи на небольших проектах.

## Практика 4. Лидер предоставляет возможность действовать



• **Воспитывайте командный дух, формируя атмосферу доверия и укрепляя отношения.**

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

### Глава 9. Содействуйте сотрудничеству



«В самом начале карьеры, – вспоминает Пунам Джадхав, – мне посчастливилось на практике испытать, как сильно зависит успех от способности лидера создавать в команде атмосферу доверия и сотрудничества, где можно свободно и открыто делиться опытом и идеями». Пунам, в то время помощница руководителя по техническим вопросам в City Technology Services в Мумбаи, работала с двумя командами над параллельными проектами и находилась то в одном отделении компании, то в другом. Руководительница первой команды явно не доверяла сотрудникам и досконально контролировала каждый их шаг – несмотря на то, что все они были талантливыми инженерами, прекрасно знавшими свое дело. Разумеется, им не нравилось такое отношение, самостоятельные решения принимать не дозволялось, и они не могли работать в полную силу.

Каждый раз, как возникала какая‑нибудь проблема или обнаруживалась ошибка, руководительница не давала членам команды самим разобраться с этим. Она требовала, чтобы с каждым вопросом обращались к ней и действовали, лишь услышав ее мнение. В общем, регулировала деятельность двадцати человек, а потому на решение любой проблемы уходила масса времени. Все были недовольны и угнетены таким стилем руководства.

Своим подходом она, разумеется, снижала производительность и результативность команды. В перерывах все жаловались, что она никому не доверяет, не уважает ни опыт, ни способности, подрывает моральный дух. Руководительница почти никогда вживую не разговаривала с командой, общалась посредством электронной почты. «Совершенно отсутствовали взаимодействие, доверие, мотивация. О приверженности команде и организации и речи быть не могло», – рассказывает Пунам.

В другой команде дела обстояли совершенно иначе. Вторая руководительница уважала своих сотрудников и доверяла им. Она постоянно контактировала с ними, предоставляла необходимую свободу действий, поощряла эксперименты, своими вопросами помогала находить решения. Пунам говорит, что работа у команды спорилась, и все проблемы решались намного быстрее. Все располагало к общению и обмену опытом. Сотрудники делились мнениями и идеями друг с другом и со своим лидером. Они в любой момент могли свободно обсудить с ней как рабочие, так и личные вопросы и получить хороший совет. Выстраивая отношения с людьми с помощью эмпатии и понимания, она создала атмосферу доверия. Пунам приводит характерную деталь: находясь в отпуске, любой сотрудник был готов, если понадобится, работать удаленно. Словом, команда под ее началом стала сильнее и добилась прекрасных результатов.

Она поддерживала самостоятельность сотрудников, предоставляла возможность принимать решения, самим осуществлять выбор и брать на себя ответственность. Команду отличала уверенность в себе, обязательность, преданность своему делу. Так бывает, когда компетентных и талантливых сотрудников ведет за собой компетентный и талантливый лидер.

Как мы видим из истории, рассказанной Пунам, лидерство – это искусство выстраивать отношения. То, как лидер налаживает сотрудничество, определяет поведение людей в коллективе, в частности в условиях нестандартной ситуации и вызова. Для этого доверие и командную работу необходимо ставить на первое место.

Экстраординарная производительность невозможна без общей ответственности и сильного чувства совместного творчества. Чтобы воспитывать *командный дух,* лидеру необходимо:

• **Формировать атмосферу доверия**

• **Налаживать и укреплять взаимоотношения в команде**

Сотрудничество, командная работа – ключевой фактор для достижения и поддержания высокой производительности. В эпоху глобальных корпораций с разбросанными по всему миру филиалами, сотрудниками, говорящими на разных языках и принадлежащих к разным культурам, навыки сотрудничества жизненно необходимы для преодоления конфликтных и проблемных ситуаций. Согласно нашим опросам, лидеров, которые больше времени и энергии уделяют созданию атмосферы товарищества, подчиненные считают более эффективными и сами готовы эффективнее работать под их началом. Первостепенное значение здесь имеет доверие внутри команды.

###### ФОРМИРУЙТЕ В КОМАНДЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ

Доверие занимает центральное место в человеческих отношениях. Если нет доверия, руководить вы не сможете. Тот, кто не умеет доверять другим, никогда не станет лидером – хотя бы потому, что не сможет выносить зависимость от слов и действий других людей. Такой человек или будет хвататься за всю работу сам, или станет контролировать каждый шаг подчиненных. Когда людям не доверяют, они отвечают тем же. Строить и поддерживать социальные связи возможно лишь при взаимном, обоюдном доверии. Это важно не просто понимать, важно, чтобы доверие шло от сердца.

###### ВКЛАДЫВАЙТЕСЬ В ДОВЕРИЕ

Исследования показывают, что по уровню доверия в коллективе можно с точностью предсказывать успехи как личные, так и командные и организационные[[181]](#footnote-181). Люди, способные доверять, скорее будут счастливы и легче психологически адаптируются, чем те, кто смотрит на мир с подозрением[[182]](#footnote-182). Людей, которых считают вызывающими доверие, чаще выбирают в друзья, к ним прислушиваются, и со временем они приобретают влияние. Опираясь на данные 112 исследований, охвативших более 7700 рабочих коллективов, ученые обнаружили, что степень доверия в команде прямо отражается на ее эффективности[[183]](#footnote-183). Глава отдела кадров крупнейшей британской консалтинговой компании Ernst & Young Карен Туаронайт, занимающаяся вопросами социокультурного многообразия и инклюзивности, подтверждает этот вывод. Опрос, в котором участвовали более 9800 сотрудников из филиалов в Бразилии, Китае, Германии, Индии, Мексике, Японии, Великобритании и Соединенных Штатах, показал, что «доверие является краеугольным камнем создания рабочей обстановки, где сотрудники вовлечены, продуктивны и постоянно проявляют инновационный подход»[[184]](#footnote-184).

Более того, компании с развитой культурой доверия успешнее по целому ряду показателей, включая лояльность клиентов, прирост прибыли, конкурентные позиции на рынке, этическое поведение, прогнозируемость деловых и финансовых результатов[[185]](#footnote-185). Например, средняя стоимость акций компании с развитой культурой доверия примерно в 1,8 раза выше, чем у компаний списка S&P 500 (фондовый индекс, в корзину которого входят 500 акционерных компаний США с наибольшей капитализацией)[[186]](#footnote-186). Или, скажем, в Великобритании аутсорсинговые контракты, основанные на доверии, а не на специальных соглашениях и штрафах, показали рост прибыли на 40 %[[187]](#footnote-187). Две трети компаний, входящих в список 100 лучших работодателей по версии журнала Fortune, основывают свою деятельность на принципах доверия; они на протяжении долгого времени опережают конкурентов по финансовым показателям, при этом там значительно меньше прогулов, производственных травм, увольнений по собственному желанию и т. д.[[188]](#footnote-188) Кроме прочего, примерно две трети людей, опрошенных по всему миру, указали, что отказываются приобретать товар компании, которой не доверяют[[189]](#footnote-189).

Лидерство наиболее эффективно, когда члены команды полностью доверяют друг другу. Доверие, возведенное в норму, ускоряет и улучшает процесс принятия решений, способствует инновациям и росту прибыли. В одном ролевом упражнении участвовало несколько групп руководителей предприятий. Им предъявили идентичные факты, касающиеся сложного производственно‑маркетингового момента, а затем предложили решить проблему. Половину участников проинструктировали, что они могут положиться на свою группу («Ваш прошлый опыт говорит, что вы можете доверять другим руководителям, свободно и открыто выражать свои чувства, мысли, включая несогласие»); другую половину предупредили, что не следует ждать надежного поведения от их группы. После получасового обсуждения все члены команд заполнили анкету о своих впечатлениях[[190]](#footnote-190).

Те, кому сказали, что их коллегам можно доверять, отвечали, что диалог был позитивным и плодотворным; в группах «недоверия» процент по аналогичным пунктам опроса оказался гораздо ниже. Члены первых групп были более открыты, свободно обменивались мнениями, сходились во взглядах на фундаментальные проблемы и цели, искали альтернативные подходы, что повлияло на результат. Также они указали, что коллеги внесли серьезный вклад в достижение результата, отметили удовлетворенность совместной работой, готовность придерживаться принятых решений и общее сближение членов команды.

В других группах искренний диалог игнорировался или пресекался. Те, кто пытался его вести, откликались в том же духе: «Cборище надутых индюков! Я пытался говорить прямо и откровенно, а они – ни в какую. Будь моя воля, я бы ликвидировал всю группу». Впрочем, реакция одногруппников была не менее враждебной: «Мне осточертело работать с тобой, а ведь прошло каких‑то десять минут». Неудивительно, что более двух третей участников групп с низким уровнем доверия заявили, что всерьез задумались бы о смене места работы[[191]](#footnote-191).

Вспомним: это было лишь *моделирование* ситуации! Все участники – руководители в реальности – реагировали таким образом, потому что им *сказали*, что доверять коллегам по группе не стоит. Этот эксперимент показывает, что доверие или недоверие может зародиться даже от простого предположения – и сразу. По окончании эксперимента ни один из участников на вопрос о ключевых факторах, определивших различие в результатах и задавших тон общения в командах, не назвал доверие.

Формируя атмосферу доверия в команде, вы даете возможность каждому свободно вносить свой вклад в общее дело, открыто обсуждать идеи, делиться опытом, внедрять инновации и т. д. Вы мотивируете людей выходить за рамки прямых обязанностей, вдохновляете проявлять себя с наилучшей стороны. Тем самым вы укрепляете веру, что на вас можно положиться, что вы действуете в интересах команды и каждого ее члена. Чтобы добиться этого, вам прежде всего необходимо заложить фундамент доверия: внимательно слушать окружающих и учиться у них, делиться информацией и ресурсами. Когда доверяете вы, доверяют и вам.

###### ДОВЕРЯЙТЕ СОТРУДНИКАМ

Вот один из главных уроков, который выучил на собственном опыте Джейкоб Филпотт, менеджер проектов, связанных со снабжением, в Google: «Чтобы заслужить доверие, вы должны научиться оказывать его». Он поясняет свою мысль: «Если вы никому не доверяете, то стать лидером не выйдет, поскольку вы не можете ни в чем положиться на окружающих. Закончится все тем, что вы или будете делать всю работу сами, или начнете мелочно опекать всех, контролируя каждый шаг так, что подчиненные вас возненавидят». Джейкоб рассказал, как наблюдал подобное в компании, где работал прежде.

Когда новый менеджер только начинал, он настолько горел желанием доказать руководству успешность своей команды, что не доверял подчиненным ничего делать самостоятельно. Ему казалось, что на кону стоит слишком многое, чтобы допускать проявления независимости.

Он навязывал свои методы и представления о том, что и как следует делать, или просто стоял над душой. Почти все время в итоге уходило на это. Команда терпеть его не могла: его не уважали, ему не доверяли и отзывались о нем только плохо.

Такой подход диаметрально противоположен тому, что должен делать настоящий лидер. Тот, кто начинает выстраивать доверие (вы или кто‑то другой), должен быть готов рискнуть – открыться, показать свою уязвимость, ослабить контроль. И лидер идет на это первым. Чтобы добиться высоких результатов, необходима атмосфера сотрудничества, и, прежде чем ожидать доверия к себе, вы должны продемонстрировать доверие к другим.

Быть первым – всегда страшно. Вы рискуете. Ставите на то, что другие вас не обманут и не предадут, бережно отнесутся к переданной вами информации и выделенным ресурсам, корректно воспримут ваши взгляды и чувства. Вы должны рискнуть и положиться на других, надеясь, что они не воспользуются этим в собственных интересах. Такое поведение требует изрядной уверенности в себе, но выигрыш огромен. Доверие заразительно. Если вы доверяете другим, они с большей вероятностью будут доверять вам. Но помните: то же происходит и с недоверием. Все зависит от вас. По выражению Кени Томаса, рейнджера армии США: «Доверия не добиться приказом, доверие можно лишь заслужить»[[192]](#footnote-192).

Открытость – путь к доверию. Давая окружающим понять, чт*о* вы цените, чт*о* отстаиваете, каковы ваши желания и надежды, к чему вы готовы и не готовы, вы раскрываете информацию о себе. Никогда нет полной уверенности, что вашу откровенность воспримут правильно, что ваши слова и действия будут истолкованы так, как вам бы хотелось. Но если вы рискнули открыться, другие с большей вероятностью поступят так же и будут стремиться к взаимопониманию.

Подобным опытом поделился с нами Масуд Фахарзадех, управляющий директор Semedsol Consulting. Собрав международную команду разработчиков, он прежде всего провел откровенную беседу: «Я просил их о содействии и помощи. Признался, что это первый мой подобный проект, поэтому мне необходимы их поддержка и опыт. Такая демонстрация доверия побудила членов команды тоже открыться и свободно рассказывать обо всем. Мы пришли к взаимопониманию, и проект стал личным делом для команды».

Нельзя заставить людей доверять. Если кто‑либо отказывается видеть ваши благие намерения и считать вас компетентным, вряд ли удастся изменить это. Однако все же имейте в виду, что, доверяя другим, в большинстве случаев вы получите ответное доверие. Люди запрограммированы на доверие, ведь без него невозможно нормально существовать в нашем мире[[193]](#footnote-193).

###### ЗАБОТЬТЕСЬ ОБ ОКРУЖАЮЩИХ

Забота об окружающих – один из главных сигналов, что на вас можно положиться. Понимая, что вы ставите их интересы выше своих, люди доверятся вам[[194]](#footnote-194). Они видят это в ваших действиях, в том, как вы слушаете, насколько внимательны к идеям и проблемам, предлагаете ли помощь в их решении. На искреннее участие вам ответят открытостью.

Рассмотрим обнаруженную нами взаимосвязь между тем, насколько внимательно лидер открыт различным точкам зрения и прислушивается к сотрудникам, и тем, как подчиненные оценивают работодателя. Практически 100 % ответивших, что их лидер активно слушает, указали, что у них «сильно развит командный дух». Это же сказали о себе менее трети респондентов, чей лидер редко или практически никогда не прислушивается к сотрудникам. Сходным образом коррелируют с оценкой активного слушания лидера показатели мотивации и продуктивности подчиненных.

Активное слушание подразумевает несколько большее, чем просто внимание. Согласно опросу 3500 респондентов, лучшими слушателями являются те, кто, стремясь к пониманию, задает вопросы[[195]](#footnote-195). В общем, активный слушатель – заинтересованный собеседник, «включенный» в разговор, превращающий его в положительный опыт общения, так как говорящий чувствует, что его уважают и поддерживают. Чуткость к тому, что переживает другой человек, закладывает фундамент прочных, доверительных отношений. «Великий слушатель» может подсказать в беседе мысли, и они послужат своего рода трамплином, оттолкнувшись от которого удастся найти решение обсуждаемых проблем[[196]](#footnote-196).

Возникновение взаимного сочувствия и понимания – основа формирования доверия. Как объясняет Синиша Льюйич, менеджер по международным поставкам в канадской компании Christie Digital Systems: «Ради блага тех, кого вы возглавляете, необходимо принимать их такими, какие они есть. Мы все люди и должны относиться к другим с уважением. Я слушаю сотрудников, чтобы знать, о чем они думают, что чувствуют. Лишь так можно плодотворно работать вместе»[[197]](#footnote-197). Коллеги ценят его чуткость и внимание к их нуждам. Он не кидается с указаниями, а уважает самостоятельность; приходит на работу очень рано, чтобы успеть поздороваться с каждым и расспросить, как идут дела; он заботливо обучает новичков, посвящая в тонкости их обязанностей. Участие и забота играют огромную роль в деле укрепления доверия[[198]](#footnote-198). Мег Беар, вице‑президент группы Social Cloud в Oracle, говорит даже так: «Эмпатия – важнейший навык XXI века»[[199]](#footnote-199). Наверное, неожиданно услышать это от менеджера высокотехнологичной компании, однако становится все очевиднее, что с развитием технологий и автоматизации человеческой деятельности возрастает ценность навыка строить взаимоотношения на основе уважения и личного подхода. Особенно актуально это в работе лидера. Исследования показывают, что руководителей, проявляющих больше участия к подчиненным, воспринимают как более эффективных[[200]](#footnote-200). Проявление внимания, заботы, чуткости, сострадания – все это в результате повышает эффективность работы и лидера, и сотрудника. Опираясь на более чем десятилетние изыскания, Роман Кзнарик в своей книге Empathy: Why It Matters, and How to Get It («Эмпатия. Почему она важна и как ей научиться») пишет: «Эмпатия не просто умение посмотреть на что‑то с другой точки зрения. Это краеугольный камень умного лидерства. Реальное конкурентное преимущество любого сотрудника – его способность выстраивать отношения, а значит, эмпатия важнее опыта»[[201]](#footnote-201).

Приведем рассказ финансового менеджера Apple Марка Андерсона о том, с каким вниманием и тактом относился к сотрудникам новый директор отдела продаж. Несмотря на более чем пятнадцатилетний опыт работы, он не стремился давать указания, пока не выслушивал соображения и советы членов команды.

Казалось бы, малость, но это очень многое говорило о нем: мы видели, что ему важна наша точка зрения, что он доверяет нашим суждениям. Кроме прочего, он выбирал время, чтобы обедать вместе с нами, знакомиться ближе, говорить не только о работе. Мы интересовали его не только как коллеги, но и как люди, и это вызывало встречный интерес и уважение. Благодаря заданному им тону в отношениях мы быстро нашли общий язык, стали внимательно прислушиваться к его мнению и обращаться за советами.

Такое поведение укрепляет сотрудничество, как верно заключает Марк: «Мы видели в нем надежного партнера и руководителя, а не просто фигуру, отдающую распоряжения и приказы».

Образцовые лидеры всегда помнят, что весьма полезно взглянуть на мир с точки зрения другого человека. Именно это подчеркнул, отталкиваясь от своего личного лидерского опыта, менеджер по международному маркетингу Apple Энди Ченг: «Эмпатия имеет решающее значение. Вы должны видеть, что чувствуют те, кто рядом с вами, и понимать, что можете сделать, чтобы помочь им быть успешными. Хочу, чтобы меня помнили как человека, который служил своей команде, а не как начальника, которому служили подчиненные. Все дело в отношениях, которые вы строите».

Интересно, что так же непредвзято выслушивают друг друга друзья, и это говорит о том, что в успешном лидерстве заложен некоторый элемент дружбы. Конечно, никто не ожидает, что вы станете всем лучшим другом, однако исследования показывают: друг на работе и дружеские отношения с руководителем значительно улучшают рабочую атмосферу и увеличивают продуктивность[[202]](#footnote-202). К примеру, на одном из занятий по моделированию управления участникам в роли CEO предлагали к рассмотрению доклад. Его представлял финансовый вице‑президент, который в одном случае был «другом» CEO, а в другом – нет. В первом случае предложенная информация принималась намного охотнее, несмотря на то, что сообщения и условия в обоих случаях были абсолютно идентичны[[203]](#footnote-203). Когда люди уверены, что вы принимаете их интересы близко к сердцу и искренне заботитесь о них, они скорее пойдут вам навстречу.

###### ДЕЛИТЕСЬ ОПЫТОМ И ЗНАНИЯМИ

Важнейшим фактором, влияющим на доверие и уверенность в лидере, является компетентность. Как показывают проведенные нами опросы, люди хотят быть уверены, что их лидеры знают, о чем говорят и куда идут. Один из способов продемонстрировать свою компетентность – делиться своими знаниями и побуждать к этому остальных. Делитесь идеями, контактами, опытом, своими ноу‑хау, подсказывайте источники информации и т. д. Лидер создает своим примером модель поведения, которой следуют члены команды. Благодаря этому повышается их доверие друг к другу и к лидеру, а вместе с ним возрастает и эффективность[[204]](#footnote-204).

Именно так действовала консультант Кэтрин Мейер, когда стала куратором практикантки Дженны, пришедшей в Pivotal Software. Кэтрин организовала для нее курс наблюдения за работой специалистов: Дженна полный день проводила рядом с членами команды, выполнявшими разные обязанности. Целью было познакомить ее с разными функциями и аспектами кадровой работы. Кэтрин регулярно обсуждала с Дженной ее впечатления по поводу нового опыта, давала советы, они делились своими соображениями по поводу организации процесса. Кэтрин говорит: «Благодаря этому мы укрепили отношения, возникло взаимное доверие».

Тот факт, что с обменом знаниями и информацией упрочивается и доверие, а в результате возрастает эффективность, подчеркивает, насколько важно, чтобы лидер был сосредоточен на потребностях команды. Если вы готовы доверить другим информацию (и профессиональную, и личную), то ваши сотрудники, скорее всего, станут поступать так же. Бдительно охраняя личную территорию и придерживая информацию, вы ослабите доверие. Руководители, создающие атмосферу подозрительности, склонны занимать оборонительную позицию, жестко держа все рычаги управления в своих руках. Их подчиненные, адаптируясь к условиям, будут утаивать и искажать информацию. Это подтверждает, как важен пример лидера.

###### УКРЕПЛЯЙТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОМАНДЕ

Люди плодотворно работают, когда доверяют друг другу и каждый открыто может попросить помощи или совета. В таких условиях движение к общей цели происходит практически инстинктивно. Вот пример из лидерской практики Кристиана Нуньеса, заместителя директора по развитию в Ultramar (Чили). Рост компании сильно замедлился, а прибыль снизилась, поскольку разбросанные по основным портам страны восемнадцать довольно автономных филиалов отчаянно конкурировали между собой. Отстраненный управленческий стиль топ‑менеджеров порождал взаимное недоверие, в результате и штаб‑квартира, и отделения считали, что другая сторона недостаточно работает на общий результат.

Кристиан понимал, что филиалам необходимо теснее сотрудничать. Требовалось наладить контакты на всех уровнях, установить общую цель. Для этого он вместе со своим начальником посетил руководителей всех отделений компании. «Я узнал, – рассказывает Кристиан, – насколько лучше относятся друг к другу люди, встречаясь лицом к лицу, пусть даже прежде они почти каждый день разговаривали по телефону. Живое и открытое общение не заменить другими коммуникациями».

В итоге представители всех филиалов собрались, чтобы обсудить проблему и способы ее решения. Скоро стало ясно, что необходимо согласовать стимулы для общего ведения бизнеса, была разработана система распределения прибыли. Также было решено проводить еженедельные телефонные совещания, на которых предполагалось рассказывать о возникающих деловых возможностях как для своего отделения, так и для других. Благодаря новой стратегии сотрудничества графики прибыли компании вновь стали показывать существенный рост.

Дивья Пари осознала важность межличностных отношений для эффективности работы, едва поступив на работу в центральное банковское учреждение Индии. Она очень беспокоилась: у нее не было ни опыта работы в банковской сфере, ни знания языка. Тем не менее все страхи развеялись в первый же день, когда она познакомилась со своей начальницей. Дивья рассказывает:

Она поздравила меня с получением должности, спросила, как я чувствую себя на новом месте, успела ли осмотреться, удобно ли мне в арендованной квартире. Она заверила меня, что языкового барьера не возникнет, и правда – все мои коллеги прекрасно общались на английском. Потом ввела меня в курс дела, рассказала о разных аспектах работы отдела, обратила мое внимание на особо важные моменты и поделилась личным опытом. Ее дружелюбие и доброжелательность внушили доверие и успокоили меня, я поняла, что все будет хорошо.

Этот пример иллюстрирует, как лидер создает в команде атмосферу доверия. Как замечает Дивья: «Проявление заботы и участия порождает доверие и закладывает отличную основу для совместной работы».

Как показывают истории Кристиана и Дивьи, сотрудничество строится на понимании людей, что они нуждаются друг в друге и могут положиться друг на друга, ведь только это ведет к успеху. Чтобы создать такие условия, лидер должен устанавливать общие цели, определять роль каждого в их достижении, поддерживать взаимодействие, структурировать проекты таким образом, чтобы они предполагали совместные усилия, поощрять и стимулировать личные отношения в команде.

###### ОПРЕДЕЛЯЙТЕ СОВМЕСТНЫЕ ЦЕЛИ

В любых сферах, будь то спорт, здравоохранение, образование или управление, частный бизнес или государственный сектор, для слаженной работы коллектива необходимы общие цели. Цель задает вектор движения и сплачивает усилия членов команды. Чувство взаимосвязи, взаимозависимости, когда каждый понимает, что не может преуспеть без остальных, не скоординировав с ними свои усилия, создает условия для согласованной командной работы. «Мы все в одной лодке» – так можно охарактеризовать чувство, что личный успех зависит от успеха тех, кто рядом. Об этом говорит Сара Балдуччи, менеджер по проектам крупной международной компании. После реорганизации ее группы Сару повысили, сделав руководителем подразделения. А вскоре численность сотрудников подразделения возросла почти вдвое. В огромном коллективе можно было упустить из виду, как индивидуальный вклад каждого сотрудника важен для всей организации. Не теряя времени, Сара собрала всех и объяснила роль каждого из вновь назначенных руководителей в достижении общих целей и поддержке сотрудников.

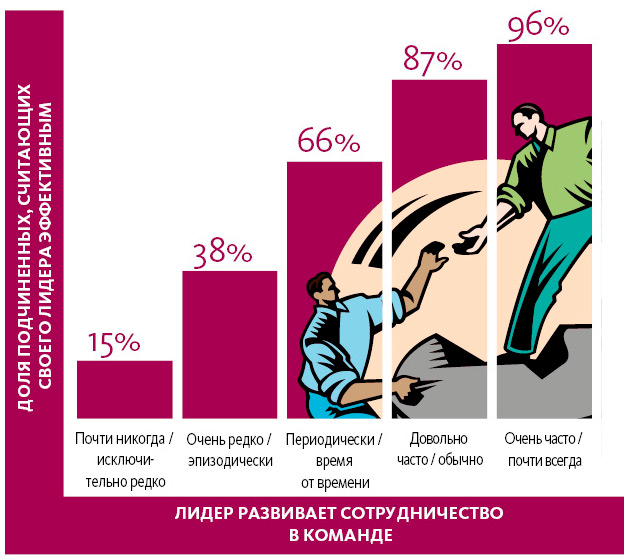
Я знала о способностях и деловых качествах многих, потому что работала с ними давно, и повторила то, о чем мы беседовали лично: мы будем основываться на сильных сторонах друг друга, чтобы продолжать предоставлять клиентам максимально качественные услуги. Высказанная уверенность была первым шагом к установлению атмосферы доверия и налаживанию отношений с персоналом.

Я показывала сотрудникам, что меня заботят их интересы, что я верю в них и поддерживаю. Я побуждала членов команды больше взаимодействовать и помогать друг другу в решении проблем. Все это помогло наладить в подразделении эффективный рабочий процесс.

Чтобы сплотить команду еще больше, Сара разбила процесс работы на сегменты и распределила всех на шесть групп согласно их специализации. К примеру, международная группа работала как с англоязычными клиентами, так и с зарубежными; экспедиторская группа помогала клиентам по вопросам доставки; еще одна группа занималась возвратом и кредитами. Чтобы сотрудники проявляли и развивали свои лидерские навыки, Сара создала новую должность – глава группы. Их обязанностью было следить за равномерным распределением заданий, сроками выполнения и соответствием стандартам качества. Также они выступали как связующее звено по передаче информации на всех уровнях. Система обеспечивала координацию совместной деятельности, что помогло сделать работу подразделения еще более оперативной и эффективной.

Как и герои других лидерских историй, Сара поняла, что для успешной командной работы требуется сосредоточить людей на общей цели и распределить обязанности так, чтобы индивидуальный вклад каждого суммировался со вкладом остальных сотрудников. Необходимо, чтобы все осознавали: если кто‑то халтурит, то проигрывает вся команда. Сидя в лодке, не скажешь спутнику: «Твоя половина тонет, а с моей все в полном порядке».

Руководитель отдела разработки программного обеспечения Oracle Шубхагам Гупта рассказал нам о двух очень талантливых инженерах из его команды. Проблема была в том, что эти двое плохо ладили и постоянно критиковали друг друга. Шубхагам решил, что полезно будет поручить им совместный проект. Оказалось, что «в ситуации, когда требовалось работать сообща, каждый стал относиться к коллеге с уважением, потому что видел сильные стороны другого и понимал, что нуждается в нем для успешного завершения проекта». Шубхагам говорит: «Важно, чтобы лидер обеспечивал общую цель и устранял преграды, стоящие на пути эффективной командной работы». Согласно нашим опросам, рейтинг эффективности лидера напрямую зависит от того, насколько активно он развивает в команде отношения сотрудничества (см. рисунок 9.1).



**Рисунок 9.1.** Активное развитие отношений сотрудничества повышает рейтинг эффективности лидера

###### ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ПРИНЦИПА ВЗАИМНОСТИ

Взаимность должна присутствовать в любых долгосрочных отношениях: ведь если один партнер всегда дает, а второй только берет, то первый рано или поздно почувствует, что его используют, а второй станет ощущать превосходство. На таких условиях наладить продуктивное сотрудничество практически невозможно. Необходимость взаимодействия и сотрудничества для успешного результата ярко показал в серии исследований с привлечением «дилеммы заключенного» лауреат Национальной научной премии США, политолог из Мичиганского университета Роберт Аксельрод[[205]](#footnote-205). «Дилемма заключенного», фундаментальная проблема теории игр, состоит в следующем: две стороны (отдельные лица или группы) сталкиваются с рядом ситуаций, в которых постоянно должны решать – сотрудничать ли им. Они не знают, как будет действовать другая сторона. Существуют две базовые стратегии – кооперация и конкуренция, которые ведут к четырем возможным исходам, основанным на выборе игроков: выигрыш‑проигрыш, проигрыш‑выигрыш, проигрыш‑проигрыш и выигрыш‑выигрыш.

Максимального *индивидуального* выигрыша можно добиться, выбрав конкурентную стратегию, тогда как другая сторона избрала честное сотрудничество. Таким образом, за счет поражения второй стороны выигрывает первая. Если же каждая сторона выбирает конкуренцию и пытается максимизировать свой выигрыш, то проигрывают обе. Если обе стороны решают сотрудничать, то обе и выиграют, хотя индивидуальный выигрыш будет в краткосрочной перспективе меньше, чем при конкуренции.

Роберт обратился к ученым со всего мира с предложением представить свой вариант беспроигрышной стратегии для компьютерной симуляции. Он говорит: «Удивительно, но победила самая простая из представленных стратегий: нужно сотрудничать на первом же ходу, а затем повторять действия второй стороны на предыдущем. Этот подход победил, потому что побуждает сотрудничать, а не сражаться»[[206]](#footnote-206). Иными словами, тот, кто отвечает взаимностью, скорее добьется успеха, чем тот, кто стремится получить максимальное индивидуальное преимущество.

Дилеммы, которые решаются с помощью такой стратегии, встречаются не только в теоретических изысканиях. Нам каждый день приходится выбирать: чем придется расплачиваться, если я буду добиваться максимальной индивидуальной выгоды? Или немного поступиться ею ради общей пользы? Не воспользуются ли в своих интересах другие моим желанием сотрудничать? Взаимность оказывается оптимальной основой для таких повседневных решений, она демонстрирует и вашу готовность сотрудничать, и нежелание, чтобы вас использовали в чьих‑то интересах. В долгосрочной перспективе такой подход минимизирует риск конфликта: если окружающие понимают, что вы ответите тем же, то зачем им идти на обострение? Если они видят, что вы ответите взаимностью, то лучший способ отношений с вами – сотрудничать.

Взаимность предполагает предсказуемость и стабильность отношений, иными словами – доверие. Когда вы знаете, как поведут себя в ответ окружающие, например во время переговоров или при разногласиях, работа сопровождается меньшим стрессом и усталостью[[207]](#footnote-207). Вот объяснение, которое дает профессор политологии Гарвардского университета Роберт Патнэм: «Нормы взаимности принадлежат к самым глубоким основам человеческой цивилизации, поэтому практически в каждом развитом моральном кодексе поведения присутствует та или иная вариация “Золотого правила”»[[208]](#footnote-208). Поступайте с людьми так, как хотели бы чтобы они поступали с вами, и, скорее всего, вам ответят тем же. Если вы помогли кому‑то справиться с проблемой, достичь успеха, признали их достижения – это не останется незамеченным. Сработает «золотое правило взаимности»: человек сделает все возможное, чтобы отплатить вам тем же.

###### ОРГАНИЗУЙТЕ РАБОТУ ТАК, ЧТОБЫ СОДЕЙСТВОВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВУ

Люди охотнее идут на кооперацию, если выигрыш от сотрудничества выше, чем от работы в одиночку. В западном мире, где популярен индивидуалистический и соревновательный подход, часто считают, что добьются большего успеха, если каждый будет вознаграждаться исключительно на основе своих индивидуальных достижений. Это ошибка. В реалиях, когда все пытаются действовать с меньшими затратами, конкурентные стратегии всегда проигрывают сотрудничеству[[209]](#footnote-209).

Мотивация усердно работать, стремясь к общей цели, укрепляется, когда вознаграждается конечный результат, а не только отдельные усилия. К примеру, планы распределения прибыли, как правило, основаны на достижении целей компании, а не на итогах деятельности ее структурных единиц и подразделений.

Кооперация требует от людей понимания, что, работая вместе, они достигнут того, что невозможно достичь самостоятельно. Эндрю Цзун, управляющий директор китайской корпорации PHNIX, взял за основу этот принцип, воплотив в жизнь модель запуска и развития независимых компаний под эгидой материнской. Любой менеджер и рядовой сотрудник, у которого есть интересная идея и бизнес‑план, потенциально может создать свой стартап, который будет поддерживать и инвестировать PHNIX. Дочерняя и материнская компании разделяют как риски, так и будущие успехи. На начальном этапе проекту помогают с инфраструктурой, помещениями, лабораториями и т. д., но по мере развития он может стать самостоятельной единицей с собственными акционерами. Руководители стартапов полностью автономны в принятии решений и как владельцы несут за них полную ответственность. За последнее десятилетие PHNIX удалось запустить более десяти успешных компаний, и ни одна не потерпела неудачи на рынке. Они либо существенно расширили портфель продуктов и услуг, предоставляемых PHNIX, либо в рамках обратной интеграции стали обеспечивать нужды компании, заменив прежних внешних поставщиков. В руководстве PHNIX считают, что подобным успехом обязаны системе, которая через структурирование возможностей для независимых предприятий с родственными целями превращает сотрудников в партнеров по бизнесу. Таким образом, любой успех малого проекта отзывается успехом всей корпорации[[210]](#footnote-210).

В своей книге «Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений»[[211]](#footnote-211) профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант утверждает, что организации, где больше «дающих» – тех, кто помогает другим, – всегда успешнее, чем организации, где больше «берущих». Знание, насколько члены любой команды готовы оказывать помощь друг другу, является довольно точным прогностическим фактором успешности этой команды[[212]](#footnote-212).

Так, в серии исследований одним командам объявили, что их премируют за успешную командную работу, а другим – что вознагражден будет самый эффективный член команды. Команды «берущих», нацеленные на конкуренцию, справлялись с заданием быстрее, однако были менее точны, так как ее участники утаивали друг от друга важную информацию[[213]](#footnote-213).

Чтобы повысить точность работы «конкурирующей» команды, исследователи, дав новое задание, предупредили, что теперь вознаграждаться будет командная работа. Каков был результат? Точность не повысилась, а скорость выполнения задания упала, потому что члены команды изо всех сил пытались перейти с конкуренции к сотрудничеству, то есть отдавать вместо того, чтобы брать. Но похоже, что, раз увидев в коллегах конкурентов, им было чрезвычайно сложно доверять друг другу. Выигрышно‑проигрышные установки сохранились даже после смены системы вознаграждений.

Совместные усилия укрепляют важность сотрудничества и взаимопомощи. Поиск способов приложить меньше усилий и больше взять у других оказывает противоположный эффект. Необходимо всегда организовывать проекты таким образом, чтобы в долгосрочной перспективе было выгоднее кооперироваться для достижения результата, а не добиваться в одиночку краткосрочного (индивидуального) выигрыша. Обязательно разъясняйте сотрудникам, что, работая вместе, они справятся с задачей быстрее и эффективнее, чем действуя сепаратно, соперничая, споря, обвиняя друг друга и конкурируя за ресурсы.

###### ФОРМИРУЙТЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ

Помимо общих целей, распределения ролей, кооперации огромное значение имеют отношения среди членов команды. Команда работает сплоченно лишь тогда, когда люди доверяют друг другу. Это верно как для небольших компаний, так и для крупных организаций. Чем труднее задачи, которые команде предстоит решать, тем значительнее роль личного общения[[214]](#footnote-214). Как говорит менеджер по разработкам VMware Уилсон Чу: «Пока вы не увидите лицо человека, он не будет для вас реальным».

Именно поэтому, когда Уилсон руководил удаленной командой разработчиков, он во время онлайн‑совещаний просил сотрудников включать веб‑камеры, чтобы все могли видеть друг друга. Он считал, что благодаря этому «всем было легче излагать свои идеи. Взаимодействие становилось более индивидуальным – у каждого из нас было теперь не только имя, но и лицо». Уилсон отмечает, что задача лидера сделать так, чтобы сотрудники из разных отделов, команд, даже находящиеся на разных континентах, могли объединяться и общаться. Здесь, безусловно, помогают технологии и социальные медиа. Виртуальные связи преобладают: ни одна современная компания не смогла бы существовать, если бы сотрудникам приходилось по каждому вопросу летать на другой конец света. И все же нажатием клавиш, кликом мышки и включением веб‑камеры не заменить живую беседу. У «виртуального доверия» есть известные границы. Непосредственный опыт реального общения более надежен и прочен, способствует сближению и уменьшению недопонимания[[215]](#footnote-215).

Впрочем, доверие, основанное на виртуальном общении, не сильно отличается от реального. Люди – животные социальные, в человеческой природе заложено использовать в целях организации и развития социума любую, самую фрагментарную информацию, даже биты, байты и пиксели[[216]](#footnote-216). Вполне естественно, что в современном мире «рабочее пространство» многих компаний представляет собой виртуальный офис. Тем не менее даже в условиях виртуального офиса необходимо налаживать связи и доверительные отношения между сотрудниками. В дополнение к электронной почте, мессенджерам, теле‑ и видеоконференциям стоит вспоминать о совместном времяпрепровождении коллег, прогулках, поездках, путешествиях.

Если человек доволен состоявшимся взаимодействием и предполагает, что последует продолжение, то он будет настроен на сотрудничество. Прочные и стабильные отношения в настоящем обязательно положительно повлияют на совместную работу в будущем. Частое взаимодействие и встречи располагают людей друг к другу. Перемещения между отделами, временная смена команд дают сотрудникам возможность ближе познакомиться с практикой и культурой коллег по организации. В наш век глобальных экономических процессов, когда темп является конкурентным преимуществом, а лояльность сильно упала в цене, слова «длительные взаимоотношения» могут показаться анахронизмом. Однако это не меняет объективной реальности: если вы хотите максимально реализовать свой лидерский потенциал, начните с предположения, что с этим человеком (или группой людей) вам придется иметь дело не только сейчас, но и в дальнейшем, и что от ваших отношений будет зависеть взаимный успех.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### *Содействуйте сотрудничеству*



«В одиночку – не справиться» – вот мантра образцового лидера. Поразительных результатов не добиться в одиночку. Поддерживайте дух сотрудничества, создавая атмосферу доверия, стимулируя и поощряя товарищеские связи между коллегами. Важно, чтобы все сотрудники осознавали взаимную зависимость друг от друга, понимали, что каждый нуждается в остальных. Без этого невозможно наладить эффективную командную работу, мотивировать людей помогать друг другу и в целом работать для достижения общекомандного успеха.

Доверие – источник жизненной силы, который питает сотрудничество. Без доверия невозможны ни лидерство, ни успех. Открыто и честно говорите с подчиненными, делитесь информацией и опытом, покажите, что понимаете их потребности и интересы, реагируйте на критику, выслушивайте мнения, мудро используйте их способности и знания, а самое важное – прежде чем просить о доверии, обязательно проявляйте доверие сами.

Главная задача в формировании отношений в коллективе – убедиться, что все осозна*ю*т, насколько каждый человек нуждается в остальных. Здесь важно наличие совместных целей и грамотное распределение ролей. Лучшим стимулом к достижению общей цели является уверенность во взаимной поддержке. Помощь порождает взаимную помощь, равно как доверие порождает доверие. Поддерживая нормы взаимодействия, структурируя проекты так, чтобы сотрудники объединяли усилия, вы создаете у людей понимание, что сотрудничество – в их интересах. Поощряйте личные контакты, они укрепляют отношения в команде.

Итак, чтобы содействовать сотрудничеству, *формируя атмосферу доверия и укрепляя взаимоотношения в команде,* вы должны:

1. Проявлять доверие к членам команды, даже если они пока не продемонстрировали доверия к вам.

2. Прикладывать усилия к тому, чтобы как можно лучше узнать своих сотрудников.

3. Заботиться о потребностях, интересах и стремлениях своих сотрудников.

4. Слушать, внимательно слушать и еще раз слушать.

5. Структурировать проекты таким образом, чтобы общая цель требовала сотрудничества. Убедиться, что члены команды понимают: каждый из них зависит от остальных.

6. Поддерживать и поощрять встречи и общение сотрудников между собой.

### Глава 10. Помогайте сотрудникам стать сильнее



Кейси Морк, консультант по вопросам снабжения DSV‑Global Transport and Logistics, работал со многими организациями и видел, как от действий лидеров падала и, наоборот, взлетала эффективность команды. Он рассказал о менеджере, до прихода которого этот пост занимал человек, считавший себя умнее всех вокруг.

C первого дня работы новый менеджер взял курс на диалог с командой: он делился информацией, вовлекал всех в дискуссии, позволял самостоятельно принимать решения и предоставлял необходимую свободу действий. В результате Кейси и остальные стали привыкать, что ответственность за успехи и неудачи теперь лежит на них.

Получив возможность принимать решения, члены команды почувствовали себя сильнее и увереннее. Когда новый менеджер назвал наш проект великолепным, мы почувствовали, что действительно создали нечто важное, а не просто выполнили чье‑то задание. Он поделился с нами полномочиями, и, получив возможность распоряжаться собой, мы обрели совершенно новое для нас чувство уверенности в своих силах.

Оглядываясь на этот опыт, Кейси говорит, что «благодаря свободному, без мелочного контроля и диктата, стилю управления сотрудничество в команде стало максимально эффективным. С передачей полномочий членам группы передается доверие, а это не может не сказаться на производительности и качестве».

История Кейси показывает, что настоящий лидер придерживается заповеди *Помогай сотрудникам стать сильнее.* Он позволяет им брать ответственность за успех своей группы, прислушивается к их мнению, обращается к ним при принятии важных решений, отдает должное их вкладу, тем самым повышая их профессиональную компетентность и уверенность в своих способностях.

Залогом этого становится атмосфера вовлеченности, когда люди чувствуют, что управляют собственной жизнью. В такой среде сотрудники смело берут на себя ответственность и прилагают все усилия, чтобы достичь наилучших результатов.

Итак, чтобы *помочь сотрудникам стать сильнее*, лидеру необходимо:

• **Поощрять их самостоятельность**

• **Укреплять уверенность в собственных силах и способствовать профессиональному росту**

Лидер взращивает в людях убежденность, что им по силам изменить ситуацию. Он передает в их руки контроль, становится скорее наставником, чем начальником, помогает осваивать новые навыки, развивать способности, обеспечивает организационную поддержку для совершенствования и непрерывного роста. В конечном счете лидер формирует у своих сотрудников лидерские качества.

###### ПООЩРЯЙТЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Образцовые лидеры действуют в соответствии с «парадоксом силы»: их сила возрастает, потому что они делают сильнее своих сотрудников. Задолго до того, как термин *расширение полномочий* вошел в общеупотребительную бизнес‑лексику, настоящие лидеры осознавали, насколько важно, чтобы сотрудники чувствовали себя сильными, способными и энергичными. У людей, которым кажется, что они слабые, некомпетентные, незначительные, не могут работать эффективно, нет вовлеченности, чувства сопричастности общему делу, а зреющее разочарование подталкивает к мысли взбунтоваться и все бросить.

Неуверенные в своих силах люди, вне зависимости от занимаемой должности, склонны цепляться за остатки своего влияния. Беспомощный управленец, как правило, ведет себя как мелкий царек и диктатор. Бессилие и неуверенность формируют организационные системы, где нормой становятся подхалимаж и старание себя обезопасить, а при разногласиях и возникновении трудностей все кивают один на другого»[[217]](#footnote-217). За тридцать лет наших исследований мы опросили тысячи людей, случалось ли им испытывать бессилие и, напротив, чувствовать себя полными сил. Подумайте, были ли в вашей карьере эпизоды, когда вы ощущали отсутствие силы, слабость, незначительность, будто пешка в чьей‑то шахматной партии? Похоже ли это на описанное ниже?

###### Ситуации, когда сотрудники ощущали полное БЕССИЛИЕ

«Я никого не интересовал: меня не слушали, на мое мнение и вопросы не обращали внимания».

«Я никак не участвовал в принятии важного решения, от которого зависело, как мне выполнять свою работу».

«Босс был груб со мной в присутствии коллег, даже оскорблял».

«Мои решения никто не одобрил, хотя руководитель обещал меня поддержать».

«Я упорно работал, а все мои достижения присвоил другой».

«Мне не давали доступа к необходимой для работы информации, а то и скрывали ее».

«Меня сделали ответственным за выполнение задания, не дав при этом никаких полномочий».

Теперь вспомните, когда вы ощущали прилив энергии и сил, понимали, что ваш успех зависит от вас. Сравните.

###### Ситуации, когда сотрудники ощущали себя СИЛЬНЫМИ

«Вся важная информация проходила через меня».

«Мне удалось самостоятельно разрешить критическую ситуацию».

«Я принимал решения по ключевым аспектам проекта».

«Организация поддержала меня и профинансировала обучение».

«Руководство публично выразило уверенность в моих способностях».

«Босс рассказал всем, что я прекрасно справился с работой».

«Руководитель нашел время, чтобы сказать, что он в курсе моих дел, и посоветовал, что и как можно улучшить».

Рассказы о ситуациях, в которых люди чувствовали себя сильными, объединяет одно: человек *«мог», «был способен», так как понимал, что сам контролирует свою жизнь*. Это фундаментальная потребность человека, где бы он ни жил, к какой бы культуре ни принадлежал. Когда вы чувствуете, что сами управляете своей жизнью, то верите, что мобилизуете все ресурсы и приложите все усилия для достижения цели. И наоборот, когда ваши действия и решения контролируются извне, когда вы считаете, что не обладаете нужными ресурсами и поддержкой, вы не слишком стремитесь к успеху. Даже подчиняясь, вы понимаете, насколько больше мог бы быть ваш вклад в иных условиях.

Помогая другим стать сильнее, лидер показывает, что верит в них. Вот что вспоминает корпоративный архитектор из SAP Success Factors Ритеш Мехта:

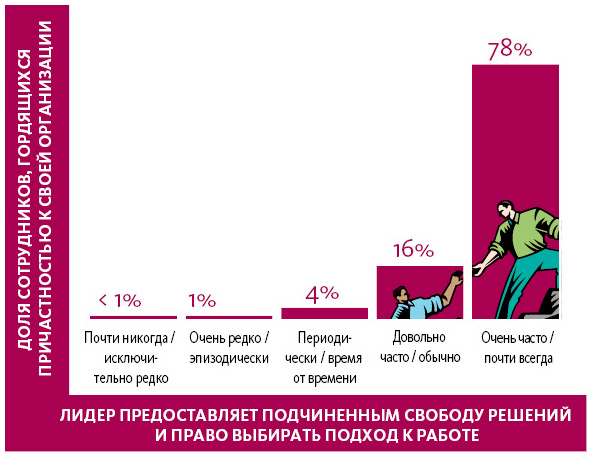
Когда меня впервые назначили руководителем проекта, я считал, что это сильная, облеченная властью должность. Вел себя авторитарно и вскоре понял, что завоевать доверие людей не получается – все были постоянно недовольны. Осознав ошибку, я стал наделять сотрудников полномочиями, позволял самим принимать решения. Команда начала доверять моим действиям, результаты пошли в гору, и наш успех был отмечен руководством.

Глава отдела разработок в Quisk Кинджал Шах отмечает, что «лидерство состоит не в том, чтобы иметь больше власти, а в том, чтобы, расширяя права и полномочия тех, кто рядом, дать им возможность тоже быть лидерами. Люди обретают уверенность в себе, когда могут принимать решения и реально влиять на ситуацию». В отделе Кинджала у всех сотрудников есть право голоса, и, если у кого‑то возникают сомнения, проблемы или сложности, их обязательно разбирают. Кинджал отмечает: «Сотрудники чувствуют свою ответственность за то, что происходит в Quisk. Они уверены в своих силах и готовы при необходимости выполнять лидерские функции в других секторах компании». Образцовые лидеры предпочитают, как Ритеш и Кинджал, делиться властью ради повышения самостоятельности своих сотрудников. Возможность выбора, свобода действий и личная ответственность укрепляют уверенность в себе, энергию и повышают их эффективность и приверженность организации[[218]](#footnote-218).

###### ПРАВО НА ВЫБОР

Свобода – это возможность делать выбор. Человек, у которого его нет, чувствует себя в ловушке. Как подопытная крыса, уткнувшаяся в тупик в лабиринте, останавливается и перестает двигаться, так и он оставляет попытки выбраться. Предоставляя сотрудникам подлинную автономию, лидер помогает избежать стресса и бессилия и повышает готовность полнее использовать свои способности. Исследователи лаборатории социальной и эмоциональной неврологии из Ратгерского университета выявили, что осознание наличия выбора активирует участки мозга, ответственные за вознаграждение, люди чувствуют себя спокойнее, в большей степени готовы пробовать и экспериментировать, выходить из зоны комфорта[[219]](#footnote-219). Высокая производительность организаций зависит от сотрудников, готовых усердно работать даже за пределами своих должностных обязанностей, что связано с наличием у них свободы действий и свободы выбора.

В нашем исследовании мы спрашиваем сотрудников «В какой степени ваш лидер предоставляет вам свободу решений и право выбирать подход к работе?» и изучаем, как поведение лидера влияет на их отношение к организации. Результаты опроса приведены на рисунке 10.1. Обратите внимание, что менее 1 % непосредственных подчиненных (группа, где лидер «почти никогда» или вовсе «исключительно редко» предоставляет им свободу выбора) гордятся причастностью к своей организации. Впрочем, существенно этот показатель не меняется и в случае, если лидер поступает так «очень редко / эпизодически». Радикально картина меняется (показатели взлетают почти до 80 %), когда лидер «очень часто» или «почти всегда» позволяет подчиненным свободно выбирать подход к работе.



**Рисунок 10.1.** Чем выше уровень свободы выбора, тем больше сотрудники гордятся причастностью к своей организации

Этот график коррелирует с показателями опроса о лояльности, мотивации и продуктивности, что указывает на связь с предоставляемой сотрудникам свободой и наличием выбора в принятии решений.

Также с этим связано восприятие эффективности лидера. Лишь 20 % опрошенных, чьи лидеры почти никогда или исключительно редко позволяют принимать им решения, указали, что считают лидера эффективным. Вместе с тем 95 % сотрудников, которым позволяют принимать решения свободно, считают своих лидеров эффективными.

Тим Хаун проработал частным тренером и хиропрактиком в Bay Club Santa Clara более 30 лет. За это время руководство менялось неоднократно, и впечатления от деятельности разных менеджеров складывались разные[[220]](#footnote-220). Вот что он рассказывает об одной из реорганизаций и важности свободы выбора.

Было решено ввести ежемесячные почасовые планы для всех групп. Это давало тренерам возможность самостоятельно составлять график, определять индивидуальные задачи и соответствующее количество часов работы с клиентами. Цели и фактическое время работы объявлялись на ежемесячном собрании; тренеры брали на себя личную ответственность за принятые решения. Каждый чувствовал, что ведет собственный бизнес в рамках более крупного. Помимо прочего, компания постоянно устраивала бесплатные обучающие мероприятия. Семинары и конференции не были обязательными, но большинство тренеров посещали их регулярно.

В результате не только увеличилось количество оплачиваемых часов (следовательно, и зарплата), но и благодаря предоставленной тренерам свободе выбора действий возросли самоотдача, эффективность и лояльность. Этот пример иллюстрирует, как плодотворна для продуктивности команды управляемая автономия; лидеры устанавливают стандарты и возлагают на всех ответственность за общее в*и*дение и разделяемые ценности, а сотрудники самостоятельно выбирают, как их воплощать в жизнь.

Вы хотите, чтобы сотрудники были инициативными и самостоятельными? Чтобы они сами принимали решения, а не спрашивали постоянно кого‑нибудь: «Что мне делать?» Этого не будет, если управлять каждым их шагом. Они не научатся этому, не имея возможности выбора. Если им дозволено действовать лишь в рамках инструкций, то как они должны реагировать, когда клиент или коллега действуют «не по сценарию»? Если по каждому поводу – даже зная, как следует поступать, – они вынуждены обращаться к «боссу», то тормозится работа всей организации. а если и «босс» не знает, что делать? Тогда, чтобы прояснить вопрос, придется идти с ним по ступенькам иерархической лестницы. Единственный способ создать эффективную, слаженно функционирующую организацию – дать людям возможность самостоятельно применять свои знания и опыт на практике. Подразумевается, конечно, что вы подготовили их к этому и они придерживаются главных принципов деятельности организации.

Дайте сотрудникам право выбора, позвольте принимать часть решений самостоятельно; в таком случае при неудачах им сложнее будет обвинять «компанию» (или «руководство»). в конце концов, если их не устраивает, как идет дело, они могут проявить инициативу и что‑то предпринять – как поступают лидеры. Предоставляя сотрудникам право выбора, вы развиваете их лидерские качества.

###### РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС ДОЛЖЕН СПОСОБСТВОВАТЬ РАСШИРЕНИЮ ВЗГЛЯДОВ

Если вы хотите, чтобы сотрудники были инициативнее, стоит задуматься о том, как расширить диапазон их взглядов, что непосредственно связано с правом выбора. Люди должны иметь возможность действовать нестандартно, самостоятельно выносить суждения и принимать решения, влияющие на ход работы, без необходимости постоянно с кем‑либо сверяться[[221]](#footnote-221). Свобода от жесткого следования установленным правилам, регламентам и графикам развивает творческое и гибкое мышление, а выигрыш бывает огромным.

Интеграция деятельности на международном уровне – сложная задача для многих компаний, и опыт Гьяна Патры, руководителя отдела разработки ПО [Walmart.com](http://walmart.com/), тому подтверждение. Гьян уже убедился ранее, что «большинство проблем в работе *удаленных* команд мало связано с технической компетентностью». Он изучил и сравнил успешные удаленные команды с обычными высокоэффективными командами и пришел к выводу, что коренных различий здесь нет. Главное – всем абсолютно ясны их роли, обязанности, ожидаемые результаты и объем ответственности.

На первом этапе удаленная команда провела необходимые изыскания и выполнила сквозное проектирование, не привлекая к процессу координатора из офиса компании, чтобы тот, «глядя через плечо», проводил мониторинг работы каждого. Все чувствовали, что вольны выбирать подходящее, по их мнению, решение в любой ситуации, поэтому креативно и оптимально использовали свои лучшие навыки. Ответственность за то, каким будет продукт – хорошим или плохим, – лежала только на них, им никто не указывал, что делать. Теперь всех занимали реальные технические вопросы, а не выяснение отношений с головным офисом.

Когда сотрудникам предоставлена свобода действий в работе с клиентами, они становятся отзывчивее, ответственнее и скорее приложат дополнительные усилия, чтобы удовлетворить потребности и исполнить желания заказчика.

Есть фундаментальное различие между организациями, где все друг другу доверяют, где люди сами выбирают подход к своей работе, и организациями, где к человеку относятся как к шестеренке в механизме – без интереса, без уважения, без доверия. Конечно, свобода принимать важные решения сопряжена с риском, однако доверие к сотрудникам служит порукой их ответственности, и все это способствует чувству удовлетворения и росту производительности. Исследования показали: чем выше предоставляемая свобода действий, тем выше эффективность сотрудника, а менеджеры, сдерживающие самостоятельное принятие решений, оказывают негативный эффект на производительность[[222]](#footnote-222).

В сегодняшней динамичной глобальной среде на успех могут рассчитывать лишь способные адаптироваться к новым условиям люди и организации. Это означает, что необходимо поддерживать свободу действий ради удовлетворения постоянно меняющихся потребностей клиентов, покупателей, поставщиков и других заинтересованных сторон. Расширение полномочий развивает способность к использованию и совершенствованию знаний, талантов и опыта. Результат – повышение эффективности.

###### РАЗВИВАЙТЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Если вы спросите кого‑нибудь: «Моете ли вы машину, взятую напрокат, перед тем, как вернуть?», то в ответ, скорее всего, посмеются: «Конечно, нет!» А почему? Потому что машина этому человеку не принадлежит, он ее просто арендовал. Он понимает, что после возвращения компания отправит машину на мойку. Но если спросить того же человека, моет ли он свою машину, он, конечно, ответит да. Почему? Потому что это его собственность, он заботится о ней и следит за ее состоянием. Люди не стремятся заботиться, содержать в порядке и брать на себя ответственность за то, что не считают собственным.

Как вы думаете, сколько сотрудников вашей организации считают, что они не отвечают за то, что им не принадлежит? Образно говоря, сколько из них «не стали бы мыть арендованную машину?», то есть принимать меры предосторожности, устранять сбои, обслуживать чужого клиента и так далее? Сколько из них просто «арендуют» свои рабочие места? Такие люди негативно влияют на организацию. Конечно, в формальном – юридическом – смысле сотрудники не владеют своей компанией, однако исследования показывают, что сотрудники, психологически воспринимающие работу как собственную, гораздо более преданны своей организации[[223]](#footnote-223). Образцовый лидер понимает, что необходимо сформировать у сотрудников чувство психологической сопричастности – без этого не добиться выдающихся результатов.

Джастин Депенхарт рассказывает, что, став менеджером, поначалу не понимал, как важно поощрять ответственное отношение сотрудников к работе.

Часто я указывал, что нужно делать, а потом, что называется, стоял над душой у человека, смотрел, чтобы все делалось правильно. Мне казалось, что я отлично справляюсь: поддерживаю членов команды, добиваюсь поставленных целей и вообще все делаю для успеха организации. Многие ребята в команде тоже были новичками, и на первых порах им нравился такой стиль руководства. Однако вскоре они набрались опыта и стали выражать недовольство. Я понял, что не даю команде свободно работать и развиваться, требовалось изменить поведение.

Джастин руководил проектной группой в Owens Corning’s Santa Clara (Калифорния), а также занимал пост технического руководителя в отделениях компании в Торонто и Эдмонтоне (Канада). Он принял решение радикально изменить стиль управления. Опыт подсказывал ряд моментов, но один был главным.

На очередном совещании я обратился к команде: «Чем больше лидер способствует развитию команды, тем сильнее становятся ее члены и тем выше будут результаты».

Однако, чтобы развивать навыки сотрудников, нужно дать им свободу действий, чтобы они самостоятельно принимали решения, шли на риск и проявляли инициативу. Если сосредоточиться на сегодняшних результатах и не думать о потенциале завтрашнего дня, то ни вы, ни ваша команда не станете расти.

Когда люди берут на себя обязательства и ответственно к ним подходят, коллеги охотнее сотрудничают с ними и в целом более мотивированы на достижение общего результата. Индивидуальная ответственность – важнейший элемент любой совместной деятельности. Чтобы команда была успешна, каждый член должен внести свой вклад в ее функционирование.

Начиная проект по модернизации технических процессов в филиппинском Citibank, Ана Дельгадо понимала, что придется возглавлять очень большую и разнородную команду. Было неясно, как распределять обязанности. «За проект полностью отвечала я, но часть сотрудников не являлась моими непосредственными подчиненными. Как пробудить у них чувство ответственности? Их неудача отразилась бы и на мне, моей репутации и карьере», – вспоминает Ана. Первым делом она объяснила команде, что не во всех деталях знает процесс предоставления отчетности банка и надеется на их опыт и профессионализм. Предложила обеспечивать координацию и поддержку, обучение концепции управления производством «Шесть сигм», помощь в устранении препятствий. Определив свою роль, попросила всех членов команды обозначить сферу ответственности, которую они возьмут на себя, основываясь на своем опыте и интересах. Получив возможность свободы действий, сотрудники стали смотреть на проект как на свое дело. Они немедленно стали обсуждать, как будут взаимодействовать друг с другом, устроили мозговой штурм по проекту.

Ане удалось сделать команду сильнее, а работу над проектом – эффективнее, выполняя обещание поддерживать идеи и решения своих коллег. «Я осознала, – говорит она, – чтобы передать сотрудникам чувство ответственности за общее дело, необходимо делегировать часть полномочий. Давая подчиненным свободу, позволяя взять на себя ответственность, вы выказываете доверие и уверенность в их опыте и знаниях».

Взаимосвязь между свободой выбора и ответственным подходом еще более важна, когда речь идет об удаленных командах, виртуальных офисах и тому подобном. Плюсом самостоятельности сотрудников является и то, что лидер получает возможность уделять больше энергии и внимания другим сторонам деятельности и привлекать дополнительные ресурсы для работы подразделения.

Довольно часто можно услышать, что работа в команде (или иной группе исполнителей) снижает индивидуальную ответственность. Однако исследования опровергают эту точку зрения[[224]](#footnote-224). Да, некоторые люди склонны к социальному паразитизму и могут бездельничать в группе за счет тех, кто работает на совесть. Но долго это не длится, поскольку коллеги быстро устают нести дополнительную нагрузку. Либо лентяй берется за ум, либо команда настаивает на его увольнении.

Самостоятельность подразумевает, что человек управляет своими действиями; это означает, что вам необходимо предоставить сотруднику нечто существенное, то, что мотивирует его взять на себя ответственность. Вот несколько примеров, как можно развить индивидуальную ответственность:

• Убедитесь, что у каждого сотрудника, независимо от задачи, есть клиент, заказчик и т. п.

• Расширяйте полномочия сотрудников на всех уровнях.

• Уменьшите или полностью откажитесь от этапов утверждения.

• Описывайте предстоящую работу, не детализируя (например, как «проекты», а не отдельные «задания»).

• Обеспечьте большую свободу доступа (как вертикальную, так и горизонтальную, в пределах организации и вне ее).

Обязательно позаботьтесь о ресурсах для автономной работы: материалах, деньгах, времени, контактах, информации. Ничто не обескураживает так, как невозможность исполнять свои обязанности из‑за отсутствия необходимого. Расширение полномочий должно отвечать насущным проблемам организации. Конечно, начать можно и с выбора краски для стен в коридоре, но нельзя упустить момент, когда сотрудник готов решать или влиять на решение существенных вопросов. К примеру, если приоритетным является качество, то надо расширить свободу действий и возможность влияния на совершенствование технологических процессов и контроль качества.

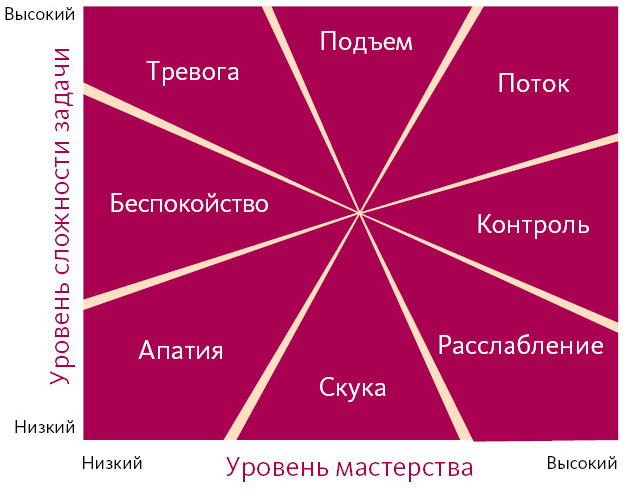
###### УКРЕПЛЯЙТЕ УВЕРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В СОБСТВЕННЫХ СИЛАХ И СПОСОБСТВУЙТЕ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ

Право выбора, свобода и ответственность формируют чувство уверенности в своих силах и ощущение контроля над своей жизнью. Тем не менее, как бы ни была важна самостоятельность сотрудника, этого недостаточно. Без знаний, навыков, информации и ресурсов люди испытывают растерянность и подавленность. Но даже при наличии навыков и ресурсов случаются моменты, когда человек не уверен, что его поддержат, если что‑то пойдет не так.

Укрепление уверенности в собственных силах и содействие профессиональному росту – необходимые условия не только эффективности организации, но и поддержания доверия к лидеру и членам команды. Чтобы достичь незаурядных результатов, необходимо развивать потенциал и уверенность сотрудников. Особенно – в периоды неопределенности и масштабных изменений.

Вспомните: бывало ли, что проблема, с которой вы столкнулись, оказывалась вам не по плечу. Что вы чувствовали? Зачастую в таких ситуациях люди испытывают беспокойство, нервозность, страх. Теперь постарайтесь вспомнить момент, когда уровень вашей квалификации и подготовки превосходил уровень сложности задачи. Что вы чувствовали тогда? Вероятно, скуку и даже некоторую апатию. Как, по‑вашему, можно ли с блеском выполнить работу, когда вам скучно или страшно? Очевидно, нет. Так бывает, только если задача немного не соответствует квалификации; вы выкладываетесь, но не чувствуете себя опустошенным.

Свое состояние, когда сложная задача выполняется гладко и без заминок, люди часто описывают как поток. Человек уверен, что его навыки и знания соответствуют сложности задачи, хотя она требует определенного напряжения усилий. Профессор психологии исследовательского университета в Клермонте, основатель и директор Центра по изучению качества жизни Михай Чиксентмихайи практически всю свою академическую карьеру посвятил выяснению, как задачи и мастерство связаны оптимальной результативностью. Он указывает, что «когда высокая сложность задачи сочетается с высоким уровнем мастерства, то, скорее всего, возникает состояние глубокой вовлеченности, которая отличает поток от повседневной жизни»[[225]](#footnote-225). Это проиллюстрировано на рисунке 10.2.



**Рисунок 10.2.** Оптимальная производительность, сложность задачи, уровень мастерства[[226]](#footnote-226)

Конечно, нельзя ожидать попадания в поток при выполнении каждой задачи, он характеризует лишь пики производительности. Образцовые лидеры стремятся создать условия, при которых поток возможен. Это означает, что вы должны постоянно соотносить способности и квалификацию подчиненных со сложностью поставленной задачи, а это требует внимания к людям.

О такой ситуации из своей практики нам рассказал Джефф Аллисон, начальник производства PW Enterprises. Было принято решение переместить оперативный штаб компании из Фарго (Северная Дакота) в научно‑исследовательский центр в Санта‑Круз (Калифорния). Это означало, что ежедневного взаимодействия с ними у производственной бригады, оставшейся в Фарго, больше не будет. Джефф объясняет: «Ребятам необходимо было в кратчайшие сроки наладить доверительные отношения между собой и обрести самостоятельность в решении проблем». Джефф понял, что должен помочь им «развить профессиональные навыки, и тогда уверенность и чувство ответственности позволят отлично справляться с работой». Реализуя свой план, Джефф интуитивно создавал парадигму потока.

###### ОБУЧАЙТЕ СОТРУДНИКОВ И ДЕЛИТЕСЬ ИНФОРМАЦИЕЙ

Люди никогда не смогут сделать что‑либо хорошо, если не знают, как именно это делать. Расширяя полномочия и предоставляя сотрудникам свободу действий, вы должны увеличить расходы на обучение и развитие. «Обеспечивая необходимую подготовку и вовлечение сотрудников в процесс решений, влияющих на их работу, вы способствуете росту их компетентности и приверженности своему делу», – пишут Майкл Берчелл и Дженнифер Робин в одном из своих исследований о «работодателях мечты». «Такие организации, – продолжают они, – понимают, что с ростом бизнеса появится необходимость в том, чтобы сотрудники могли с легкостью включиться в работу завтрашнего дня, иначе придется развивать требующиеся навыки на ходу или нанимать людей со стороны, упуская рыночные возможности»[[227]](#footnote-227).

У Джеффа Аллисона ушел примерно месяц на то, чтобы проработать с командой из Фарго список из двадцати – тридцати проблем, наиболее часто встречавшихся за прошедший год. Он говорит: «Это подготовило их к решению такого рода проблем в будущем». К примеру, как‑то Джефф спросил, могли бы они предложить наиболее удачный способ решения этих проблем, а еще лучше – способы их предотвращения.

Моей целью было побудить их думать и генерировать идеи. Ведь чем больше они продумывали процесс, тем яснее его представляли. Им нужно было понять, что любые их идеи будут услышаны, что они представляют ценность для организации. Производственная команда – сердце компании, и я хотел, чтобы моя группа поверила в себя, убедилась, что ей по плечу любая задача.

Как только Джефф увидел, что ключевые компетенции развиваются и уверенность растет, он перешел к следующему шагу. Каждому члену команды он поручил решить несколько условных проблем.

Решая предложенные задачи, они могли на практике использовать полученные навыки, а также опробовать новые идеи по улучшению производственного процесса. Когда они справились с решением проблемы, я попросил их обучить этому остальную команду. «Образовательный курс» превзошел мои лучшие ожидания. Все были вовлечены в процесс, уверенность буквально росла на глазах. Они почувствовали, что могут положиться друг на друга, и не сомневались теперь, что справятся с любой проблемой.

Как показывает история Джеффа, помогая стать сильнее, вы начинаете с инвестиций, направленных на развитие компетентности и, соответственно, уверенности сотрудников. И эти инвестиции окупаются: согласно исследованиям, компании, вложения которых в обучение персонала выше среднего уровня, намного больше выигрывают в прибыли, чем компании с вложениями ниже среднего уровня. Также в компаниях, больше вкладывающих в обучение, выше лояльность, вовлеченность и стандарты обслуживания клиентов, люди глубже понимают корпоративные ценности, в*и*дение будущего компании и согласуют с ними свои действия[[228]](#footnote-228). Кроме того, 40 % сотрудников, считающих, что получили недостаточную профессиональную подготовку, покидают организацию в течение первого года работы[[229]](#footnote-229).

Обмен информацией – еще одна важная образовательная тактика. Вспомните, этот фактор был одним из определяющих в описании эпизодов, когда люди чувствовали себя полными сил и, напротив, испытывали бессилие. Ведущий специалист по стратегии, автор ряда книг и консультант многих компаний Кремниевой долины Нилофер Мерчант говорит так: «Любой чувствует себя комфортнее, когда точно знает, почему принимается то или иное решение. Это дает понимание, что лежит в основе взаимодействий на каждом уровне. Когда причины решений не открывают, сами решения могут восприниматься как произвольные и, возможно, корыстные»[[230]](#footnote-230).

Стремясь повышать компетенцию сотрудников и укреплять их уверенность в своих силах, развивая их лидерские качества, лидер подтверждает простую истину: в одиночку не добиться незаурядных результатов. В общем, задача лидера – делать своих подчиненных сильнее и эффективнее. Если сотрудник постоянно не развивается в современном мире, он, вероятнее всего, уйдет в поисках лучшего места.

###### РАБОТА ДОЛЖНА СПОСОБСТВОВАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ

В своих лидерских историях люди зачастую рассказывают о том, как им удалось разрешить критические ситуации. Конечно, кажется очевидным, что люди делают все возможное, чтобы добиться успеха, однако в повседневной рутине этот принцип забывается. Впрочем, образцовые лидеры всегда организуют работу так, чтобы сотрудники чувствовали причастность к осуществлению целей компании. Убедитесь, что поставленные задачи предполагают разнообразие, что сотрудники участвуют в принятии важных решений, касающихся их деятельности. Находите возможности подключать свою команду к работе оперативных и специальных групп и комитетов, привлекайте к участию в различных программах, встречах и обсуждениях. Подобный подход повышает профессионализм сотрудника, формирует чувство причастности к общему делу и ответственность.

Помните, что сотрудники не будут воспринимать дело как собственное, если они не понимают, как функционирует организация. Полное представление о важнейших аспектах деятельности организации приходит с ответами на вопросы: «Кто наши наиболее ценные клиенты, заказчики, поставщики, партнеры? Как они оценивают нашу работу? Как мы измеряем успех? Каких достижений мы добились за последние пять лет? Какие новые продукты или услуги планируем запустить в следующие полгода?» Если ваши сотрудники не могут ответить, то как им удастся претворить корпоративные ценности и цели в реальность? Откуда им знать, как их деятельность влияет на работу других команд, отделов, филиалов и в итоге на успех организации? Каким образом они обретут уверенность в собственных силах и возможностях, если не знают ответов на вопросы, которые известны любому собственнику или топ‑менеджеру?[[231]](#footnote-231)

В системе местного самоуправления, где Пенни Майо возглавляла бухгалтерию, произошли кадровые перестановки, в результате которых на нее возложили дополнительные обязанности. Она обнаружила, что теперь ей стало сложнее рассчитывать заработную плату. С одной стороны, Пенни не могла допустить, чтобы в расчеты вкралась ошибка, с другой – понимала, что обучать кого‑то на замену сейчас слишком трудно. «Проблема, конечно, была во мне, а не в команде, – говорит она. – Было несколько подходящих кандидатов. Я поняла, что, стремясь удержать полномочия, демонстрирую недоверие». Придя к выводу, что необходимо наладить сотрудничество и помочь коллегам стать сильнее, Пенни решила действовать поэтапно. Сначала она спросила, есть ли желающие научиться этим расчетам. Затем предложила тому, кто вызвался, методики и практики обучения, включая свое наставничество. В скором времени этот сотрудник прекрасно освоил все тонкости дела, полностью взял его на себя и стал работать самостоятельно[[232]](#footnote-232).

Так и действуют настоящие лидеры: внимательно следят за работой сотрудников, стараются предоставить им новые возможности. Лидер заботится о том, чтобы у подчиненных было достаточно информации, только при этом условии люди воспринимают дело как собственное и могут ответственно принимать решения.

###### ПОМОГАЙТЕ СОТРУДНИКАМ ОБРЕСТИ УВЕРЕННОСТЬ

Даже когда люди знают, как что‑либо следует делать, отсутствие уверенности может им помешать. Помогая сотрудникам стать сильнее, важно не забывать о психологических процессах, связанных с потребностью в самоопределении. У каждого человека есть потребность влиять на окружающих людей и события, это создает в жизни ощущение некоего порядка и стабильности. Уверенность в том, что получится справиться с любой проблемой и ситуацией, – обязательное условие на пути к лидерству. Отсутствие уверенности порождает чувство беспомощности, бессилия. Помогая людям обрести уверенность в себе, вы питаете их внутренние силы, которые дают возможность двигаться вперед к неизведанному, делать трудный выбор, не сдаваться перед трудностями.

Уверенность влияет на эффективность. Приведем пример из классического исследования: одной группе менеджеров сказали, что принятие решений – навык, который вырабатывается практикой; другой группе – что принятие решений отражает базовые интеллектуальные способности. В процессе работы обеим группам было предложено решить ряд организационных, производственных и кадровых проблем. Эксперимент показал, что при возникновении непростой ситуации группа, считавшая, что принятие решений является тренируемым навыком, продолжала ставить перед собой сложные цели, искать лучшую стратегию решения вопросов, что способствовало эффективности их «организации». Участники второй группы, считавшие, что способность к принятию решений или есть, или нет, столкнувшись с трудностями, быстро теряли уверенность в себе, снижали уровень своих стремлений, хуже решали проблемы, что, разумеется, вело к падению производительности «организации»[[233]](#footnote-233).

В связанной серии исследований одна группа менеджеров исходила из условия, что рабочие качества сотрудников легко развить обучением и практикой, а другая – из того, что эти качества «не так просто изменить даже при должном руководстве, а незначительные изменения мало влияют на общий результат». В итоге, команда, где менеджеры считали, что могут воздействовать на организационные результаты, показала гораздо б*о*льшую производительность по сравнению с командой, считавшей, что повлиять на изменения практически невозможно[[234]](#footnote-234). Еще одно исследование, в котором участвовали младшие сотрудники финансовых отделов, показало, что более уверенные в своих силах были по прошествии десяти месяцев отмечены начальниками отделов как самые эффективные. Уровень уверенности точнее, чем уровень квалификации и подготовки, полученной до приема на работу, прогнозировал высокую эффективность[[235]](#footnote-235). Применив тот же принцип к исследованию юношеской команды по хоккею на траве во время национального чемпионата в Турции, ученые обнаружили, что самыми мотивированными были наиболее уверенные подростки, что выражалось, в частности, в готовности усердно тренироваться[[236]](#footnote-236).

Эти исследования подтверждают опыт практиков: уверенность в способности справиться с работой независимо от ее сложности имеет решающее значение для осуществления и развития деятельности. Укрепляя и поддерживая в своих подчиненных уверенность, вы расширяете их возможности.

###### БУДЬТЕ НАСТАВНИКОМ

Конечно, образцовые лидеры внушают окружающим уверенность, однако нельзя уговаривать людей, что они что‑то могут, если они в реальности этого не могут. а потому еще одной задачей лидера является наставничество. Никто не может развиваться и совершенствоваться без конструктивной критики, советов и верного руководства со стороны авторитетного наставника[[237]](#footnote-237). Влиянию обучения было посвящено трехлетнее исследование, в котором участвовали менеджеры по продажам. Подавляющее большинство активно обучавшихся и развивавших свои навыки сотрудников были также и наиболее успешными. Их руководители наставляли примерно в четыре раза чаще, чем начальники тех, кто не показывал прогресса в совершенствовании[[238]](#footnote-238). Другими словами, рост – это не только практика, ей должно сопутствовать обучающее и направляющее наставничество. Лидер должен быть открыт людям, когда они нуждаются в совете и консультации; знания, полученные в ситуациях реального времени, будут успешно использоваться в дальнейшем.

Марк Соден, старший координатор консалтинговой фирмы Missionformance и тренер команды Harlequins, выступающей в премьер‑лиге Великобритании по регби, говорит: «Наставник – это тот, кто помогает воплотить в жизнь мечту». Он видит суть роли наставника, будь то спортивный тренер или консультант будущих лидеров, в том, чтобы не «подталкивать» (программа тренера), а «подтягивать» (программа игрока), потому что это дает установку на рост[[239]](#footnote-239). Согласно данным Travelers Companies, сотрудники, оценивающие своих лидеров как хороших наставников, примерно в восемь раз активнее вовлечены, демонстрируют более высокие потенциал, эффективность и целеустремленность, а также чувствуют сильную поддержку компании[[240]](#footnote-240).

Абхиджит Читнис, менеджер по развитию Tata Consultancy Services (Индия), рассказал нам, как наставник повлиял на его профессионализм. Едва придя в компанию, Абхиджит столкнулся с первой «по‑настоящему трудной» задачей. Напряжение возросло, когда ему поручили провести презентацию выработанного командой решения для клиента. Предстояло впервые в жизни выступать перед многочисленной и солидной аудиторией – понятно, что Абхиджит переживал сильный стресс и очень волновался. Заметив это, начальник отвел его в сторону и сказал, что абсолютно в нем уверен, что решение дельное и задача – просто изложить материал. «Отличный шанс проявить себя, и упускать его нельзя», – настраивал он. Во время короткого перерыва он не преминул снова подойти к Абхиджиту и сообщить, что все идет прекрасно и клиент весьма доволен. «Благодаря этому, – говорит Абхиджит, – я обрел уверенность и закончил презентацию под аплодисменты». Размышляя об этом опыте, он отмечает, что «именно так лидер должен выполнять роль наставника для сотрудников, мотивируя и помогая полностью раскрыть их потенциал».

Подлинный лидер без надобности не ограничивает действия подчиненных, а, наоборот, приветствует и поощряет самостоятельные решения и шаги. Обучая, советуя, направляя, лидер способствует развитию самостоятельности сотрудника – иначе говоря, делится с ним частью своих полномочий и тем самым демонстрирует доверие и уважение. Когда лидер помогает сотрудникам расти и развиваться, он получает встречную поддержку, такое взаимодействие гарантирует их лояльность и ответственное отношение к своим обязанностям. Люди воспринимают дело как собственное.

Хороший наставник задает хорошие вопросы. Фрэнсис Хессельбайн, ранее CEO Ассоциации девочек‑скаутов США, а ныне президент‑учредитель и CEO Института лидерства, недаром взяла девиз «Спрашивай, не говори». Она почерпнула эту мысль у всемирно известного гуру менеджмента Питера Друкера: «Лидеры будущего – спрашивают, лидеры прошлого – говорят»[[241]](#footnote-241). Вопросы дают массу преимуществ. Во‑первых, это возможность для собеседника обдумать и сформулировать проблемы со своей точки зрения. Во‑вторых, спрашивая, вы показываете, что уважаете собеседника и доверяете ему, что создает располагающие к сотрудничеству и согласию условия. Кроме прочего, задавая вопросы, лидер оказывается в роли наставника, ведущего, а это позволяет свободнее и в большей степени стратегически мыслить.

Успех любой организации – это общая ответственность. Как мы уже говорили в главе 9: «В одиночку – не справиться». Чтобы справиться, вам нужна компетентная и уверенная команда, а команде нужен компетентный и уверенный наставник. Кстати, подумайте: а не нужен ли наставник вам? Ведь лучший способ добиться от других желаемого поведения – подать личный пример.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### *Помогайте сотрудникам стать сильнее*



Помогая другим стать сильнее, вы помогаете им становиться лидерами, то есть самостоятельно проявлять инициативу, принимать решения и брать на себя ответственность. Разделяя полномочия с сотрудниками, лидер запускает круг благоприятных возможностей для всех сторон. Лидеры помогают стать сильнее, предоставляя свободу выбора, предлагая альтернативы привычным подходам, способствуя развитию ответственности и уверенности.

Лидеры содействуют развитию компетентности сотрудников и их профессиональному росту. Они следят, чтобы все имели ясное представление о целях, задачах, ценностях и в*и*дении организации и получали для этого всю необходимую информацию. Они инвестируют в постоянное повышение квалификации сотрудников, делятся знаниями, обучают на практике и поддерживают, чтобы люди могли достичь большего, чем предполагали.

Образцовые лидеры всегда задают вопросы, чтобы стимулировать самостоятельное мышление и помочь сотруднику проявить себя наилучшим образом.

Итак, чтобы *предоставить другим возможность действовать*, необходимо помочь сотрудникам стать сильнее, укрепляя их уверенность в собственных силах и способствуя профессиональному росту. Это означает, что вам следует:

1. Предпринимать действия, которые помогают людям почувствовать уверенность в собственных силах и контролировать ситуацию.

2. Предоставлять сотрудникам возможность самостоятельно определять, как они будут делать свою работу.

3. Организовывать работу так, чтобы сотрудники могли принимать решения на основе собственного мнения, развивать профессиональные навыки и уверенность в своих силах.

4. Соблюдать баланс между навыками сотрудников и задачами, которые они выполняют.

5. Всегда демонстрировать уверенность в возможностях подчиненных.

6. Задавать вопросы; перестать давать готовые ответы.

## Практика 5. Лидер вдохновляет сердца



• **Всегда выражайте благодарность и отмечайте вклад сотрудников.**

• **Празднуйте победы и достижения, чтобы укреплять командный дух.**

### Глава 11. Выражайте благодарность



Анита Лим, HR‑менеджер компании Wavefront, в своей истории рассказала, как на личном опыте осознала разницу между позитивно мыслящим лидером, работа с которым спорится и приносит удовлетворение, и с начальницей, создающей вокруг себя тяжелую и неприятную атмосферу. Это ясно показало ей, как важно поддерживать сотрудников, проявлять чуткость, признавать и отмечать их заслуги.

В то время Анита работала в элитном бутике, директор которого «нагнетала страх, угрожала сотрудникам штрафами и увольнениями за невыполнение норм продаж».

Ее настроение менялось день ото дня; хуже всего было, если накануне с продажами у нас было неудачно. Каждое утро, приходя на работу, и каждый вечер, уходя, мы должны были отмечаться у нее в кабинете – она следила, сколько часов кто проработал. В любой момент мы должны были с ходу, не заглядывая в бумаги, отвечать на вопросы вроде: «А сколько единиц X мы продали за прошлую неделю?»

Когда дела шли неважно, она недвусмысленно давала понять, как разочарована, и делала нам внушение. Если же результаты были отличными, нам лицемерно улыбались и советовали завтра работать не хуже.

В один из месяцев Анита добилась двузначного прироста личных продаж – небывалое достижение для их магазина! «И никаких похвалы или одобрения, – замечает она. – Ни при коллегах, ни лично». Вместо этого начальница черкнула несколько слов благодарности и кинула листок в ящик для корреспонденции. Вскоре Анита обратилась к ней по какому‑то вопросу, директор и словом не обмолвилась о ее успехе. «Такое равнодушие быстро развеяло ощущение триумфа, – продолжает Анита. – Я вернулась к своим делам. Пытаться повторить свои достижения не хотелось совершенно. В общем, из‑за ее поведения и подхода к управлению команда постоянно пребывала в подавленном настроении, люди увольнялись». Анита тоже решила, что не будет больше терпеть взбалмошность и безразличие начальницы, и ушла в другую компанию.

Сравните эту ситуацию с рассказом Аниты о ее следующей работе – она стала менеджером местной кофейни, входящей в крупную сеть.

Наш региональный директор был полной противоположностью директору бутика: отзывчивая, чуткая, приветливая, всех ободряла. Она верила, что у всех нас есть потенциал, что мы можем горы свернуть. Всегда выбирала время, чтобы посидеть и поговорить с нами, обсудить, что можно улучшить, как справиться с той или иной проблемой. Она побывала на нашем месте и отлично представляла трудности, с которыми мы сталкиваемся ежедневно.

Вместо того чтобы бранить и отчитывать, если план не был выполнен, она предлагала то или иное решение, основанное на ее прошлом опыте. Она регулярно посещала разные кофейни сети, общалась с менеджерами и сотрудниками и, если где‑то требовалась помощь, просто подключалась сама к работе. Когда кофейня завершала неделю с отличными результатами – обязательно приходила поздравить. Если же не получалось прийти лично, звонила по телефону и говорила, как гордится нашими успехами.

На квартальных совещаниях менеджеров она вручала награды тем, кто не ограничивался рамками прямых служебных обязанностей. Отмечались не только планы продаж, но и интересные инициативы, смелые подходы, доброжелательность к коллегам и клиентам. Она обязательно говорила о каждом награжденном, рассказывала о его работе в компании, обо всех достижениях. Ее выступления были настолько искренни и эмоциональны, что однажды она даже не удержалась от слез. Награждение коллег не вызывало ни малейшей зависти, я чувствовала радость, что вхожу в такую замечательную команду.

В такой атмосфере Анита и остальные менеджеры стремились работать как можно лучше – командный дух рождал высочайшую мотивацию. Вот как заключает Анита свою историю: «Я поняла, насколько большего можно достичь, работая под руководством человека, который установил теплые дружеские отношения с коллективом, всегда внимателен и готов оказать поддержку».

Управляющая из рассказа Аниты, подобно всем выдающимся лидерам, понимала, как важно ценить людей за то, что они делают, и относиться к ним с признательностью. Лидер должен уметь *выражать благодарность*. Людям необходима моральная поддержка. Пусть задача сложна, труд тяжел, пусть до финиша еще далеко – энергию и целеустремленность на этом пути обеспечивает эмоциональное топливо.

Для выполнения заповеди *Всегда выражать благодарность и отмечать вклад сотрудников* лидеру необходимо:

• **Демонстрировать позитивные ожидания**

• **Благодарить от всего сердца**

Действуя таким образом, вы поднимаете настроение людей и пробуждаете в них желание бороться за достижение успеха. Вы даете стимул прикладывать максимум усилий, укрепляете приверженность ценностям и в*и*дению компании, помогаете смело браться за то, что они прежде не делали.

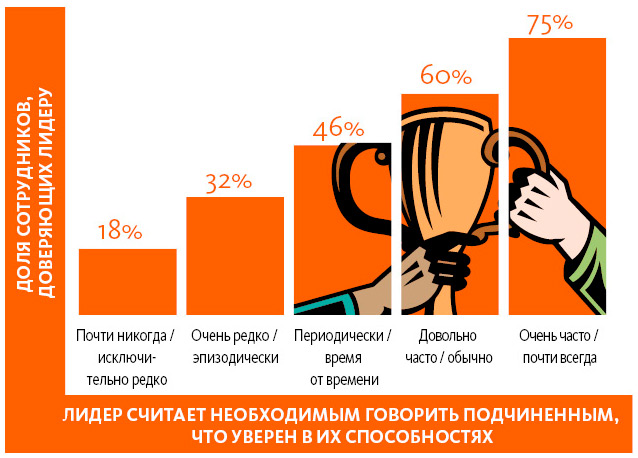
###### ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ПОЗИТИВНЫЕ ОЖИДАНИЯ

Чтобы достичь чего‑то экстраординарного, необходимо верить в способности людей. Позитивные ожидания глубоко влияют не только на стремления ваших сотрудников, но невольно и на то, как вы ведете себя с ними. Часто, даже того не замечая, вы транслируете свое отношение к ним, даете им сигнал «Не сомневаюсь, у тебя все получится!» Или напротив: «Ты никогда не сможешь этого сделать». Максимальной эффективности не добиться, если ваши слова и поступки не дают людям понять, что вы в них уверены.

Социальные психологи называют это эффектом Пигмалиона. Греческий миф рассказывает о скульпторе Пигмалионе, который, изваяв статую прекрасной девы, влюбился в нее и попросил богиню Афродиту оживить свое творение. Богиня вняла мольбам и даровала статуе жизнь. Лидеры в чем‑то подобны Пигмалиону: они хотят помогать людям развиваться и выявлять в себе лучшее. Именно об этом скажет любой, если попросить рассказать о самом хорошем руководителе, с которым он имел дело. Исследования так называемых «самореализующихся прогнозов» дают достаточно доказательств, что люди действуют в соответствии с тем, что от них ожидают другие[[242]](#footnote-242). Если вы ждете, что они потерпят неудачу, то так, вполне вероятно, и будет. То же касается и успеха. Сумайя Шакир, директор по IT‑стратегии в Amtrak, говорит: «Я безоговорочно верила в способности членов своей команды, и они знали, что я в них не сомневаюсь. Моя уверенность в них трансформировалась в их уверенность в собственных силах, в том, что они могут достичь замечательных результатов».

Образно говоря, выдающиеся лидеры вдыхают жизнь в тех, кто рядом, они не только видят в людях скрытый потенциал, но и помогают высвободить его и реализовать. Психологи в серии исследований выявили: если руководитель предварял задание подчиненным словами о своей уверенности в том, что они прекрасно справятся, их отдача была в среднем на 40 % выше[[243]](#footnote-243).

Уровни мотивации, лояльности, командного духа и продуктивности сотрудников в значительной степени коррелируют с тем, насколько активно лидер дает знать людям, что уверен в их способностях. Это отражено на рис. 11.1.



**Рисунок 11.1.** Как выражение лидером уверенности в способностях подчиненных повышает их доверие к лидеру

###### ПОКАЖИТЕ, ЧТО ВЫ В НИХ ВЕРИТЕ

Позитивные ожидания – это не просто слова[[244]](#footnote-244). Они создают структуру, в которую сотрудники встраивают свое восприятие реальности, соответственно этой структуре формируется отношение лидера к сотрудникам и их отношение к процессу работы. Да, быть может, вам не под силу вдохнуть жизнь в мраморную статую, зато от вас зависит, насколько полно сотрудники раскроют свой потенциал.

Когда Барбара Ван только пришла на работу в одну из крупнейших и быстрорастущих в Китае социальных организаций, ее руководитель помог ей поверить в себя. Всего через несколько месяцев он поручил ей заниматься финансово‑экономическим планом фирмы. «Я ужасно боялась! У меня не было никакого опыта в этой сфере, раньше я работала программистом‑аналитиком». О своих опасениях Барбара сказала начальнику, а в ответ услышала, что он внимательно наблюдал за ее работой и если бы сомневался, то выбрал бы кого‑нибудь другого. «Его уверенность во мне заставила и меня поверить, что я самостоятельно справлюсь, психологически укрепила и создала положительный настрой. Он верил, что я уже победитель».

По поведению начальника было ясно, что он не сомневается в успехе Барбары. К примеру, если она сталкивалась с какими‑нибудь затруднениями или колебалась, он успокаивал ее и помогал советом, отвечал на все вопросы и поддерживал. «Я чувствовала его уважение, – говорит она. – А потому старалась еще больше и не переживала, если что‑то с первого раза получалось хуже, чем я ожидала».

Вера в сотрудников – мощная сила, способствующая повышению эффективности. Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные победили, действуйте как руководитель Барбары – показывайте, что уже считаете их победителями. Не когда‑нибудь, а прямо сейчас. Если вы верите в них, об этом говорят ваши слова, интонация, выражение лица, жесты. Никакого крика, сердитого вида, насмешек, публичного распекания! Будьте дружелюбны и позитивны, поддерживайте и ободряйте. Справляйтесь, все ли идет хорошо, предложите совет и помощь, предоставляйте как можно больше информации и необходимые ресурсы. Постепенно повышайте сложность заданий, помогайте и содействуйте!

«О необходимости практиковать поощрение мне напоминают мои три пенни», – рассказывает Рави Ганди, финансовый директор United Auto Credit Corporation[[245]](#footnote-245). Каждый день, приходя на работу, Рави кладет слева от компьютера три монетки по пенни. Он объясняет: «В течение дня я ищу, кого поблагодарить, отметить, похвалить». Поблагодарив кого‑то, Рави передвигает монетку с левой стороны на правую (а если не сидит за столом, перекладывает пенни из левого кармана в правый). «В нашем мире всем не хватает похвалы и одобрения, а это маленькое напоминание, чтобы я старался в меру своих скромных сил чуть‑чуть исправить ситуацию, хотя бы для сотрудников». Если рабочий день подошел к концу, а в левом кармане остались монетки, то по дороге домой Рави звонит детям или друзьям, чтобы подбодрить и поднять им настроение!

Давайте представим ситуацию: вы находитесь на рабочем месте и узнаёте, что сейчас кто‑то придет проверять, как идут ваши дела. Как вы себя поведете? Обычно считают, что при приближении босса сотрудник включает все свои лучшие качества. Это не так. На деле сотрудник напряжен и волнуется. К тому же, если вы знаете, что сейчас кто‑то станет выискивать недочеты, вы скорее скроете их, чем покажете. Подчиненные властных и деспотичных руководителей склонны держать информацию при себе, а то и говорить неправду по поводу положения дел. Мы уже упоминали в [главе 8](#g8), что, как ни странно, в организациях, где сообщается о большом числе ошибок, сотрудники чувствуют себя защищенными, не скрывают возникающие проблемы, получают необходимую помощь для их решения и постоянно повышают свой уровень.

Это так называемый добродетельный круг: вы верите в свою команду, благодаря этому действуете позитивно, ваше поведение ободряет людей, они показывают лучшие результаты, что укрепляет вашу уверенность в способностях команды. Другой такой круг начинается, когда люди видят, что способны добиться неординарного, и уже уверенно считают возможными дальнейшие свои достижения.

###### УСТАНАВЛИВАЙТЕ ЯСНЫЕ ЦЕЛИ И ПРАВИЛА

Итак, позитивные ожидания – залог высокой эффективности, но эффективность не будет устойчивой, если люди нечетко представляют ожидаемые результаты и основополагающие правила[[246]](#footnote-246). Помните игру в крокет в книге «Алиса в Стране чудес» Льюиса Кэрролла? Крокетными молотками служили фламинго, вместо шаров были ежи, воротцами – карточные солдаты. Все носились туда‑сюда, и правила постоянно менялись. Алиса не могла взять в толк, как играть в такую игру и тем более как можно выиграть. Впрочем, необязательно падать в кроличью нору, чтобы почувствовать себя, как Алиса.

Адам Хармон – глава отделения кардиологии и сердечно‑сосудистой хирургии[[247]](#footnote-247). В отношениях с больными и коллегами Адам выбирает ясность и позитивный настрой. Он лично знакомится с пациентами и их родными, разъясняя, что им может дать операция. Он убежден, что врачи из его команды всегда сделают все возможное, и они оправдывают его ожидания. Он всегда выражает признательность тем, кто особо отличился, и каждому хочется заслужить его благодарность.

Если же у кого‑то не получилось соответствовать высоким требованиям, Адам четко указывает, что и каким образом надо исправить или улучшить. И обязательно заканчивает беседу словами вроде: «Знаю, ты справишься, ведь ты делал подобное уже не раз». Укрепляя эмоциональную связь коллег с работой, он всегда подчеркивает: «Чем лучше мы работаем, тем лучше будет здоровье наших пациентов». Член команды Адама объясняет: «Он показывает, как прекрасно мы можем делать свое дело, и нам чрезвычайно нравится работать под его руководством».

Уверенность в том, что ваши сотрудники преуспеют, – лишь часть уравнения успеха. Если вы хотите, чтобы они вложили в работу душу и сердце, необходимо убедиться, что они четко знают, что должны делать. Вам нужно уточнить, какие результаты ожидаются, и убедиться, что правила, регулирующие работу, согласованы и ее выполнение не будет напоминать Королевский крокет.

Цели и ценности формируют набор стандартов деятельности. Цели, как правило, краткосрочны, ценности (или принципы) – устойчивы и постоянны. Ценности и принципы – основа для целей, они определяют пространство, в котором вы устанавливаете цели и показатели их достижения. Ценности задают и указывают маршрут. Цели реализуют энергию движения.

Идеальное состояние человеческой деятельности – на работе, в спорте, вообще в жизни – называют «потоком». Опыт погружения в поток, описанный в [главе 10](#g10), сопровождается наслаждением и легкостью выполнения задачи. Чтобы погрузиться в поток, вы должны иметь ясные цели – это помогает сосредоточиться на главном и избежать отвлекающих факторов. Цели придают вашим действиям смысл. Действие, лишенное цели (как минимум в контексте организаций) – это только имитация деятельности, то есть пустая трата драгоценного времени и сил.

Но как связаны цели и признание? Какое отношение они имеют к вдохновлению сердец? Цели создают контекст для признания. Они указывают то, к чему следует стремиться, например первое место, рекорд, новый стандарт качества. Цели повышают значимость признания. Конечно, жизненно важно ценить каждого сотрудника, однако особый вес признание приобретает, когда вы отмечаете и вознаграждаете человека за действия и достижения, которые все считают желательными.

Цели фокусируют внимание на общих ценностях и стандартах, ориентируют на принятое в*и*дение будущего, позволяют не сбиться с пути. Они позволяют выбирать средства и методы выполнения работы, измерять прогресс, понимать, где нужны коррективы. Цели, образно говоря, помогают перевести телефон в режим «не беспокоить»: правильно планировать время и сосредоточиться на главном.

Целеполагание – еще и личный выбор. Осознаёте вы или нет, но цели влияют на то, что человек думает о себе. Как пишет профессор психологии Михай Чиксентмихайи: «Цели, которые мы преследуем, формируют и определяют будущий тип нашей личности… Без последовательного набора целей трудно развить гармоничное «я»[[248]](#footnote-248).

###### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Людям необходимо понимать, продвигаются они к цели или топчутся на месте. Мотивация возрастает лишь в том случае, когда присутствует стимулирующая цель и налажена обратная связь, которая дает представление о прогрессе в работе[[249]](#footnote-249). Глобальное исследование, в ходе которого изучались более тысячи организаций из 150 стран, выявило, что более трети сотрудников ждали обратной связи от руководителей дольше трех месяцев; почти две трети опрошенных хотели бы получать больше обратной связи от своих коллег[[250]](#footnote-250).

Старший управляющий W. L. Butler Construction Эдди Тай отвечал за подбор, обучение, профессиональный рост инженеров‑проектировщиков и стажеров. «Регулярная обратная связь помогает сотрудникам корректировать свои действия и лучше понимать свою роль в общем деле. Ставить цели, не обеспечивая обратной связи, которая показывает прогресс в их достижении, совершенно недостаточно», – говорит он. А что думают об этом его сотрудники? Вот ответ одной из них: «Обратная связь – самая важная веха моего профессионального роста; ведь не понимая, где находишься, как планировать, куда двигаться дальше? Я стараюсь учиться на ошибках, чтобы больше не совершать их, но часто необходимо, чтобы кто‑то из коллег указал, что сделано не так, и посоветовал способ исправления».

Обратная связь находится в центре любого процесса обучения. Вот, например, что происходит с уверенностью в себе в отсутствие обратной связи. В одном исследовании участникам сказали, что их результаты будут сравниваться с результатами сотен других испытуемых, выполнявших ту же задачу. На следующем этапе одних хвалили, других критиковали, а третьи вообще не получали никакого отзыва. Те, кто не получил никакой обратной связи, испытали такой же сильный удар по уверенности в себе, как и те, кто услышал критику в свой адрес. И только получившие хвалебный отзыв в дальнейшем улучшили результаты[[251]](#footnote-251). Людям жизненно необходима обратная связь. Отсутствие отклика ничуть не лучше, чем плохой отклик. На самом деле, лучше сразу узнать что‑то плохое, чем не знать вообще ничего. Как отмечает еще один сотрудник Эдди Тая: «Отклик помогает оттачивать мастерство. Мне кажется, чем больше откликов о своей работе получаешь, тем лучше. Тем яснее можно определить, над чем предстоит поработать».

Однако стоит иметь в виду, что обратная связь может оказаться неприятной и даже болезненной. Умом люди, как правило, понимают, что обратная связь – неотъемлемый компонент самопроверки и профессионального роста, но часто очень неохотно открываются для нее. Так происходит оттого, что многим важнее хорошо выглядеть, чем действительно совершенствоваться. Исследователи постоянно свидетельствуют, что развитие компетентности и квалификации требует получения конструктивной, даже критической, обратной связи[[252]](#footnote-252).

Именно поэтому профессор Уортонской школы бизнеса Адам Грант предлагает «перестать подавать обратную связь как сэндвич», то есть как распространено – класть сверху и снизу «ломти» похвалы, а между ними закладывать «мясо» критики. Он утверждает: «Согласно исследованиям, такой сэндвич не столь хорош на вкус, как на вид» – и далее рекомендует несколько альтернативных способов конструктивных отзывов. Во‑первых, надо объяснить, почему вы реагируете: люди более открыты критике, когда понимают, что ее целью является помощь и вы заботитесь о них лично. Во‑вторых, поскольку негативный отклик может расстроить и обидеть человека, весьма полезно «сыграть на одном поле» – привести пример, как подобный отклик помог вам. В‑третьих, спросить, хочет ли человек обратной связи; утвердительный ответ подразумевает, что критика и предложения будут восприняты должным образом[[253]](#footnote-253). Такой подход к обратной связи успешнее позволит пройти путь к действиям, чего ждут большинство сотрудников[[254]](#footnote-254).

Обратная связь и руководство необходимы для существования любой самокорректирующейся системы, а также для роста и развития лидера. Однако в своем исследовании мы обнаружили, что получение отклика на работу самого лидера – задача непростая. Постоянным аутсайдером в нашем LPI (инструментарии по оценке личностных лидерских качеств) оказывался пункт «Спрашивает ли лидер, каким образом его действия и решения влияют на работу сотрудников». Иными словами, подавляющее большинство лидеров и их подчиненных избегают того, что является основой роста и развития лидера! Разве можно чему‑то научиться, если вы отказываетесь получать информацию о том, как ваши действия влияют на поведение и производительность сотрудников? Нельзя. Лидеру необходимо интересоваться у окружающих: «Как у меня получается?» Если не спрашивать, никто и никогда не расскажет об этом.

Открытость к обратной связи, особенно негативной, характерна для людей, наиболее способных к обучению и развитию, – эту черту нужно культивировать каждому лидеру, в первую очередь начинающему. О важности этого рассказала нам Хилари Холл, глава отдела стратегического маркетинга и технологий Cargill: «Не очень приятно и даже обидно слышать критику в свой адрес, так как приходится признать, что ты не идеален. Однако без этого нет ни самопознания, ни профессионального роста. Чтобы стать настоящим лидером, нужно быть готовым взглянуть на себя критически».

Четко указывая пункт следования и выправляя курс c помощью обратной связи, лидер побуждает сотрудников приложить все усилия к достижению успешного результата. Это оказывает мощное влияние как на их способность к обучению и стремление к успеху, так и на рост самого лидера[[255]](#footnote-255). Поощрение – наиболее личная и позитивная форма обратной связи, укрепляющая доверие между лидером и подчиненными. В этом смысле поощрение является наивысшей формой обратной связи.

###### БЛАГОДАРИТЕ ОТ ВСЕГО СЕРДЦА

Самая распространенная претензия к благодарностям – казенный, предсказуемый и обезличенный язык, которым они произносятся или пишутся. Однотипный подход отдает неискренностью и натужностью. Бюрократическое, формальное выражение признательности, как и другие подобные системы стимулирования, никого не воодушевляют. Со временем они вызывают только цинизм.

Натали Макнил, HR‑директор австралийской компании Novartis, убеждена, что подлинное выражение благодарности должно быть персонализированным. Оно будет подлинным только в том случае, если вы лично знаете своих сотрудников и искренне заботитесь о них. «Когда вы хорошо знаете человека, вам несложно найти слова благодарности и выразить признательность так, чтобы он почувствовал, что его уважают и ценят». В крупнейшей мировой корпорации общественного питания Yum! Brands пошли еще дальше, приняв корпоративное правило – благодарить сотрудников только персонально, причем письменно[[256]](#footnote-256).

Чтобы выбрать подходящий тип поощрения, лидеру надо хорошо представлять, что мотивирует его подчиненных. Луис Завалета, управляющий отраслевого банка в составе Wells Fargo, вспоминает одного из своих руководителей, который совершенно не интересовался членами своей команды. Он полагался исключительно на финансовое поощрение, что в результате его и подвело.

Большинство членов команды довольно равнодушно относились к денежному вознаграждению. Мы получали обезличенные бонусы к зарплате, понятия не имея, за что и почему их выплачивают и откуда они взялись. Нашу работу не оценивали по достоинству, она будто не имела значения, и сотрудники были недовольны таким стилем руководства. Полное отсутствие обратной связи еще больше снижало мотивацию, моральный дух и, разумеется, производительность.

Руководителя не волновали стремления и потребности подчиненных, что вылилось в их неудовлетворенность работой и, как следствие, в желание уволиться.

Когда люди рассказывают о самой значимой для них благодарности, то очень часто определяют ее как *личную.* Они чувствовали нечто особенное, имеющее отношение именно к ним. Это точное и сильное эмоциональное попадание. Вот почему так важно, чтобы лидер обращал внимание на то, что любят и что не любят его сотрудники. Заместитель начальника департамента зарубежных проектов и международного сотрудничества РЖД Алексей Астафьев так говорит об этом: «Побуждая сотрудников делать все возможное, вы должны уметь воздать должное их достижениям, показать, что их ценят и им доверяют. Благодарность должна быть личной, конкретной и ощутимой. Даже самая престижная награда, врученная между делом, вскоре будет забыта, не достигнув главной цели». Дуг Конант, CEO компании Campbell Soup, ежедневно тратил не менее часа, просматривая электронную почту и внутреннюю сеть организации в поисках новостей о сотрудниках, которые ярко проявили себя. По его подсчетам, за десять лет он написал более 30 тысяч благодарностей сотрудникам всех уровней – не меньше десяти писем в день. «Я старался, чтобы каждое было нешаблонным, чтобы адресат почувствовал мою сердечную признательность за свой вклад»[[257]](#footnote-257).

###### ЛУЧШЕ УЗНАЙТЕ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

«Часто, сама того не замечая, я вела себя со всеми одинаково и механистично, мои действия не отличались индивидуальным подходом, – призналась Стефани Сорг, тренер команды девочек при футбольном клубе San Jose Earthquakes. – В итоге мои игроки не чувствовали, что их ценят, теряли мотивацию. В общем, я поняла, что самое главное – поддерживать энтузиазм в каждой, только так возникнет атмосфера, где все стараются стать лучше».

Стефани стала внимательнее относиться к нуждам и желаниям своих подопечных и меньше фокусироваться на игре; взяла за правило чаще беседовать лично, отмечать успехи. Например, во время одного упражнения Стефани специально показала всем, как замечательно все получается у одной из девочек.

Я видела, что она выкладывается полностью, отметила и объяснила остальным ее тактическое решение, которое позволило добиться успеха. Дальше я взяла это на вооружение: когда кто‑то из девочек отлично играл, я делала паузу в тренировке и хвалила ее, ведь это приносило успех всей команде. Через некоторое время я заметила перемену в наших отношениях: ко мне стали внимательнее прислушиваться и показывать, что ценят мои советы и замечания.

История Стефани подтверждает необходимость лично значимого выражения признательности. Для этого вам придется заглянуть за организационные схемы и должности, вглядеться в самог*о* человека. Кто ваши сотрудники? О чем думают? Что чувствуют? О чем мечтают? Возьмите за правило чаще ходить по коридорам и производственным помещениям, регулярно встречаться с небольшими группами сотрудников, навещать филиалы компании, ее ключевых партнеров и клиентов. Внимание, которое вы уделяете людям, персонализация признания, нестандартная оценка их деятельности повышают доверие к вам и вызывают ответное внимание. Кроме того, это один из лучших способов преодолевать культурные барьеры и различия. Пора развеять управленческий миф о том, что руководитель не должен близко сходиться с подчиненными и что дружба несовместима с деловыми отношениями[[258]](#footnote-258).

В исследовании, проводившемся на протяжении пяти лет, изучались моторные функции и механизмы принятия решений в группах двух типов: состоящих из друзей и состоящих из людей, немного знакомых между собой. Результаты были однозначны: группы друзей выполнили в среднем в три раза больше заданий, чем группы знакомых. В упражнениях на принятие решений друзья оказались на 20 % эффективнее знакомых[[259]](#footnote-259). Однако есть серьезное замечание: друзья должны быть твердо привержены целям команды. Если этого нет, то дружба не повлияет на производительность команды. Именно поэтому выше говорилось, что крайне важно, чтобы лидер четко обозначал ценности, указывал цели и создавал условия для их достижения. Когда речь идет о производительности, приверженность стандартам и добрые отношения между людьми действуют совокупно. Кроме того, сотрудники, которые сообщают о дружеских отношениях с лидером, в два с половиной раза больше удовлетворены своей работой[[260]](#footnote-260). Люди охотнее следуют за тем, кто хорошо их знает и заботится об их интересах. Чувство подобной связи мотивирует усерднее работать по простой причине: никто не хочет разочаровывать и подводить тех, кого считает друзьями. Также люди менее склонны уходить из компаний, где работают их друзья.

###### НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О ТВОРЧЕСКОМ ПОДХОДЕ

Нельзя допустить, чтобы ваши оценки и похвала звучали как заезженная пластинка. Умение руководителя творчески оценивать вклад сотрудников серьезно влияет на то, как люди относятся к своей работе и к организации в целом. Так, менее 8 % сотрудников, чьи лидеры *почти никогда* не выражают благодарность нестандартно, считают их эффективными. Для сравнения: более чем 82 % подчиненных высоко оценивают эффективность лидеров, которые *почти всегда* проявляют индивидуальный подход в выражении благодарности. Также между этими двумя полюсами зафиксирована почти двукратная разница в уровнях лояльности сотрудников и их мотивации.

Прекрасный пример творческого подхода к стимулированию – Донна Уилсон, вице‑президент телеканала KJRH, дочерней структуры NBC в Талсе. Она решила, что, выделив, скажем, 300 долларов собственных денег на поощрение, не добьется особого эффекта. Вместо этого Донна передала деньги пятнадцати сотрудникам, чтобы *они* в течение месяца отмечали успехи коллег[[261]](#footnote-261).

Донна предположила, что это будет весело… Так и оказалось! Одному фотографу подарили заправочную карту (чтобы не слишком расстраивался, что выросли цены на бензин), айтишнику купили на iTunes альбом его любимой группы, кого‑то пригласили на обед и т. д. Некоторые даже стали вручать призы коллегам из других отделов. А лучший по продажам получал «Большую Рыбу» – над его рабочим местом подвешивали гигантскую пластиковую рыбину. Это было смешно, неизбито и, несомненно, давало огромный заряд энергии, позволивший выйти далеко за пределы намеченного изначально Донной месяца.

Этот опыт лишний раз доказывает, что лидеру не нужно полагаться только на формальную систему поощрения, в запасе которой узкий набор вариантов. Продвижение по службе и повышение зарплаты – ограниченный ресурс. Не совершайте ошибку, думая, что люди реагируют только на деньги. Конечно, надбавки и премии важны и нужны, но помимо этого существуют иные возможности оценить успехи и поощрить сотрудника. Спонтанные, неожиданные награды часто намного приятнее формальных поощрений.

Поощрение обладает наибольшим эффектом, когда оно конкретно и своевременно. «Самая лучшая форма похвалы, которую и следует применять чаще всего, – немедленная похвала, – утверждает Соня Кларк, руководительница отдела кадров в Oportun. – Когда я вижу, что происходит что‑то незаурядное, я сразу же отмечаю это и обращаю внимание всей команды».

Менеджер по аналитике из Walmart Global eCommerce Бисваджит Саху признается, что поначалу был сдержан на похвалу, поскольку считал, что это расслабляет сотрудников. Отзывался положительно не раньше, чем работа полностью завершится. Поразмыслив, как влияет поддержка на него самог*о*, он изменил свой подход: «С тех пор я взял за правило тут же выражать похвалу, если был доволен действиями подчиненных. Я понял, что даже скромная похвала, высказанная на месте, обладает куда большей силой, чем запоздавшая положительная обратная связь. На еженедельных планерках всегда пользуюсь возможностью, чтобы отметить чью‑то хорошую работу. Кстати, это побуждает сотрудников открыто признавать заслуги коллег». Во многих организациях длительный временной разрыв между успехом в работе и его признанием выхолащивает смысл поощрения. Довольно сложно вспомнить, что же конкретно ты сделал, если одобрительный отзыв слышишь спустя несколько месяцев.

Несмотря на то что деньги действительно могут заставить людей работать, они не могут заставить их достичь выдающихся результатов[[262]](#footnote-262). Вы ограничиваете себя, если полагаетесь исключительно на формальную систему вознаграждения. На самом же деле все отлично реагируют на любые виды неформального поощрения, и в этом кроется преимущество личностного подхода. Нам доводилось видеть, как люди вручали коллегам и подчиненным плюшевых жирафов, зебр, раскрашенных во все цвета радуги, плакаты музыкальных групп, кружки с фотографией команды, хрустальные яблоки, устраивали поездки на ретроавтомобилях, придумывали множество других замечательных вещей. Мы наблюдали самые разные вербальные и невербальные, пышные и скромные акты благодарности. Для выражения признательности не существует границ[[263]](#footnote-263).

Важно понимать, что подлинное признание не обязательно включает что‑то осязаемое, материальное. Выдающиеся лидеры широко используют внутренние вознаграждения – вознаграждения, встроенные в саму работу: чувство выполненного долга, возможность проявить творческий подход, удовлетворение от достигнутого результата. Все это подчас гораздо ценнее финансового бонуса и прямо влияет на повышение качества работы, лояльность, приверженность и производительность[[264]](#footnote-264).

###### ПРОСТО СКАЖИТЕ «СПАСИБО»

Многие склонны недооценивать самое простое и мощное средство выражения благодарности – слово «спасибо». К такому выводу пришли в юридической фирме Sullivan and Cromwell – одной из старейших и авторитетнейших в США. На протяжении ряда лет из компании уходили талантливые новички – выпускники лучших юридических школ. Чтобы разобраться, в чем дело, был проведен опрос. Результаты поразили руководство компании: причины крылись не в заработной плате, не в количестве рабочих часов и не в характере работы. Молодые юристы не чувствовали, что партнеры оценивают их по достоинству. И тогда фирма ввела простое правило: каждый сотрудник обязан говорить «спасибо» и «пожалуйста». Спустя всего лишь год ситуация полностью изменилась, и фирму Sullivan and Cromwell признали по версии журнала American Lawyer лучшим работодателем в своей области[[265]](#footnote-265). Опросы показывают, что большинство людей (81 %) стали бы работать усерднее, если бы руководитель их благодарил; около 70 % опрошенных указали, что чувствовали бы б*о*льшую уверенность и удовлетворенность работой, если бы руководитель благодарил их чаще[[266]](#footnote-266).

Рейчел Аргаман, CEO одной из крупнейших сетей отелей, действующей в Австралии, Новой Зеландии и Европе – TFE Hotels, уверена: «Люди с радостью работают только там, где ценят и признают то, что они делают»[[267]](#footnote-267). Лучший способ признать заслуги – сказать об этом. Благодарность лидера – основной триггер, стимулирующий производительность. Рейчел, например готовясь к вручению годовых премий, собственноручно пишет каждому сотруднику записку, которую вкладывает в конверт с чеком. На это у нее уходит около четырех рабочих дней. В каждом послании она отмечает достижения премируемого и обязательно заканчивает фразой: «Я благодарю вас». Объясняя, что помогало справиться с особо трудной рабочей ситуацией, одна сотрудница TFE прямо ответила, что ее очень поддерживали «маленькие, написанные от руки благодарственные записки Рейчел».

Есть и не менее важные потребности, чем быть замеченным, признанным и оцененным. Личные поздравления, по данным опросов, занимают первое место среди мощных нефинансовых мотиваторов[[268]](#footnote-268). Экстраординарные достижения охотнее расцветают в теплом дружеском климате, где часто и от души благодарят. Согласно исследованиям, соотношение уровня вовлеченности в организациях, где принято активно поощрять и благодарить сотрудников, и в организациях, где нет такого обыкновения, составляет в среднем два к одному. Те же исследования показывают, что сотрудники, часто получающие благодарность, гораздо креативнее и генерируют примерно в два раза больше идей по сравнению с коллегами, не получающими такого признания[[269]](#footnote-269).

В наших исследованиях подчиненные, которые поставили своему лидеру отметку «выше среднего» по пункту «хвалит сотрудников за хорошо выполненную работу», гораздо сильнее гордились причастностью к организации, были более преданны и мотивированы по сравнению с сотрудниками, поставившими своим лидерам «ниже среднего». Также было обнаружено, что члены наиболее успешных команд на каждый негативный отзыв получают от трех до шести положительных отзывов. В командах со средней эффективностью этот показатель равен двум. В командах с низкой эффективностью на каждый положительный отзыв приходится в среднем три *негативных*[[270]](#footnote-270).

Всегда стоит потратить время, чтобы похвалить и поблагодарить человека за работу. Люди слишком часто проходят мимо, когда стоило бы протянуть руку дружбы или помощи, улыбнуться, сказать обычное «спасибо». Ничего удивительного, что многие чувствуют себя разочарованными и недооцененными, когда руководитель принимает их труд как должное, хотя нередко причиной тому загруженность, давление сроков сдачи проекта. Тем не менее необходимо все‑таки выделить минуту и поблагодарить коллегу или сотрудника. Оливия Лай, руководительница отдела по работе с заказчиками в Kimberly‑Clark, вспоминает, как важно для членов команды было услышать от нее «спасибо» и «я очень ценю вашу помощь». Оливия говорит: «Вы бы видели, как они улыбались! Их буквально согревало, что работа признана и оценена». Она считает, что лидер не может фокусироваться лишь на финансовых результатах и годовых планах, его целью должно стать создание – на основе доверия и личных связей – команды победителей. Для этого, помимо всего прочего, нужно не забывать пожать коллеге руку, похлопать по плечу, улыбнуться и сказать: «Спасибо! Отличная работа!»

Выражение благодарности имеет еще один плюс. Профессор психологии Калифорнийского университета в Дейвисе Роберт Эммонс обнаружил, что люди, практикующие благодарность, более здоровы, оптимистично и позитивно настроены, лучше справляются со стрессовыми ситуациями. Также они решительны, энергичны, очень стойко переживают трудности, чаще склонны оказывать помощь, более щедры и скорее добиваются прогресса в достижении важных целей[[271]](#footnote-271). Той же точки зрения придерживается сооснователь и бывший исполнительный директор Yum! Brands Дэвид Новак. Он говорит, что секрет успеха корпорации вовсе не вкусная еда, не отличный сервис и даже не пропагандируемые ценности, а сила признания. «Необходимо понимать, что признание – это благо для людей. *Для любых* людей. Независимо от того, кто они, откуда и чем занимаются[[272]](#footnote-272)».

А еще в похвале и благодарности замечательно то, что это нетрудно, не нужны никакие усилия, не требуется занимать какой‑то особый пост. Они ничего вам не стоят, но приносят ежедневные дивиденды. О лучшей инвестиции нельзя и мечтать!

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### *Выражайте благодарность*



Выдающийся лидер видит позитивную перспективу. Он ожидает от сотрудников самого лучшего и формирует «самореализующийся прогноз» относительно того, что обычные люди могут достичь поразительных результатов. Цели и стандарты, которые устанавливает лидер, четки и ясны, они помогают сотрудникам сосредоточиться на том, что следует делать. Лидер обеспечивает обратную связь и подкрепление, стимулирует и направляет энергию людей.

Образцовый лидер признаёт и вознаграждает вклад сотрудника в общее дело. Выражение его признательности не сковано рамками формальных систем, он предпочтет творческое проявление благодарности и индивидуальный персонализированный подход. Неловкость при выражении признательности уходит при установлении личных связей. Проявляйте внимание к сотрудникам, чтобы узнать, что они любят, к чему стремятся, на что надеются. Зная это, вы сможете выразить благодарность тому или иному сотруднику более личностным и близким ему образом.

Итак, чтобы вдохновлять сердца, вам необходимо *выражать благодарность и отмечать вклад сотрудников.* Это означает, что вы должны:

1. Поддерживать высокие ожидания относительно результатов работы отдельных людей и команд.

2. Регулярно доносить свои ожидания до сотрудников.

3. Сформировать среду, способствующую получению и передаче обратной связи.

4. Выяснить, какие виды поощрения наиболее важны для ваших сотрудников. Не думайте, что вам все известно, спрашивайте, изучайте, наблюдайте.

5. Творчески подходить к выражению благодарности. Не бояться спонтанности. Делать это весело.

6. Сделать слово «спасибо» естественной частью своего постоянного поведения.

### Глава 12. Празднуйте победы и достижения



«Жизнь слишком коротка, чтобы быть несчастным, – так любит говорить Чарльз Амбеланг. – Всем хочется, чтобы их окружали люди с положительным настроем и чувством юмора, люди, с которыми отлично работать, потому что каждый ценит, что делают остальные»[[273]](#footnote-273). Официально Чарли – заместитель вице‑президента Университета Санта‑Клары, неофициально его считают «главным вдохновителем».

К моменту, когда он заступил на должность, кадровая служба была совершенно деморализована. На успехи никто не обращал внимания, зато ошибки и неудачи строго наказывались. Один из членов команды говорит: «Мы отчаянно нуждались в руководителе, который уважал бы наш труд. Чарли сразу это понял, с ним каждый почувствовал себя полезным. Он пробудил во всех энтузиазм и желание работать на благо сообщества кампуса».

Чарли всегда говорит своим сотрудникам, что верит в них и не сомневается, что они добьются успеха. А еще, когда хочет отметить какое‑нибудь достижение, выдает потрясающие импровизации. К примеру, как‑то раз поехал в супермаркет и накупил коробок мороженого всех сортов. Вернувшись, выгрузил все в почтовую тележку, включил на смартфоне музыку фургончика с мороженым и курсировал по офису, одаривая сотрудников лакомством – какое кому больше нравится.

Периодически Чарли устраивает совместные вылазки, например «Отдел кадров в кино». Когда недавно на экраны вышел новый блокбастер, он купил билеты – так, чтобы любой сотрудник мог взять с собой члена семьи или друга. А потом все вместе отправились ужинать и обсуждать фильм. Еще он ежегодно организует «пятничные вечера» – совместный поход на бейсбол. «Это славный способ отметить окончание рабочей недели, провести время в непринужденной атмосфере, поближе узнать коллег, познакомиться с их семьями», – говорит один из подчиненных Чарли. Благодарности Чарли всегда носят личный характер – так, на недавний День чествования сотрудников он от руки написал более тридцати посланий и к каждому приложил маленькую игрушку – всем разные.

Чарли получил под свое начало группу, где люди боялись сказать и сделать что‑то, что хоть чуть выходило за рамки их официальных обязанностей. Теперь эта команда – сплоченный, слаженно работающий организм. Здесь поощряются идеи и предложения, все поддерживают друг друга, а общие и индивидуальные достижения отмечают и празднуют. Рассказ о Чарли подытоживает еще один его сотрудник:

Он всегда находит способ вселить энтузиазм, умеет сделать так, чтобы все захотели работать еще лучше. У него талант привносить в работу удовольствие и веселье!

Пример Чарли Амбеланга подтверждает результаты наших исследований: эффективность сотрудников повышается, если лидер публично отмечает заслуги тех, кто преуспел, показывает, что все делают общее дело, создает среду, которой люди дорожат. Все это описывает лидерскую заповедь *Празднуйте победы* и *достижения, чтобы укреплять командный дух.* Вам необходимо:

• **Создавать и поддерживать дружескую атмосферу**

• **Принимать личное участие в делах команды**

Объединяя людей, празднуя коллективные успехи, непосредственно выражая благодарность, лидер создает дружескую атмосферу, способствует сплочению и укреплению команды. Его живое личное участие в общих делах показывает, что каждый вносит вклад в достижение поразительных результатов.

###### СОЗДАВАЙТЕ И ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ДРУЖЕСКУЮ АТМОСФЕРУ

Очень во многих организациях считают, что корпоративные мероприятия только мешают. Это ошибка. Люди – животные социальные, они *запрограммированы* на общение с другими людьми, ориентированы на совместные действия и формирование социальных связей[[274]](#footnote-274).

Сильные и широкие социальные связи укрепляют взаимодействие, способствуют обмену информацией, росту доверия и эффективности коллективных усилий, повышают уровень удовлетворенности и, кстати говоря, благосостояния[[275]](#footnote-275). На примере ряда успешных и стремительно развивающихся современных компаний можно убедиться во все возрастающей необходимости социального общения: Facebook, WhatsApp, QQ, WeChat, QZone, Instagram, Twitter, Skype насчитывают более миллиарда пользователей, а ведь это не единственные соцсети[[276]](#footnote-276). Согласно исследованиям, у активных пользователей социальных сетей больше знакомых и близких друзей, чем у тех, кто не пользуется ими[[277]](#footnote-277). Социальный капитал столь же важен для успеха и счастья, как физический и интеллектуальный.

Корпоративные праздники, пожалуй, – один из лучших способов реализовывать потребность в общении, в дружеской атмосфере. Исследования показывают, что такие мероприятия «привносят в коллектив энтузиазм и целеустремленность. Они объединяют людей, связывают с общей историей и ценностями. Церемонии и ритуалы создают сообщество, укрепляя индивидуальный и корпоративный дух. Когда все идет хорошо, они позволяют нам насладиться успехом; в трудные времена помогают сплотиться, обрести веру и надежду на лучшее будущее»[[278]](#footnote-278). Разрыв в уровне мотивации, гордости за свою организацию и лояльности к ней между сотрудниками, чьи лидеры *всегда* устраивают корпоративные мероприятия и празднования, и сотрудниками, чьи лидеры *редко* делают это, составляет почти 25 %. С помощью праздников лидеры формируют командный дух, обеспечивают социальную поддержку, что необходимо для преуспевания и особенно важно в сложные периоды.

Чаще всего торжества нацелены на упрочение связи между рабочей повседневностью, корпоративными ценностями и достижениями команды. Образцовые лидеры стараются не упускать возможности убедиться, что все разделяют общие цели. К примеру, вице‑президент по продажам компании Seagate Technology Курт Ричарц в конце каждого месяца устраивает телеконференции, в которых участвуют все члены команды. Они посвящены чествованию сотрудников, удостоенных «Бурных оваций»[[279]](#footnote-279). «Бурные овации» – корпоративная программа: коллеги предлагают отметить своих товарищей, внесших наибольший вклад или достигших иных успехов. Участники телеконференции видят фотографии героев месяца, а Курт рассказывает об их достижениях. Затем он благодарит тех, кто выдвигал кандидатуры: «Конечно, мы все очень заняты работой, но очень здорово, что это не мешает отмечать успехи коллег!» Такое публичное и искреннее признание заслуг показывает и «лауреатам», и остальным участникам, что их ценят, что они – часть доброжелательного сообщества, где все поддерживают друг друга. Подобный подход очень важен в наше время, когда, по статистике, семь из десяти американцев желали бы, чтобы их больше ценили на работе, а 83 % указывают, что могли бы выражать благодарность коллегам и подчиненным намного чаще[[280]](#footnote-280).

Корпоративный праздник, чествование сотрудника, группы или организации – независимо от повода – дают лидеру прекрасную возможность открыто общаться с сотрудниками, проявлять поведение, укрепляющее общие ценности и ориентированное на общие достижения. Образцовые лидеры понимают, что культура празднований подпитывает чувство единства коллектива – одно из главных условий мотивации и приверженности сотрудников организации. Кроме того, кому захочется работать там, где царит скука, где никто не обращает внимания на важные даты и никогда не бывает праздников? Дэвид Кэмпбелл, бывший старший научный сотрудник Center for Creative Leadership, метко замечает:

Лидер, который игнорирует корпоративные мероприятия или препятствует им, считает их пустяком или «нерентабельной тратой времени», игнорирует и саму суть коллективных отношений, пренебрегает общим ритмом истории. Праздники – «знаки препинания», которые придают осмысленность отрывкам исторического текста, без них нет ни начала, ни конца и жизнь превращается в нескончаемую череду будней[[281]](#footnote-281).

###### ОТМЕЧАЙТЕ ДОСТИЖЕНИЯ

Как упоминалось в [главе 11](#g11), личная похвала и благодарность укрепляют в человеке уверенность, что его ценят, и это положительно сказывается на его работе. Чествование заслуг и успехов обладает таким же эффектом, но имеет и ряд других преимуществ.

Подобные публичные мероприятия – возможность продемонстрировать на конкретных примерах, что «мы делаем именно то, что обещаем». Так появляются образцы для подражания. Они наглядно убеждают, что поведение, которое приветствуется организацией, вполне реально. Публичное празднование успехов положительно сказывается на лояльности как отличившихся, так и их коллег, показывает, что каждый может внести значительный вклад в общий успех.

Опросы показывают: степень публичного признания прямо коррелирует с представлением сотрудников о том, как важна их работа и насколько ценят их вклад. Опыт Реймонда Ю подтверждает эти выводы. Реймонд руководит инженерным отделом в Intuitive Surgical. Его команда отвечает за разработку хирургических степлеров. Он придумал остроумный приз: заказал красный канцелярский степлер и прозрачный футляр к нему. И на еженедельном собрании представил команде награду: «Красный степлер будут получать сотрудники, ярко проявившие себя в следовании нашим ценностям».

Идея настолько пришлась по душе всем, что ее решили распространить на другие отделы. На ближайшем корпоративном форуме Рей вновь объяснил суть премирования Красным степлером.

Предназначение Красного степлера – отметить высокую оценку поведения, укрепляющего общие ценности и коммуникации внутри команды. Таким образом мы выражаем друг другу признание и уважение. Через месяц награжденный Красным степлером будет выбирать следующего лауреата из числа коллег.

Это не навязанное руководство к вашим действиям, это награда, созданная вами и для вас. Вы вольны сделать ее тем, чем пожелаете: отражением ценностей, которые вам близки.

В этом месяце я хочу вручить Красный степлер Санни Рану за его инициативу по применению новейших поисковых алгоритмов при анализе данных. Команда рассматривала иные варианты, и он проявил смелость и ответственность, самостоятельно выбрав то, что оказалось лучшим для компании.

Далее на сцену для получения награды поднялся Санни. Он продемонстрировал аудитории созданную им программу и поблагодарил коллег, помогавших в работе над этим, как он выразился, «секретным проектом». «Все были, – говорит Рей, – в полнейшем восторге от подобного поворота».

Творческая составляющая идеи Красного cтеплера раздвинула привычные представления сотрудников о методах корпоративного поощрения. Эта награда стала для них важнее, чем даже финансовые премии. «Получая награду, Санни заявил, что она значит для него особенно много, поскольку вручают ее коллеги. Это прозвучало от самого сердца», – заключает Рей.

Подобные публичные церемонии по‑новому освещают общие ценности и в*и*дение будущего, служат коллективным напоминанием о том, ради чего люди остаются в организации. Став частью жизни компании, празднования формируют чувство единения, принадлежности к общему большому делу, укрепляют командные связи и доверие друг к другу.

Кому‑то бывает неловко публично хвалить коллег, могут мешать опасения пробудить в других зависть или обиду. Забудьте об этом. Во всех командах, одерживающих победу, есть самые ценные игроки, и претендентов на награду MVP[[282]](#footnote-282) обычно определяют их товарищи. Публичные торжества – отличная возможность поблагодарить людей за выдающуюся работу, напомнить всем об общих ценностях и значении вклада каждого в деятельность организации.

Личное поощрение – хороший способ мотивировать сотрудника, ведь это сказывается и на работе команды. Психологи показали, что люди неосознанно перенимают настрой и поведение окружающих, такой механизм называется эмоциональным заражением[[283]](#footnote-283). У человека, наблюдающего за кем‑то, происходит активация определенных участков головного мозга; его ощущения при этом похожи на те, которые он испытывал бы, сам действуя таким образом. В итоге наблюдение за поведением других может перерасти непосредственно в его зеркальное отражение[[284]](#footnote-284).

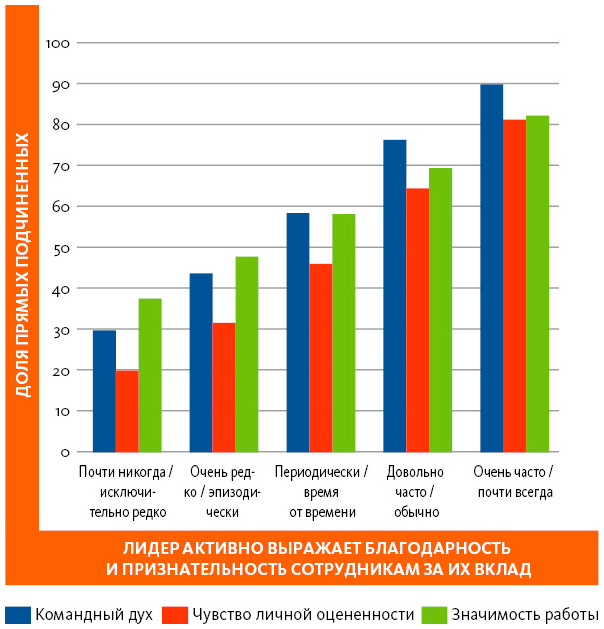
Чтобы генерировать энергию и приверженность общему делу, вы должны публично отмечать успехи и заслуги. Церемонии и празднования помогают улучшать атмосферу в коллективе, укрепляя во всех понимание, что каждый заботится об остальных и уважает их. «Публичные мероприятия, – замечает финансовый директор Rocket Fuel Брайан Далтон, – стимулируют позитивные ожидания, вселяют уверенность, что и дальше все будет идти на таком же или даже более высоком уровне. Публично признавая чью‑то хорошую работу, вы помогаете всем установить стандарт, на который нужно равняться. Вы не просто отмечаете сотрудника, чтобы он почувствовал, что его ценят и уважают, – вы гласно пропагандируете общие ценности и победы, чтобы остальные могли увидеть и повторить их».

###### ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ СОЦИАЛЬНУЮ ПОДДЕРЖКУ

Отношения, базирующиеся на социальной поддержке, характеризуются высоким уровнем доверия и заботой об интересах друг друга[[285]](#footnote-285). Если людям не нравятся коллеги, они не работают в полную силу и не задерживаются надолго в этом коллективе. Сравним результаты исследования эффективности групп, состоящих из друзей, и групп, состоящих из просто знакомых. «Знакомые» предпочитали действовать в одиночку и разговаривали с согруппниками лишь при необходимости. Следовательно, они неохотно обращались за помощью и не стремились указывать на ошибки других участников. В группах «друзей», напротив, с начала проекта царило оживленное общение. Неудачные идеи подвергались критике, более продуктивные – принимались, обратная связь была своевременной[[286]](#footnote-286). Чувство связи с коллегами повышает ответственность, вовлеченность и лояльность к организации.

Сотрудник, который работает рядом с другом, в семь раз больше склонен отдавать себя делу, чем тот, у кого в коллективе нет друзей[[287]](#footnote-287). Долгосрочное исследование, проводившееся в США и Европе, также показало, что сотрудники, у которых была социальная поддержка, имели более высокий доход. Эти результаты оставались верными и через два года, и через девять лет[[288]](#footnote-288). Без социальной поддержки возможность сотрудничества часто игнорировалась, люди не доверяли другим людям и их мотивам. Исследование, в котором участвовали более трех миллионов респондентов из разных стран, продемонстрировало, что социальная изоляция влияет на здоровье хуже, чем ожирение, курение и алкоголизм[[289]](#footnote-289).

Наши опросы подтверждают, что подлинный командный дух и чувство взаимосвязанности присущи коллективам, где лидеры активно выражают благодарность и признательность сотрудникам за их вклад. Те же сотрудники сообщают, что чувствуют себя высоко оцененными, убеждены, что их работа значима и приносит пользу. На практике эти чувства воплощаются в готовность прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации и решения проблем. Корреляция роли лидерского поведения с такой атмосферой показана на рисунке 12.1.



**Рисунок 12.1.** Как признание и поддержка влияют на командный дух, чувство значимости работы и личной оцененности

Эти данные хорошо иллюстрирует рассказ Ферхата Зора о том, как он работал над проектом по управлению эффективностью в Borusan Logistics в Турции. На очередном совещании управляющий, проанализировав деятельность разных подразделений, отметил, что им необходимо больше помогать и поддерживать друг друга. Каждая ежемесячная встреча завершалась общим празднованием того или иного достижения. После успешного окончания одного проекта руководство поздравило каждого сотрудника и даже устроило «вечеринку‑сюрприз» – радость и гордость переполняла всех. «Многочисленные фотографии с вечеринки потом публиковали в соцсетях и в информационном бюллетене компании, – говорит Ферхат. – Все это показало: каждый человек вносит важный вклад, каждый делает все возможное для успеха компании».

Результаты междисциплинарных исследований подтверждают, что такой подход повышает производительность команды, положительно сказывается на психологическом состоянии и даже на физическом здоровье ее членов[[290]](#footnote-290). Социальная поддержка не только улучшает настроение и самочувствие, но и увеличивает сопротивляемость болезням, особенно в периоды сильного стресса.

Выводы верны для людей любого возраста, пола и этнической принадлежности. Даже с поправкой на такие факторы, как курение и наличие серьезных заболеваний, люди с узким кругом социальных контактов имели в два‑три раза больше шансов умереть в молодом возрасте, чем те, у кого были друзья, с которыми они постоянно общались[[291]](#footnote-291).

Выдающиеся результаты невозможны без социальной поддержки. Анализируя речи лучших бейсболистов при вступлении в Зал Славы, исследователи обнаружили, что две трети были посвящены благодарности товарищам не столько за практическую и техническую помощь, сколько за эмоциональную поддержку и дружбу[[292]](#footnote-292).

Это верно в семье, в обществе, на спортивной площадке – верно и на работе. Исследования выявили, что люди, у которых на работе есть близкий друг, «со значительно большей долей вероятности налаживают отношения с клиентами, выполняют больший объем работы за меньшее время, получают от работы больше удовольствия, чаще предлагают инновационные идеи и делятся идеями, чувствуют себя информированными, не сомневаются, что их мнение имеет значение, соблюдают условия техники безопасности, менее подвержены несчастным случаям»[[293]](#footnote-293). В итоге наличие друзей приносит пользу не только вашему здоровью, но и вашей работе. И здесь скрыты серьезные перспективы, потому что на данный момент менее чем один из пяти опрошенных считает, что его организация способствует развитию дружеских связей между сотрудниками[[294]](#footnote-294).

У нас собрана масса историй личного лидерства, ключевую роль в которых сыграли прочные взаимоотношения. Если люди искренне привязаны к своим коллегам, они чувствуют себя в большей степени благополучными, ярче проявляют себя в работе и более преданны организации. Если же сотрудники обособлены и отчуждены, то вряд ли можно ждать от них выдающихся результатов[[295]](#footnote-295).

Лидеры понимают: празднование успехов свидетельствует о внимании к усилиям сотрудников, показывает, что их ценят и что они могут рассчитывать на остальных. Празднования закрепляют осознание, что все нуждаются друг в друге. Как объясняет Андреа Берардо, в прошлом менеджер технических проектов Alstom (Швейцария): «По моему опыту, публичные торжества крайне важны для самооценки сотрудников, необходимы для формирования чувства общности, которое позволяет людям видеть себя частью команды. Кроме того, это прекрасный повод еще раз напомнить об общих ценностях и подтвердить общие цели».

###### ВМЕСТЕ – ВЕСЕЛЕЕ

Радость и веселье на рабочем месте не роскошь. Каждая история личного лидерства представляет собой комбинацию упорной работы и удовольствия. Практически большинство людей согласны с тем, что без удовольствия от взаимодействия с другими членами команды им не удалось бы поддерживать высокий уровень интенсивности работы. Все лучше чувствуют себя, когда работают с людьми, которые им нравятся[[296]](#footnote-296). Соучредитель и управляющий директор сети ресторанов американской кухни в России Шон Маккенна поделился с нами: «Обязательно убедитесь, что вы и ваша команда получаете удовольствие».

Майк Сойер, вице‑президент по маркетингуimeter X, подтверждает роль положительных эмоций. Например, он рассказывает, как изменились совещания по планированию: «Мы организовали в отделе неформальную зону для встреч: с диванами, телевизором и прочим – чтобы любая беседа, совещание, заседание проходили в уютной, дружественной обстановке. Все было устроено так, что каждый при желании мог свободно присоединиться к остальным. Укреплять товарищеские отношения помогали и общие праздничные обеды, на которых мы отмечали завершение очередного этапа работы и достигнутый успех».

Удовольствие служит росту продуктивности, обеспечивая то, что в психологии называют субъективным благополучием. Речь не только о вечеринках, играх, праздниках и смехе. Сертифицированный специалист по финансовому планированию и глава Generation Wealth & Investment Уэйн Там рассказал нам о своем бывшем руководителе, который получал истинное удовольствие, разбирая сложный компьютерный код или составляя технические задания: «Он всегда сохранял позитивный настрой, который передавался и нам, мы поняли, что работа может доставлять удовольствие. Я убедился: конечно, за работу платят, но можно еще и наслаждаться тем, что делаешь».

Исследования показывают, что работа, сопряженная с удовольствием, повышает навыки эффективного решения проблем, развивает креативность, а значит, улучшает моральный дух, производительность и способствует уменьшению текучести кадров в организации. Например, исследовательская организация Great Place to Work Institute ежегодно проводит опрос по оценке работодателей среди десятков тысяч сотрудников. Один из пунктов – «Я получаю удовольствие, работая здесь». Подавляющее большинство (81 %) сотрудников компаний, которые занимают первые места в списке лучших работодателей Fortune 100 (базирующемся на этом опросе), единодушны: рабочая обстановка доставляет им радость[[297]](#footnote-297). Автор книги Laughter: A Scientific Investigation («Смех: научное исследование»), нейробиолог из Университета Мэриленда Роберт Провайн пишет: «Смех связан прежде всего не с юмором, а с социальными отношениями. Вполне возможно, что оздоровительный эффект смеха основан на социальной поддержке, которая его стимулирует»[[298]](#footnote-298).

Тон всегда задают лидеры. Открыто демонстрируя радость и энтузиазм по отношению к своей организации, членам команды, клиентам и даже к стоящим задачам, лидер дает посыл остальным, что такое поведение приемлемо и совершенно нормально. Работа в современных организациях требует от человека больших усилий, и осуществлять их помогает обстановка, поддерживающая чувство личного благополучия. Вот как описывает свое отношение к работе Джанетт Чиклз, директор по телекоммуникациям Polaris Wireless:

Мне нравится, когда на работе весело. На работе проводишь немалую часть жизни, и нужно получать удовольствие от этого! Будьте серьезны, выкладывайтесь, но находите способы радоваться успехам, позволяйте себе немного беззаботности, даже если все идет не совсем просто. Ведь если работа в радость, если ваши сотрудники чувствуют, что их труд ценят, то они охотно приложат дополнительные усилия, когда это потребуется.

Принципы, которые вы провозглашаете, должны соответствовать достижениям, которые вы отмечаете, иначе ваш авторитет пострадает. Любое торжество должно выражать искреннюю приверженность фундаментальным ценностям и посвящаться людям, которые их разделяют. Без искренности даже самые изобретательные чествования будут скорее развлекать, чем воодушевлять. Только искренность, подлинность способна вдохнуть жизнь в работу, сделать так, чтобы она была в радость.

###### ПРИНИМАЙТЕ ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ В ДЕЛАХ КОМАНДЫ

Наш разговор об образцовом лидерстве начался с того, что лидер *указывает путь*, и вот – мы описали полный круг. Если вы хотите, чтобы люди во что‑то верили и поступали в соответствии со своими убеждениями, вам необходимо подавать пример, принимать личное участие. Вы должны практиковать то, что проповедуете. Желая создать культуру высших достижений, вы должны лично отмечать действия, которые поддерживают эту культуру.

Менеджер по контрактам австралийской ALS Industrial Мушфик Рахман сразу заметил рост производительности, когда «стал общаться персонально с каждым сотрудником и благодарить за работу. Люди ценили, что я уделяю им столько времени и вникаю в их проблемы». Искренне, как Мушфик, выказывая другим свой интерес и участие, вы тем самым транслируете всем положительный сигнал: «Здесь все ценят и уважают друг друга. Здесь выражают признательность. Работать вместе – весело и радостно!» Вашему примеру обязательно последуют – так в организации развивается культура поддержки и признания. В подобной атмосфере лидерами становятся все, каждый подает пример, каждый поддерживает остальных и отмечает их успехи. Когда это происходит, компания обретает репутацию «отличного работодателя».

Приведем цифры из наших опросов. Подчиненные, указывающие, что их лидер *почти всегда* лично благодарит их и отмечает успехи, в среднем на 20 % выше оценивают собственную мотивацию, гордость за организацию и продуктивность. Разрыв резко возрастает (до 40–50 %) при сравнении этих показателей с показателями сотрудников, чьи лидеры лично благодарят и отмечают успехи лишь *время от времени.* С признанием, исходящим лично от лидера, и его участием в праздновании достижений сотрудников связано, насколько они чувствуют себя и свой труд оцененными, а также как они сами оценивают надежность и эффективность лидера.

Везде, где встречается высокая культура, прочно опирающаяся на фундаментальные ценности, вы обнаружите и лидеров, живущих этими ценностями. Бет Таут, работавшая финансовым аналитиком Citibank, рассказала нам о своей начальнице, которую звали Джо. Джо всегда благодарила сотрудников за их старания и поздравляла с каждым достижением. Она часто придумывала разные приятные для всех вещи – например, неожиданно приглашала команду на обед. Если кому‑то нужно было пораньше уйти, то это не вызывало вопросов, дни рождения детей или семейные торжества всегда считались уважительной причиной. Еще она любила подкладывать на стол каждому маленькие смешные подарочки с забавной запиской. Ее поведение, по словам Бет, нашло отклик «в беззаветной преданности всех членов команды. Она вдохновляла нас, и мы были готовы работать сколько угодно, пока не завершим проект. Благодаря ей работа, даже в поздний час, казалась скорее праздником, чем тяжелой ношей».

Самоотдача, личная причастность и вовлеченность приносят лидерам доверие и уважение их команд. Так рождается преданность организации и создается перспектива роста производительности персонала.

###### ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ЗАБОТУ

Людям важно быть уверенными, что вы заботитесь об их интересах, цените и уважаете их, обеспечиваете безопасность, поддерживаете в развитии и на пути к успеху, никогда не потребуете от них того, что заведомо может причинить им какой‑то ущерб. Показать ваши благие намерения несложно. Например, Джейн Бингер, отвечающая за развитие лидерских качеств персонала в детском госпитале имени Люсиль Паккард при Стэнфордском университете, в какой‑то момент поняла, что людям зачастую нужен самый простой жест, выражающий внимание, заботу, похвалу, – пара слов при встрече в коридоре, короткая личная записка или электронное письмо. «Им важно знать, что я ценю их и их работу, а не воспринимаю то, что они делают, просто как должное. Для этого не требуется никаких запредельных усилий», – говорит Джейн. Наши исследования выявили сильную позитивную связь между тем, насколько активно лидер хвалит сотрудников за хорошо выполненную работу, и тем, насколько его подчиненные согласны с утверждением, что «входящие в его рабочую группу чувствуют, что организация ценит их вклад».

Ваше внимание говорит окружающим, что вы принимаете их интересы близко к сердцу. Оценка сотрудниками этого показателя прямо связана с уровнем командного духа и гордости за организацию. Так же прямо она коррелирует с тем, как подчиненные оценивают эффективность своего лидера и вероятность, что они будут хорошо отзываться о лидере в беседе с друзьями. Когда австралийский банк Macquarie Bank принял решение прекратить работу с ипотечными займами на территории США, Питер Махер, тогдашний руководитель банковских и финансовых услуг, мог просто сообщить новость сотрудникам по электронной почте или перепоручить это менеджеру более низкого ранга[[299]](#footnote-299). Однако Питер понимал: выразить свое уважение к ним, неравнодушие к их судьбе помогут только честность и открытость.

Он прилетел во Флориду и встретился с сотрудниками местного отделения, их было около ста человек. Вот как рассказывает об этом сам Питер: «Проблема состояла не в том, что сделать, а в том, как сделать. Я просто сидел и рассказывал, что происходит. Конечно, разговор был болезненный, но я понимал, что нужно вести его прямо и откровенно. Потом, после совещания, несмотря на сильное потрясение и даже разочарование, многие поблагодарили меня за честность». Исследования показывают, что заботливых и внимательных людей чаще воспринимают как успешных лидеров[[300]](#footnote-300). С другой стороны, опросы говорят о том, что если сотрудники чувствуют пренебрежительное или даже грубое отношение к себе, то они реагируют намеренным снижением эффективности или качества работы[[301]](#footnote-301).

Поступить, как Питер, который лично приехал сообщить плохие новости, – это сильный способ показать свое неравнодушие. Каждый лидер должен научиться быть *видимым* и в повседневных делах. Внимание и забота, которые вы проявляете, делают вас в глазах людей более живым, доступным, человечным. Ходите на встречи, общайтесь с клиентами и заказчиками, бывайте на предприятиях, в филиалах и лабораториях, выступайте с презентациями, участвуйте в корпоративных мероприятиях, круглых столах, обсуждениях важных вопросов со специалистами, просто заглядывайте к своим подчиненным, чтобы поздороваться и справиться, как у них дела, – все это показывает людям, что вам интересны они и их работа. Оставаясь с сотрудниками на связи, вы д*е*ржите руку на пульсе реальности, проявляете свою приверженность общим ценностям, подтверждаете свои слова делами.

###### РАССКАЗЫВАЙТЕ ИСТОРИИ

Постоянный контакт с сотрудниками делает лидера свидетелем или участником различных случаев, рассказ о которых может стать хорошим примером того, как проявляют себя общие ценности. Рассказ от первого лица всегда действует сильнее, чем пересказ чьей‑то истории. Разница между «Я сам видел» и «Мне сказали, что видели…» весьма велика. Вы должны постоянно отслеживать удачи сотрудников – и чтобы они продолжали придерживаться верного пути, и чтобы рассказать об их успехе другим, иллюстрируя таким образом ценности и стремления организации. В процессе вы создаете организационные ролевые модели, которые может взять на вооружение каждый сотрудник. В реальном контексте ценности становятся живыми и осязаемыми. С помощью историй вы можете ярко обрисовать, как сотрудники должны действовать и принимать решения.

Изучая действия профессионалов в условиях жизни и смерти, когнитивный психолог Гэри Кляйн пришел к выводу, что истории – наиболее мощное средство получения и распространения знаний и умений[[302]](#footnote-302). Причина этого в том, что истории по своей природе являются социальной формой коммуникации. Рассказывая истории, люди передают уроки от поколения к поколению, от одной культуры к другой культуре. Профессор психологии из Университета Эмори Дрю Уэстен считает: «Истории, которые рассказывают лидеры, имеют такое же значение, как истории, которые в детстве рассказывают нам родители. Они указывают на то, что есть, что может быть и что должно быть, открывают нам непреложные для рассказчика ценности и его взгляды на мир»[[303]](#footnote-303). Кроме того, истории как нельзя лучше подходят для чествования заслуг и достижений. Фактически истории сами по себе можно рассматривать как чествование и восхваление опыта, дерзновений и деяний, проявлений мужества и настойчивости, верности ценностям и убеждениям.

Существует множество способов сохранить важные события: например, опубликовать историю в корпоративном издании или годовом докладе, рассказать ее на публичной церемонии, снять видео и показывать во внутренней сети компании или разместить в социальных сетях. В общем, лидерам нужно использовать все возможности, чтобы подхватить реальный пример воплощения принятых ценностей и познакомить с ним членов организации.

Лидеров, рассказывающих воодушевляющие истории, подчиненные характеризуют как тех, кто их ценит и помогает развивать лучшие способности и навыки. Вероятность, с которой подчиненный будет положительно отзываться о своем лидере, прямо связана с тем, насколько часто лидер рассказывает стимулирующие истории об успехах сотрудников. Так, у лидеров, занимающих верхние позиции в рейтинге по этому критерию, вероятность получить положительный отзыв примерно в четыре‑пять раз выше в сравнении с теми, кто рейтинг замыкает.

Региональный менеджер по работе с клиентами компании Flexera Software Дастин Шефер рассказал нам, как был поражен, когда однажды во время общей телеконференции вице‑президент по международным контрактам во всеуслышание поведал историю его победы над главным конкурентом, которого удалось потеснить с лидирующих позиций на рынке. Вице‑президент завершил рассказ, посоветовав почерпнуть уроки из опыта Дастина. «Он показал, что мой успех стал победой всей компании. Рассказывая обо мне, он обращался ко всем, напомнив о наших общих ценностях и достижениях», – говорит Дастин. Этот случай получил отклик у коллег. Даже те, кто прежде мало общался с Дастином, просили его поделиться опытом. Дастин заметил, что все стали гораздо активнее обмениваться информацией, укреплялись контакты, росло взаимопонимание и чувство единения в достижении общих целей».

Истории – намного более эффективный инструмент обучения, мобилизации и мотивации сотрудников, чем выделенные пункты в презентации PowerPoint или твиты руководителя, прочтенные на мобильном устройстве. Внимательно слушая истории, которые рассказывает лидер, сотрудник узнаёт о ценностях и культуре организации гораздо больше, чем изучая устав и должностные инструкции. Удачно поданная история глубоко воздействует на эмоции, создает эффект присутствия, помогает почерпнуть важный опыт. Вдохновляющие, придающие силы истории поднимают командный дух и помогают людям сплотиться.

###### ПРИВНЕСИТЕ ПРАЗДНИК В КОРПОРАТИВНУЮ ЖИЗНЬ

Внесите праздники в свой рабочий календарь. Заранее запланированные, эти мероприятия – хорошая возможность собрать людей, напомнить, что они объединены общим в*и*дением, общими целями, поговорить о достигнутом прогрессе и укрепить командный дух.

Вероятно, в вашем календаре уже отмечены дни рождения, национальные праздники, юбилеи и годовщины. Внесите туда важные вехи в жизни вашей команды и организации, так вы покажете всем важность этих моментов, их будут ожидать. Это никак не мешает спонтанным мероприятиям, но означает: определенные события настолько значимы, что каждый должен уделить им внимание.

Прежде всего необходимо решить, какие корпоративные ценности, исторические события или особые успехи настолько значимы, что стоит их каким‑то образом отпраздновать. Возможно, вы хотите отметить команду, создавшую в этом году прорывную технологию, отличить сотрудников, замечательно работавших с клиентами, или засвидетельствовать благодарность за поддержку семьям своих подчиненных. В любом случае необходимо придать этому официальный статус, заранее объявить о предстоящем мероприятии, пригласить участников. Как минимум один праздник в год должен собирать всех и привлекать внимание к главным ценностям организации.

Задача лидера – сделать такие праздники частью жизни организации. Приведем несколько примеров из книги Corporate Celebration («Корпоративные праздники»), написанной профессором Южно‑Калифорнийского университета Терренсом Дилом и клиническим психологом М. К. Кей.[[304]](#footnote-304)

• Циклические праздники (в частности, календарные, сезонные, ключевые вехи деятельности, корпоративные годовщины)

• Чествования (в частности, выражение публичной благодарности за отличную работу)

• Празднования побед (особые мероприятия, связанные с коллективными достижениями, такие как выпуск нового продукта, принятие новой стратегии, открытие нового офиса, завода или магазина)

• Ритуалы поддержки (например, срыв контракта, увольнение, смерть коллеги)

• Кадровые события (приход нового члена команды, повышение или увольнение коллеги)

• Игры (спортивные или развлекательные соревнования)

В Zeno Group в течение года проводят много разных праздников, включая пятничный вечер пения и другие корпоративные вечеринки. А еще есть традиционная «новогодняя» вечеринка 30 июня – компания отмечает окончание финансового года. Все отделения участвуют в телемосте, откупоривают шампанское и провозглашают тосты. CEO компании Барби Cигел общается со всеми, рассказывает о достигнутом и о том, чего предстоит достичь в будущем.

Естественно, необязательно устраивать праздник по любому поводу, отмечать каждое достижение. Старший менеджер по маркетинговым операциям Cisco Systems Джастин Брокато рассказал нам, какой эффект на него произвел банкет по случаю вручения ежегодных наград в компании, где он работал прежде.

Это был прекрасный способ отпраздновать наши успехи и еще сильнее сплотить команду. Были приглашены руководители, авторитетные в нашей сфере лица – все могли познакомиться и пообщаться с ними. Идеальное торжество! Трудно представить, как лучше можно было публично оценить вклад, сделанный нашей командой.

Вспоминая об этом, Джастин задался вопросом: «А если бы руководство просто разослало электронные письма, чтобы объявить и поздравить нас?» И пришел к выводу, что было бы приятно, но ни в какое сравнение не могло идти с громом аплодисментов, когда награжденный поднимается на сцену и слышит, как о нем и его достижениях рассказывают залу. «Публичное чествование незабываемо, оно гораздо сильнее влияет на человека и на команду, вызывает прилив гордости, энергии, укрепляет чувство ответственности. Такого заряда хватает надолго», – заключает Джастин.

Образцовые лидеры понимают, что культура празднования взращивает чувство единства, необходимое для мотивации сотрудников и сохранения их приверженности организации. Праздничные мероприятия, как подтверждают данные исследований, существенно влияют на то, как люди относятся к своей организации и своему лидеру, то есть напрямую связаны с тем, насколько удовлетворенными они себя чувствуют и как оценивают эффективность лидера.

Всегда есть возможность собрать людей вместе – и в хорошие, и в сложные времена – отпраздновать общий успех, воздать должное отличившимся. В любом случае это говорит всем, как ценятся усилия каждого, как важен вклад каждого в общее дело. Праздники вносят свежую струю в жизнь коллектива, пробуждают энергию и энтузиазм, приносят чувство удовлетворенности всем сотрудникам – и вам.

###### ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

###### *Празднуйте победы и достижения, чтобы укреплять командный дух*



Общее празднование показывает, что успех – результат работы многих людей. Публичное чествование способствует единству и повышает командный дух. Связывая праздники с общими ценностями, лидер фокусирует внимание сотрудников на следовании им.

Социальное взаимодействие укрепляет приверженность сотрудников корпоративным стандартам и ценностям, а также оказывает глубокое влияние на их чувство удовлетворенности. Когда людям необходимо выйти из зоны комфорта, поддержка коллег существенно повышает их стрессоустойчивость.

Приложите все силы, чтобы сотрудники не считали свою организацию «местом, где умирает радость».

Лидер должен лично активно участвовать в церемониях чествования и празднованиях, своим примером показывая, что воодушевлять сердца может и должен каждый.

Рассказывая истории о людях, приложивших исключительные усилия и добившихся необыкновенных успехов, лидер предлагает всем остальным образец для подражания. Истории запоминаются, заставляют задуматься о том, как можно развить опыт, становятся ориентиром для действий и поведения в будущем.

Личные связи, которые налаживаются благодаря культуре празднования, помогают выстраивать и укреплять отношения, основанные на доверии, сглаживают границы между лидером и подчиненными.

Итак, чтобы вдохновлять сердца, следует *праздновать победы и достижения, укрепляя командный дух.* Это означает, что вы должны:

1. Находить и создавать поводы для того, чтобы собрать сотрудников и вместе отпраздновать достижения.

2. Предпринимать действия, сигнализирующие о том, что вы поддерживаете сотрудников, помогаете им чувствовать себя частью коллектива.

3. Сделать радость неотъемлемой частью рабочей обстановки – смейтесь и радуйтесь вместе со всеми.

4. Лично участвовать в праздниках и торжествах, стараться не пропускать их. Активно показывать свою заботу о сотрудниках в трудные времена.

5. Никогда не упускать шанс публично рассказать подлинную историю о неординарных поступках и достижениях ваших сотрудников.

6. Связывать как календарные праздники, так и спонтанные мероприятия с общими ценностями и победами.

### Глава 13. Лидерство – дело каждого



На протяжении всей книги мы рассказывали, как обыкновенные люди совершали необыкновенные прорывы. Эти люди живут в разных странах, принадлежат к самым разным культурным, возрастным и социальным группам. Они представляют широкий спектр организаций – общественных и частных, государственных и негосударственных, высокотехнологичных и низкотехнологичных, из сферы образовательных и профессиональных услуг, крупных и небольших. Скорее всего, вы никогда не слышали о большинстве наших героев, ведь это не публичные фигуры, не знаменитости, не суперзвезды. Они могут быть вашими соседями или коллегами. Они – такие же, как и вы.

Мы сосредоточили внимание на обыкновенных людях, потому что лидер – не должность и не звание. Суть не в организационных полномочиях и властных функциях. Не в известности и богатстве. И не важно, в какой семье он родился. Необязательно стоять во главе организации, быть CEO, президентом, генералом или премьер‑министром. И *определенно* не требуется быть героем. Лидерство – это отношения с людьми, доверие, убежденность и страсть; это то, что вы *делаете.*

Лидерство не нужно *искать* или *ждать*, что оно откуда‑то снизойдет, нужно лишь *заглянуть в* себя. У вас есть потенциал вести за собой людей к новым горизонтам. Однако, прежде чем вести за собой других, вы должны убедиться в том, что это положительно скажется на всех. Вы должны быть уверены, что ваши ценности благородны и ваши цели важны. Ваши слова и ваши дела должны вдохновлять.

Вам необходимо умение убеждать других, что путь, который вы предлагаете, верен и им по силам. В наше непростое время миру нужны люди, искренне верящие, что они могут менять жизнь к лучшему, и готовые посвятить себя этому. Натраж Айер, менеджер товарного направления eBay, говорит:

Нам часто кажется, что лидерство – это что‑то великое, грандиозное, но, опираясь на свой опыт, я думаю, что лидерство встречается везде, в самых разных повседневных ситуациях. У каждого из нас в обычной жизни – и не раз – выдается возможность стать лидером. Воспользоваться ли ей – зависит только от нас.

Лидерские качества есть у вас прямо сейчас. Все сводится к простому вопросу: что вы предпримете, чтобы применить их на практике?

###### ОБРАЗЦОВЫЙ ЛИДЕР ВСЕГДА РЯДОМ

Из года в год мы задавали людям разного происхождения, пола и возраста один и тот же вопрос: есть ли у них пример для подражания – не из всем известных исторических деятелей, а из лидеров, знакомых им лично. Мы предлагали список из восьми категорий, с которыми просили соотнести «идеального лидера»[[305]](#footnote-305). Вот эти категории: бизнес‑лидер; общественный или религиозный деятель; артист или кинозвезда; член семьи; политический лидер; профессиональный спортсмен; учитель или наставник; другое / никто / не уверен. До того как познакомитесь с данными, приведенными в таблице 13.1, подумайте, кого выбрали бы вы.

###### Таблица 13.1. Лидер как пример для подражания

###### 

Люди любого возраста, задумываясь об образе настоящего лидера, с которым им доводилось когда‑либо иметь дело, чаще всего называют члена семьи. Респонденты в возрасте до тридцати и моложе ставят на второе место учителя или наставника. В группе старше тридцати второе место заняли бизнес‑лидеры, однако при углубленном опросе выяснилось, что с этой категорией, как правило, соотносят человека, который был непосредственным руководителем респондента, по существу являясь в работе его учителем и наставником.

О чем говорят верхние строки списка? Кто эти люди? Обращает на себя внимание тот факт, что вы хорошо их знаете и они хорошо знают вас. Вы близки с ними, часто видитесь и общаетесь. Образец лидера всегда есть рядом с вами.

Этот вывод очень важен. Ведь как родитель, учитель, наставник *вы* подаете молодым пример лидерского поведения. Не поп‑певцы, не кинозвезды, не спортсмены, не знаменитости с глянцевых обложек вдохновляют их на лидерство. *Вы* – тот, на кого они будут равняться, отвечая на вызовы, сталкиваясь с кризисными ситуациями, переживая потери или решая этические дилеммы. Вы и никто другой.

Если вы руководитель, то, как показывают опросы, для своих подчиненных *вы самый важный лидер* во всей организации. *Вы* – их учитель и наставник, и, как правило, от вас зависит их карьера, этика поведения, их желание работать здесь или уволиться, готовность работать с полной отдачей, стремление разделять общее в*и*дение и ценности.

Деваться некуда. Теперь вы знаете: везде – дома, в школе или в любом сообществе – вы должны ответственно подходить к своим лидерским решениям и поступкам. Нравится вам это или нет, намеренно это происходит или ненамеренно, но вы подаете пример. Вам следует принять сознательное решение: насколько хорошим лидером и хорошим образцом для подражания вы хотите быть.

Каждый человек – и это не преувеличение, а реальность – потенциальный пример для подражания, а значит, *лидерство как таковое касается всех.*

Главный показатель вашей лидерской эффективности – насколько успешно вы выявляете лидерские способности не только у себя, но и у других, и как помогаете их развивать.

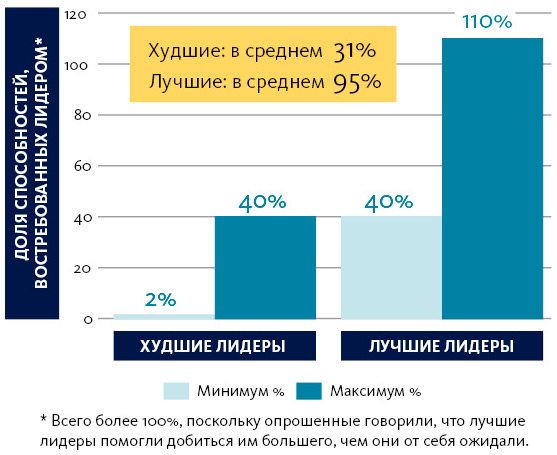
###### ПОЧЕМУ ВАЖНО СТАТЬ ОБРАЗЦОВЫМ ЛИДЕРОМ

Деби Коулман была среди первых лидеров, которых мы просили рассказать о своем лучшем опыте. Деби работала тогда вице‑президентом по вопросам международного производства в Apple. Недавно мы встретились вновь, сейчас она старший партнер венчурной компании SmartForest. Она сказала, что ее взгляды на лидерство не изменились: «Я считаю, что хорошие люди заслуживают хорошего руководителя. Мои сотрудники заслуживают лучшего руководителя в мире».

Деби выражает настроения всех подлинных лидеров: они стремятся приложить максимальные усилия, потому что твердо убеждены, что их сотрудники заслуживают самого лучшего. Скорее всего, и вы ожидаете этого от тех, кто руководит вами, а ваши подчиненные ожидают этого от вас. Ведь потому вы и читаете эту книгу?

Стремление Деби стать образцовым руководителем чрезвычайно важно – точно так же, как важно и ваше. Отличное лидерство формирует отличную рабочую обстановку. Вы знаете это по своему опыту. Мы, постоянно занимаясь этой темой, убеждаемся, что вовлеченность людей и эффективность работы зависят от лидерства. Подтверждения тому приведены в каждой главе нашей книги. Давайте рассмотрим результаты еще одного исследования.

Мы опросили несколько тысяч сотрудников об их опыте работы с наилучшим и наихудшим лидером в их карьере; затем предложили оценить по шкале от 1 до 100, насколько каждый из них помогал реализовывать и применять для успеха организации таланты сотрудников. Результаты опроса представлены на рисунке 13.1.



**Рисунок 13.1.** Как худшие и лучшие лидеры используют способности сотрудников. Обратите внимание: разница в три раза!

Лидеры, которых, исходя из опыта общения с ними, люди определяли как *худших,* востребовали от 2 до 40 % способностей сотрудников, что в среднем составляет 31 %. Иными словами, респонденты сообщают, что под началом худших в своей жизни лидеров задействовали менее трети своих способностей. Многие продолжали трудиться упорно, но только некоторые из них вкладывали в работу все, на что способны. Беседы с увольняющимися выявляют аналогичный феномен: люди хотят не столько уйти из организации, сколько прекратить отношения со своим руководителем. Опросы показывают: каждый второй из бросающих работу на каком‑то этапе карьеры делает это, чтобы избавиться от своего руководителя[[306]](#footnote-306).

Эта мрачная ситуация резко контрастирует с тем, что люди говорят о своем общении с *лучшими* лидерами. Взаимодействие с ними проявляет от 40 % способностей (40 % – абсолютный максимум при взаимодействии с *худшими* лидерами). Фактически многие утверждали, что лучший лидер помог проявить им способности даже больше, чем на 100 %! Разумеется, математически это невозможно, однако люди качают головой и настаивают: «Нет! Благодаря своему руководителю я сумел сделать больше, чем от себя ожидал, и даже больше, чем это было вообще возможно!» Итак, с помощью лучших лидеров у людей, связанных с ними, в *среднем* выявляется и реализуется 95 % способностей.

Налицо огромная разница между худшими и лучшими лидерами. Лучшие лидеры, в отличие от худших, помогают проявить своим подчиненным втрое больше способностей, усилий и мотивированности.

Эти данные – как и другие, приведенные нами в книге, – подтверждают, насколько велико значение лидерства – как положительное, так и отрицательное. Лидеры влияют на целеустремленность и самоотдачу людей, на желание проявлять инициативу и ответственность, прикладывать дополнительные усилия, раздвигать пределы своих возможностей. Такое поведение гасится плохими руководителями и расцветает при руководителях хороших. Выбор за вами.

Мы уверены, что вы хотите стать максимально хорошим лидером – не только ради себя, но и ради других, ради успешного достижения целей, к которым вы стремитесь. Иначе вряд ли вас заинтересовала бы эта книга. Как усовершенствовать вам свои лидерские качества?

###### ЛИДЕРСТВО ТРЕБУЕТ ПРАКТИКИ

Ни одна наша лекция или семинар не обходится без вопроса из зала: «Скажите, лидером надо родиться?» – и всякий раз мы отвечаем со смехом: «Мы еще не встречали лидера, который бы не родился. Впрочем, бухгалтеры, художники, спортсмены, инженеры, юристы, врачи, писатели и зоологи, которых мы встречали, – тоже родились. Все мы когда‑то родились – придется признать этот факт».

Вы можете подумать: «Так нечестно. Игра слов». Но ведь по сути все мы рождаемся и от рождения имеем всё необходимое для лидерства. Не надо спрашивать: «Рожден ли я лидером?» Гораздо важнее задать себе вопрос: «Могу ли я стать завтра лидером лучшим, чем сегодня?» и на этот вопрос мы ответим громким «ДА!»

Давайте кое‑что проясним. Лидерство не какой‑то загадочный дар, которым наделены лишь избранные. Лидерство не «написано на роду», это не ген и не предопределенное свойство. Никаких сведений о том, что лидерство запечатлено в ДНК отдельных индивидов, а остальные им обделены, у науки нет.

Изучив данные миллионов сотрудников по всему миру, мы можем с уверенностью сказать: в любой профессии, в организациях любого типа, в любой религиозной культуре, в любой стране есть лидеры любого возраста – и женщины, и мужчины. Заявления о том, что лидерству невозможно научиться, что оно либо есть, либо нет, – расхожий миф. Где бы мы ни искали, везде находили лидеров. Как замечает Иэн Маккеми, ответственный за линейку продуктов OZO, выпускаемую Nokia Technologies: «Если анализировать поведение лидеров, становится очевидным, что лидерство – осваиваемый и достижимый навык, а не загадочный дар».

Лидерство – *существующая модель практических методов и поведенческих черт,* а также *определенный набор навыков и способностей.* Как известно, любой навык поддается изучению, освоению и совершенствованию, если есть желание и мотивация, которые дополняются практикой, обратной связью, руководством и примерами для подражания. Отслеживая прогресс участников программ развития лидерских качеств, мы наблюдаем, как с течением времени они шлифуют свои навыки[[307]](#footnote-307). Они учатся быть лучшими лидерами.

Но вот загвоздка: да, лидерству можно научиться, однако не все хотят это делать, а из тех, кто учится, не всем удается достичь цели. Почему? Потому что необходима твердая убежденность, что вы можете учиться и расти, активное стремление преуспеть, решимость ставить перед собой сложные задачи, осознание, что вам нужна поддержка других и настойчивая, целеустремленная практика. Даже лучшие из лидеров понимают, что совершенствоваться можно и нужно, и открыты для роста[[308]](#footnote-308).

Все это звучит для Дона Шалька как музыка. В послужном списке Дона ряд крупных компаний, где он был CEO, а сейчас он работает в Университете Алверния в Рединге. Его история показывает, что даже лучшие никогда не останавливаются в своем развитии. В юности Дон отлично играл в бейсбол. Тренер команды колледжа Дик Рокуэлл часто говорил игрокам: «Тренировка начинается в 15:00 и заканчивается в 17:00. Если это все, что для вас важно, то победа нам не светит и вы никогда не станете настоящими бейсболистами». Посыл был ясен: успех требовал от каждого больше труда, чем пара часов ежедневной тренировки. В этом суть чемпионского настроя – как в спорте, так и в лидерстве. Если вы хотите добиться выдающихся результатов, вам необходимо упорно тренироваться и прикладывать постоянные усилия, чтобы оттачивать свои навыки. Как гласит старая пословица: *трудолюбие одерживает верх над талантом, если талант трудолюбив*.

Профессор Университета штата Флорида, признанный авторитет в вопросах профессиональной компетенции К. Андерс Эрикссон говорит об этом так:

Пока большинство людей не осозн*а*ют, что для достижения высокого уровня в любой сфере деятельности необходимо постоянно обучаться и трудиться, они будут ошибочно списывать свои скромные результаты на отсутствие природных дарований, а потому не смогут раскрыть свой истинный потенциал[[309]](#footnote-309).

Десятилетия исследований, проведенных Эрикссоном и его коллегами, убедительно показали, что одного таланта недостаточно для успеха – неважно, идет ли речь о спорте, музыке, медицине, программировании, математике или других областях. Талант не ключ к выдающемуся мастерству и выдающимся результатам.

Невероятно высокий IQ тоже сам по себе не гарантирует успех. У многих блистательных профессионалов мирового уровня средний IQ. Точно так же и многолетний опыт – необязательно залог высокого профессионализма, не говоря уже о выдающихся свершениях. Иногда, как бы странно это ни звучало, люди, имеющие за плечами годы практики, гораздо менее результативны в своей деятельности, чем те, кто только недавно получил соответствующее образование; опыт как таковой может привести в ловушку устаревших, уже неактуальных парадигм.

Вы должны с энтузиазмом относиться к обучению, чтобы максимально реализовать свой лидерский потенциал. Фактически превосходных профессионалов от просто хороших отличает ревностное отношение к *осознанной* практике. *Осознанная* практика – это не любое проявление активности; напротив, вы обдуманно выбираете опыт, который будет реально помогать совершенствоваться. Это подразумевает методологический подход и конкретную цель. И речь идет не об однократных спланированных действиях, а о процессе, который следует повторять, пока он не станет автоматическим.

Еще один важный момент осознанной практики – обратная связь. Без нее трудно определить, в правильном ли направлении вы двигаетесь и есть ли прогресс. Возможно, со временем у вас будет достаточно опыта, чтобы оценить это самостоятельно, но на стадии обучения и развития навыков необходим наставник, тренер, человек, который со стороны поможет проанализировать то, что вы делаете.

Будем реалистичны: методичное, целенаправленное оттачивание навыков – не слишком веселое занятие. Однако поддержкой в ходе часто утомительных занятий служит понимание, что вы совершенствуетесь и приближаетесь к своей мечте, к своим представлениям об идеале.

Наконец, очевидно, что потребуется время. Получила широкое распространение концепция «10 тысяч часов практики»: якобы столько нужно, чтобы достичь мастерства[[310]](#footnote-310). Истина в том, что здесь не существует никакого точного числа. у одних на овладение искусством лидерства уйдет больше 10 тысяч часов, кому‑то понадобится меньше. Неизменным для всех остается одно – постоянное стремление совершенствоваться.

Самый действенный способ – сделать обучение лидерству ежедневной рутинной привычкой. Это не дополнительный пункт в вашем напряженном рабочем расписании и не то, чем занимаются на выходных или в отпуске. Это не то, что откладывают, когда наступает трудный период. Это то, что вы делаете автоматически, не задумываясь, как делаете каждый день другие важные дела. Вы занимаетесь этим регулярно, как регулярно проверяете электронную почту, отправляете сообщения сослуживцам или проводите встречу. Это то, что вы считаете необходимым для вашего личного успеха. Как зарядка по утрам, которую вы делаете, чтобы стать подтянутым и оставаться в форме. Томми Бальдаччи, ассистент отдела продаж в Rhumbix, так говорит об осознании важности постоянного совершенствования:

Прежде чем стать лидером, я должен был научиться быть им. Я пришел к решению, что хочу этого добиться, и сделал это частью своей жизни. Каждое мое действие вносило вклад в достижение цели. Так происходит всегда, когда держишь курс на успех.

###### КОНТРАСТЫ И ПРОТИВОРЕЧИЯ

В ходе наших исследований мы выяснили, что, достигнув самых лучших личных показателей, лидер указывает путь, формирует общее в*и*дение, стимулирует процесс, предоставляет возможность действовать и вдохновляет сердца. Также мы убедились, что лидеры, чаще применяющие Пять практик, со значительно большей долей вероятности добиваются экстраординарных результатов по сравнению с лидерами, которые не слишком придерживаются этого подхода.

Но не все так просто. *Вы можете идеально освоить Практики, но все равно оконфузиться!* Пожалуй, стоило упомянуть об этом раньше, хотя вы и так, наверное, догадывались. Мы ни в коем случае не утверждаем, что любая из Практик будет работать всегда и со всеми. Мы точно установили, что существует высокая вероятность успеха, но железной гарантии нет. И если кто‑то заявит вам, что его концепция трех‑пяти‑семи‑девяти факторов *стопроцентно* гарантирует результат и приз, то хватайте кошелек и бегите оттуда со всех ног.

И еще одна сложность. Любая лидерская практика *может* стать деструктивной. Порой добродетели обращаются в пороки. Ни одну из Пяти практик нельзя доводить до крайности, иначе вы собьетесь с верного пути.

Найти свой голос и подать пример чрезвычайно важно для обретения доверия и достижения успеха. Однако если идея, что на вас смотрят как на образец для подражания, станет навязчивой, то существует риск зациклиться на своих личных ценностях и на своих методах как на единственно правильных. Вы закроетесь для обратной связи и станете игнорировать мнение окружающих. Кроме того, это может вызвать у вас страх утратить свою частную жизнь и, как результат, подтолкнуть к изоляции. Также есть опасность, что вы станете уделять больше внимания стилю, а не сути своих действий.

Дальновидность и способность помочь обрести общее в*и*дение будущего – качества, отличающие лидеров от иных надежных людей. Тем не менее чрезмерная сосредоточенность на определенном в*и*дении способна загородить от вас как другие перспективы, так и реалии настоящего. Из‑за этого можно не заметить впереди захватывающие возможности или слишком долго держаться за устаревшие подходы и технологии. Чрезмерно вовлекая окружающих в орбиту своего вдохновения, вы можете спровоцировать их отказ от своих идей и желаний. Ваша энергия, энтузиазм и обаяние могут настолько притягивать, что подчиненные будут без возражений принимать вашу точку зрения и перестанут думать самостоятельно.

Для прогрессивных изменений и инновационного развития огромное значение имеет способность лидера стимулировать процесс. Обучение и постоянное совершенствование предполагают инициативу и риск. Однако если довести это до предела, появятся суета, растерянность и даже паранойя. Спокойная повседневная деятельность важна, между переходами и переменами необходимы передышки, людям нужна возможность обрести уверенность и компетентность, иначе у них пропадет мотивация пробовать что‑то новое. Перемены ради перемен могут так же деморализовывать, как и стагнация.

Без сотрудничества и командной работы в современном мире не достичь выдающихся результатов. Лишь при наличии высокого уровня доверия в команде, когда люди чувствуют, что сами контролируют свою жизнь, возможны неординарные достижения. Однако чрезмерная зависимость от сотрудничества и желания поддерживать доверие любой ценой может привести к тому, что вы станете избегать решения критических проблем или не будете указывать на допущенные ошибки. То есть это может стать поводом *не* брать на себя ответственность, когда того требует ситуация. Делегирование полномочий и ответственности может превратиться в способ избегать их и взваливать на сотрудников, которые к этому еще не готовы.

Мы знаем, как повышается эффективность у людей, которых вдохновляют. Знаем, как личное признание и общие празднования поднимают дух и даже в непростые времена придают команде импульс к движению вперед. Однако если все подряд отмечать, всех поздравлять и праздновать, можно превратить работу в дивертисмент. За постоянным весельем легко забыть и про его цель, и про общую миссию, и про насущные проблемы.

Впрочем, самой коварной из всех потенциальных ловушек становится соблазн возгордиться. Лидером быть здорово, приятно иметь влияние, приятно, когда люди ловят с одобрением каждое ваше слово. Легко поддаться искушению власти и собственной важности. Все лидеры‑злодеи были заражены гордыней и, преисполнившись собственного величия, ставили превыше всего свои темные цели. Как этого избежать?

Противоядие от гордыни – скромность. Нужно признать, что вы такой же человек, как все, и тоже нуждаетесь в помощи других. Образцовые лидеры знают, что «в одиночку не справиться». У них отсутствуют гордыня и претензии, из‑за которых многие руководители, пусть какое‑то время преуспевающие, оставляют после себя слабые, нежизнеспособные организации. Образцового лидера интересуют мнения и мысли других людей, он задает вопросы, если чего‑то не знает; проявляет гибкость и открыт новому; ценит уроки, полученные из опыта, в том числе неудачного. Его отличает сдержанный юмор, великодушие, он искренне признаёт заслуги окружающих и благодаря всему этому достигает все более высокого уровня эффективности.

В английском языке слова «скромный» – humble и «человек» – human восходят к латинскому humus – «земля». Быть человеком и быть скромным – значит твердо стоять на земле. Занятно, не правда ли, ведь, поднимаясь по карьерной лестнице, «восходя», мы все больше удаляемся от земли. Стоит ли удивляться, что при этом все сложнее от нее не отрываться?[[311]](#footnote-311)

Чтобы устоять – остаться человеком, сохранить скромность – нужно мужество[[312]](#footnote-312). Мужество необходимо, чтобы признать, что вы не всегда правы, что не можете предвидеть и просчитать все, что не всегда принимаете верные решения, что порой совершаете ошибки; одним словом, признать, что вы – человек. Чтобы признать это перед другими, нужна смелость, но еще больше смелости нужно, чтобы признаться в этом себе. Скромность помогает вести смелый и откровенный диалог с окружающими, предложить им вместе работать над тем, что не под силу вам в одиночку. Ваша скромность и отсутствие амбиций дают другим шанс проявить себя и выделиться.

Ничто в нашем исследовании не говорит, что лидер обязан быть идеальным во всем. Лидер не святой подвижник. Лидер – человек, который, как и все, совершает ошибки и сталкивается с неудачами. Пожалуй, лучший совет начинающему лидеру: оставаться скромным, сдерживать претензии, быть открытым к постижению себя и окружающего мира.

###### СНАЧАЛА НУЖНО СТАТЬ ЛИДЕРОМ ДЛЯ СЕБЯ

Главный инструмент лидерства – сам лидер. Освоение искусства лидерства начинается с изучения себя и управления собой. Программист работает за компьютером, у художника есть холст и кисти, у музыканта – его инструмент. У лидера есть только он сам. Стать лучшим лидером означает стать лучшей – насколько это возможно – версией себя. Таким образом, развитие навыков лидерства – это, прежде всего, саморазвитие.

Cаморазвитие состоит не в поглощении груды информации и не в применении новейших техник самосовершенствования. Речь о том, чтобы найти в себе лидерские качества и высвободить их. Для этого потребуется заглянуть в себя.

Чем лучше вы знаете себя, тем лучше можете разобраться с невнятными, подчас противоречивыми мыслями и устремлениями, которые захлестывают вас каждый день: сделай это, сделай то; поддержи это, поддержи то; реши так, реши иначе. Чтобы не утонуть в таком потоке, необходима отлаженная внутренняя система управления.

Брайан Алинк, о котором мы рассказывали в первой главе, считает, что рост лидера зависит от того, насколько хорошо он понимает себя. Брайан пришел к этой мысли, когда возглавлял отдел сопровождения клиентских операций в Capital One’s Auto Finance. Чтобы познакомиться с членами своей большой и разнородной команды, Брайан приглашал человек по восемь‑десять на неформальные встречи, где они говорили о том, что их интересует помимо работы. Сотрудники рассказывали о своей жизни, и Брайан тоже попробовал рассказать о себе.

Размышляя о прошлом, он отчетливо осознал, что стремление к лидерству было заложено еще в детстве. Семья переживала финансовые трудности, им даже пришлось перебраться жить в трейлер.

Мечта достичь успеха родилась во мне, когда я ночами лежал без сна в нашем трейлере. Я обещал себе ставить большие цели, много работать и жадно учиться, чтобы, когда вырасту, делать по‑настоящему великие вещи и взять на себя заботу о семье.

Мало‑помалу во время наших встреч я решил поделиться своими детскими переживаниями. Моя история была встречена с невероятным участием. Каждый человек сталкивается в своей жизни с трудными моментами, и я считаю, что они как раз и формируют нас и наши ценности.

Брайан понял, что «лидерство берет начало от открытого сердца, от искренности, от преодоления страха стать уязвимым и привнести в работу свое подлинное “я”».

Привнести в работу свое подлинное «я» можно лишь, как Брайан, честно и тщательно изучив себя. Для этого необходимо обратиться к прошлому, чтобы понять, что сформировало вас, определило ваши взгляды и ценности. Продолжая свой путь к образцовому лидерству, вам придется поломать голову над непростыми вопросами:

• Когда и как в прошлом я достигал наибольшего успеха? Что мотивировало меня к его достижению?

• Какими ценностями мне следует руководствоваться в своих действиях и решениях?

• Какие навыки и способности мне надо развивать, чтобы помочь моей команде и организации двигаться вперед?

• В каком направлении, на мой взгляд, организации следует двигаться в ближайшие десять лет?

• Что придает мне мужество не пасовать перед неизвестностью и трудностями?

• Насколько прочны мои отношения с подчиненными? Насколько я заслуживаю доверие?

• Что я могу сделать, чтобы поддерживать надежду – в себе и в других?

Вот неполный список вопросов, которыми задавался каждый образцовый лидер. Разобраться в этом – необходимое условие для развития лидера. Вы не сможете вести за собой других, пока не пройдете дорогой самопознания. Как показывают исследования, уделяя осмыслению своего опыта даже десять – пятнадцать минут в день, вы значительно повышаете свою эффективность[[313]](#footnote-313).

###### БЫТЬ ЛИДЕРОМ – ЗНАЧИТ ДЕЙСТВОВАТЬ

Тем не менее изучение себя и вопросов лидерства еще не равны умению руководить. Решить стать образцовым лидером еще не то же самое, что *быть* им. Быть лидером – значит действовать. Лидерство должно стать вашей ежедневной привычкой, вам надо постоянно практиковать его, извлекать уроки из своего опыта и руководствоваться ими в дальнейшем.

Директор по продажам Persistence Systems Сергей Никифоров рассказал нам, как мучился вопросом «С чего начать, чтобы стать подлинным лидером?» Он полагал, что показать себя лидером – означает совершить нечто масштабное, смелое, но потом пришла иная мысль:

Я обнаружил, что каждый день можно немного менять что‑то к лучшему. Я мог бы лучше обучать кого‑то, мог бы лучше слушать, внимательнее относиться к людям, мог бы чаще говорить спасибо, мог бы… Словом, список почти бесконечен.

То есть каждый день дает массу возможностей поступать как настоящий лидер. Сначала меня даже ошеломило это открытие. Однако, начав воплощать его в жизнь, я был приятно изумлен, какого успеха помогли достичь сознательные и целенаправленные лидерские действия.

Сергей попал в точку: каждый новый день несет возможности для положительных сдвигов. Они могут открыться в личной беседе с подчиненным или на встрече с коллегами. Могут возникнуть во время семейного обеда. На конференции, где вы выступаете с докладом о будущем вашей организации. В разговоре с другом, рассказывающим о конфликте на работе. При изучении откликов клиентов или партнеров. В случаях нет недостатка.

Для лидерства нет ограничений и во времени. Подходящих моментов, чтобы изменить что‑то к лучшему, масса. И каждый такой момент – вклад в копилку будущего.

###### ГЛАВНЫЙ СЕКРЕТ УСПЕХА

Мы подошли к последнему уроку и хотим передать вам главный секрет успеха.

Когда мы начинали исследовать лидерство, нам посчастливилось встретиться с генерал‑майором армии США Джоном Стэнфордом. Он вырос в бедности, плохо учился в школе, но затем сумел окончить Университет штата Пенсильвания как стипендиат программы вневойсковой подготовки офицеров резерва. Участвовал в военных действиях в Корее и Вьетнаме, был удостоен высоких наград, снискал огромное уважение среди солдат. Во время войны в Персидском заливе возглавлял военно‑транспортное управление Сухопутных сил США. Уйдя в отставку, Джон стал главой администрации округа Фултон в Джорджии: как раз в это время в Атланте, главном городе округа и столице штата, шли приготовления к проведению летних Олимпийских игр 1996 года. Затем руководил системой государственных школ в Сиэтле и стал зачинателем революционных перемен в общественном образовании. В 1998 году Джон скончался от лейкемии.

Его биография производила сильнейшее впечатление. Однако больше всего нас поразил один из ответов Джона в ходе нашего интервью. Он заставил нас по‑новому взглянуть на лидерство. Вопрос касался того, чт*о* он считает главным в развитии лидерских навыков – у студентов, военнослужащих, чиновников, сотрудников частных и общественных организаций и т. д. Вот что сказал Джон:

Когда меня об этом спрашивают, я всегда говорю, что знаю главный секрет, секрет успеха в жизни. Вот он: не переставайте любить. Свет вашей любви позволяет увидеть других людей, заглянуть в глубины души, зажигает желание совершить для них что‑то важное. Без любви не испытать воодушевления, которое помогает двигаться вперед, вести за собой других и достигать цели. Я не знаю в жизни ничего, что может вдохновлять и нести людям больше добра, чем любовь.

«Не переставайте любить» – такого ответа мы совершенно не ожидали, по крайней мере когда начинали изучать лидерство. Но теперь, по прошествии более тридцати лет, проведя тысячи интервью, выслушав великое множество историй, мы всегда помним, как часто и непринужденно наши герои используют слово *любовь*, когда говорят о том, что ими движет. Как, например, объясняла нам Анна Блэкберн, о которой рассказывалось в [главе 1](#g1), начинавшая свою карьеру в Beaverbrooks с торгового зала и ставшая CEO: «Найдите то, что вы любите. Когда вы искренне любите свое дело, вы всегда достигнете успеха».

Из всего того, что поддерживает лидера на непростом пути, любовь – прочнее всего и долговечнее всего. Главный секрет успешных лидеров – любовь. Любовь к своему делу, к людям, которые следуют за вами, к своей организации и к тем, ради кого она работает.

Лидерство рождается в сердце.

## Благодарности

В одиночку – не справиться. Без помощи и товарищеской поддержки не совершить ничего значительного. Этот урок мы усвоили сразу, только начав исследовать тему образцового лидерства, и повторяем его с каждым новым изданием. В писательском деле он так же верен, как и в деле лидерства. На обложках наших книг стоят два имени, однако ни одну из них не удалось бы подготовить без профессиональной компетентности и добросовестности, честной критики, доброжелательного сопровождения, горячего участия и великодушной помощи множества людей.

Наши родные всегда рядом, когда мы пишем свои книги, вместе с нами они проходили через взлеты и падения, восторги и разочарования, успехи и трудности. Они – наши сторонники, болельщики, наши наставники и учителя. Без них у нас ничего бы не получилось. Мы бесконечно благодарны за понимание, любовь и поддержку Тай Кузес, Джеки Шмидт‑Познер, Нику Лопезу, Аманде Познер и Дэррилу Коллинсу. Мы любим вас.

Мы выражаем признательность всем, кто оказывал нам сотрудничество в исследованиях: посещал наши курсы, тренинги и семинары, участвовал в опросах и делился с нами рассказами о лидерском опыте. Эти истории и примеры вдохнули жизнь в холодные цифры и теоретические выкладки. В книге их более сотни, имена рассказчиков и действующих лиц указываются в тексте и в примечаниях.

Мы благодарим за профессионализм и заботу о нашей команде издательство Wiley & Sons. Их неутомимое стремление к совершенствованию и покорению новых вершин открывало для нас всё новые читательские аудитории. Мы хотим особо отметить редактора‑консультанта Лесли Стивен, меткие замечания которой придавали книге ясность и стройность, а советы помогали преодолеть трудности в работе с текстом. Ее чувство слова и редакторский талант не знают равных. Наш редактор Жаннен Рэй, куратор проекта Шэннон Варго и ассистент редактора Хезер Брозиус вели эту книгу от замысла и до производства: их советы и рекомендации были невероятно полезны. Мы благодарим Карли Хоунсом, главного менеджера по производству, и Дону Килгор, старшего выпускающего редактора, за их внимание к нам на всех этапах работы. Нельзя забывать и о том, что книги так и остались бы пылиться в коробках на складе, если бы не маркетинговая группа, и мы выражаем старшему менеджеру Майклу Фридбергу и менеджеру по контент‑маркетингу Лоре Голдсберри особую благодарность за их креативность и энтузиазм. Отдельное спасибо команде Wiley’s Workplace Learning Solutions: директору образовательной программы «Вызов лидерства» Уильяму Халлу, бренд‑менеджеру Марисе Келли, координатору продаж Мэнди Джонсон и администратору платформы Джошу Картеру – за их постоянную поддержку и за то, что они помогли попасть историям лидерства с места события на страницы этой книги.

Искренняя благодарность миллионам наших читателей. Мы постоянно получаем вести со всех концов Земли о том, как успешно применяются идеи, почерпнутые из книги, – не только на работе, но и в семейном кругу и общественной жизни. Вы вдохновляете нас и даете стимул способствовать поиску и проявлению лидерских качеств, скрытых в каждом человеке. Вы делаете невероятное возможным.

## Об авторах

**Джеймс Кузес и Барри Познер** работают вместе более тридцати лет. Они исследуют вопросы эффективности руководства, проводят семинары, консультируют бизнес‑лидеров по всему миру. Общий тираж книги «Вызов лидерства» превысил 2,5 миллиона экземпляров, книга была переведена на 22 языка, отмечена множеством наград и постоянно входит в топ‑100 лучших бизнес‑книг всех времен.

Джеймс и Барри написали в соавторстве более десятка бестселлеров, в их числе:

• Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader («Как стать лидером: пять столпов выдающегося управления»);

• The Truth About Leadership: The No‑Fads, Heart‑of‑the‑Matter Facts You Need to Know («Правда о лидерстве: только факты без прикрас»);

• Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It («Доверие: как его заработать, не потерять и зачем оно нужно»);

• Encouraging the Heart: A Leader’s Guide to Rewarding and Recognizing Others («Как воодушевлять сердца. Пособие для лидера»);

• A Leader’s Legacy («Наследие лидера»);

• The Student Leadership Challenge («Вызовы лидерства для студентов») и другие[[314]](#footnote-314).

В мире широко используется разработанный ими инструментарий LPI (Leadership Practices Inventory), который помогает оценить личностные качества лидера. Завоевал популярность и LPI для студентов. Со ссылкой на их труды по образцовому лидерству написано более 800 научных монографий, диссертаций и иных исследовательских работ.

Заслуги Джеймса Кузеса и Барри Познера были отмечены неоднократно, они – обладатели высшей награды ATD (Ассоциации развития талантов) за особый вклад в изучение и улучшение навыков управления; звания «Просветитель года в области менеджмента/лидерства», присужденного International Management Council; они входят в топ‑100 «властителей дум» в бизнесе – по версии Leadership Excellence, в топ‑50 самых успешных консультантов – по версии Coaching for Leadership, в топ‑100 лучших бизнес‑экспертов – по версии Trust Across America, в список из пятидесяти бизнес‑консультантов – по версии журнала Inc., в список наиболее влиятельных интеллектуалов – по версии HR, а также в топ‑30 «Бизнес‑гуру» – согласно Global Guru.

Джеймс и Барри часто выступают с публичными лекциями и докладами. Их программы по развитию лидерства широко востребованы в самых различных организациях и компаниях, среди которых: Alberta Health Services, Apple, Applied Materials, Australia Institute of Management, Australia Post, Bain Capital, Bank of America, Bose, Charles Schwab, Chevron, Cisco Systems, Clorox, Conference Board of Canada, Consumers Energy, Dow Chemical, Electronic Arts, FedEx, Genentech, Google, Gymboree, HP, IBM, Johnson and Johnson, Kaiser Foundation Health Plans and Hospitals, Korean Management Association, Intel, L.L. Bean, Lawrence Livermore National Labs, Lockheed Martin, Lucile Packard Children’s Hospital, Merck, Monsanto, NetApp, Nationwide Insurance, Northrop Grumman, Novartis, Nvidia, Oracle, PayPal, Petronas, Pixar, Roche Bioscience, Telstra, Siemens, Smithsonian, St. Jude Children’s Research Hospital, Texas Medical Center, 3M, TIAA‑CREF, Toyota, United Way, Universal Orlando, USAA, Verizon, VISA, Vodafone, Walt Disney Company, Western Mining Corporation и Westpac. Они читали лекции более чем в семидесяти институтах, университетах и колледжах.

###### \* \* \*

**Джеймс Кузес –** декан Школы бизнеса Университета Санта‑Клары. Он признанный эксперт в области бизнес‑управления и один из двенадцати авторитетных консультантов США по версии Wall Street Journal. В 2010 году ему как лучшему бизнес‑тренеру была присуждена награда Instructional Systems Association. Два года подряд (2010 и 2011) Trust Across America включала его в список ста выдающихся бизнес‑мыслителей. В 2015 году Джеймса Кузеса выбрали почетным пожизненным членом этой ассоциации, а в 2017 году Global Guru включила его в список 30 «бизнес‑гуру» нашего времени. C 1988 по 2000 год он занимал посты президента, CEO и председателя совета директоров в Tom Peters Company, до этого (с 1981 по 1988 год) возглавлял направление подготовки руководителей в Университете Санта‑Клары. Его карьера в области обучения и развития началась еще в 1969 году, когда он проводил семинары по социальной работе для сотрудников и волонтеров Community Action Agency в рамках правительственной программы «Война с бедностью»[[315]](#footnote-315). Окончив c отличием политологический факультет Мичиганского университета, он два года (1967–1969) служил в Корпусе мира. Написать Джеймсу Кузесу можно по адресу: jim@kouzes.com.

###### \* \* \*

**Барри Познер** – профессор Школы бизнеса в Университете Санта‑Клары, где проработал деканом двенадцать лет. Также он почетный приглашенный профессор Гонконгского университета науки и технологии, Университета Сабанджи (Стамбул) и Университета Западной Австралии. За время работы в Университете Санта‑Клары Барри получил почетную президентскую премию, награду за заслуги перед университетом, а также ряд других престижных наград за педагогические и научные достижения. Известный как ученый и преподаватель, он автор и соавтор более 100 научных и практических исследований. В настоящее время состоит в редакционном совете изданий Leadership & Organizational Development Journal и International Journal of Servant‑Leadership. За яркий вклад в науку издание Journal of Management Inquiry недавно удостоило Барри специальной награды.

Барри Познер консультирует частные и государственные компании по всему миру, активно работает в сфере стратегического планирования с целым рядом общественных и узкоспециализированных организаций. Он входил в совет директоров и руководил многими крупными компаниями, в том числе: Uplift Family Services, Global Women’s Leadership Network, American Institute of Architects (AIA), SV Creates, Big Brothers / Big Sisters of Santa Clara County, Center for Excellence in Nonprofits, Junior Achievement of Silicon Valley and Monterey Bay, Public Allies, San Jose Repertory Teater, Sigma Phi Epsilon Fraternity, а также несколькими другими публичными компаниями и стартапами. Написать Барри можно по адресу: bposner@scu.edu.

## Над книгой работали



Шеф‑редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Мария Брауде*

Арт‑директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталия Савиных*

Корректоры *Евлалия Мазаник, Олег Пономарев*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

mann‑ivanov‑ferber.ru

## Эту книгу хорошо дополняют:

[**От хорошего к великому**](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=42548944)

ДЖИМ КОЛЛИНЗ

[**Принципы лидера**](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=48533888)

ДЖОН ХЕННЕСИ

[**Лидер и племя**](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=22164525)

ДЭЙВ ЛОГАН, ДЖОН КИНГ И ХЭЛТ ФИШЕР‑РАЙТ

[**Лидерство и самообман**](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=35245157)

ИНСТИТУТ АРБИНГЕРА

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. [↑](#footnote-ref-1)
2. Благодарим Стива Котса, поделившегося с нами этим случаем, а также самого героя за предоставленные комментарии. [↑](#footnote-ref-2)
3. Благодарим Натали Лоеб, поделившуюся с нами этим случаем, а также саму героиню за предоставленные комментарии. [↑](#footnote-ref-3)
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). [↑](#footnote-ref-4)
5. Благодарим Валери Уиллис, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-5)
6. Благодарим Валери Уиллис, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-6)
7. Благодарим Джозефа Хайнса, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-7)
8. Более подробно о методологии исследований можно прочесть в статье: B. 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](http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Our-Authors-Research-Detail/bringing-the-rigor-of-research-to-the-art-of-leadership.aspx). [↑](#footnote-ref-8)
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](http://www.leadershipchallenge.com/professionals-section-lpi.aspx). [↑](#footnote-ref-9)
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](http://www.hr.com/en?s%3dldYUsXbBU1qzkTZI%26t%3d/documentManager/sfdoc.file.supply%26fileID%3d1168032065880). Подробный список работ, посвященных Пяти практикам, см.: Posner, “Bringing the Rigor”. [↑](#footnote-ref-10)
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). [↑](#footnote-ref-11)
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. [↑](#footnote-ref-12)
13. H. Wang, K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, and Z. X. Chan, “Leader‑Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers’formance and Organizational Citizenship Behavior,” Academy of Management Journal 48 (2005): pp. 420–432. См. также: B. Artz, A. H. Goodall, and A. J. Oswald, “If Your Boss Could Do Your Job, You’re More Likely to Be Happy at Work,” Harvard Business Review. [https://hbr.org/2016/12/if‑your‑boss‑could‑do‑your‑job‑youre‑more‑likely‑to‑be‑happy‑at‑work](https://hbr.org/2016/12/if-your-boss-could-do-your-job-youre-more-likely-to-be-happy-at-work); см. также: B. Artz, A. H. Goodall, and A. J. Oswald, “Boss Competence and Worker Well‑being,” ILR Review, May 16, 2016. [http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793916650451?ai=1gvoi&mi=3ricys&af=R](http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793916650451?ai%3d1gvoi%26mi%3d3ricys%26af%3dR). [↑](#footnote-ref-13)
14. S. J. Lopez, Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others (New York: Atria Books, 2013), 61. См. также: J. E. Bono and R. Ilies, “Charisma, Positive Emotions, and Mood Contagion,” The Leadership Quarterly 17 (2006): pp. 317–334. [↑](#footnote-ref-14)
15. Edelman, 2017 Edelman Trust Barometer: Global Report. <http://www.edelman.com/trust2017>. [↑](#footnote-ref-15)
16. Классическая работа на эту тему: C. I. Hovland, I. L. Janis, and H. H. Kelley, Communication andsuasion (New Haven, CT: Yale University Press, 1953); см. также: J. C. McCroskey, “Scales for the Measurement of Ethos,” Speech Monographs 33 (1966): pp. 65–72; и D. K. Berlo, J. B. Lemert, and R. J. Mertz, “Dimensions for Evaluating the Acceptability of Message Sources,” Public Opinion Quarterly 3 (1969): pp. 563–576. Современные данные см. в кн.: Роберта Чалдини «Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся» (Питер, 2018). [↑](#footnote-ref-16)
17. B. Z. Posner and J. M. Kouzes, “Relating Leadership and Credibility,” Psychological Reports 63 (1988): pp. 527–530. [↑](#footnote-ref-17)
18. См. P. J. Sweeney, V. Thompson, and H. Blanton, “Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model,” Journal of Applied Social Psychology 39, № 1 (2009): pp. 235–264. [↑](#footnote-ref-18)
19. F. F. Reichheld and T. Teal, The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 1. [↑](#footnote-ref-19)
20. F. F. Reichheld, Loyalty Rules: How Today’s Leaders Build Lasting Relationships (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 6. См. также: J. Kaufman, R. Markey, S. D. Burton, and D. Azzarello, “Who’s Responsible for Employee Engagement? Line Supervisors, Not HR, Must Lead the Charge,” Bain Brief (2013). [http://www.bain.com/publications/articles/whos‑responsible‑for‑employee‑engagement.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/whos-responsible-for-employee-engagement.aspx). [↑](#footnote-ref-20)
21. Цит. по: A. Bryant, “Want to Know Me? Just Read My User Manual,” New York Times, March 30, 2013. [↑](#footnote-ref-21)
22. G. Colvin, “Great Job! Or How Yum Brands Uses Recognition to Build Teams and Get Results,” Fortune, August 13, 2013, pp. 62–66. [↑](#footnote-ref-22)
23. F. Kiel, Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win (Boston, MA: Harvard Business Press, 2015). [↑](#footnote-ref-23)
24. M. Rokeach, The Nature of Human Values (New York: Free Press, 1973), 5. [↑](#footnote-ref-24)
25. L. Legault, T. Al‑Khindi, and M. Inzlicht, “Preserving Integrity in the Face offormance Threat: Self‑Affirmation Enhances Neurophysiological Responsiveness to Errors,” Psychological Science 23, № 12 (2012): pp. 1455–1460. [↑](#footnote-ref-25)
26. B. Swain, What Made Me Who I Am (Franklin, TN: Post Hill Press, 2016). [↑](#footnote-ref-26)
27. B. Z. Posner and W. H. Schmidt, “Values Congruence and Differences Between the Interplay ofsonal and Organizational Value Systems,” Journal of Business Ethics 12 (1992): pp. 171–177. См. также: B. Z. Posner, “Another Look at the Impact ofsonal and Organizational Values Congruency,” Journal of Business Ethics 97, № 4 (2010): pp. 535–541. [↑](#footnote-ref-27)
28. Posner, “Another Look.” [↑](#footnote-ref-28)
29. S. Houle and K. Campbell, “What High‑Quality Job Candidates Look for in a Company, Gallup Business Journal, January 4, 2016. [http://www.gallup.com/businessjournal/187964/high‑quality‑job‑candidates‑look‑company.aspx](http://www.gallup.com/businessjournal/187964/high-quality-job-candidates-look-company.aspx). [↑](#footnote-ref-29)
30. N. Dvorak and B. Nelson, “Few Employees Believe in Their Company’s Values,” Gallup Business Journal, September 13, 2016. [http://www.gallup.com/businessjournal/195491/few‑employees‑believe‑company‑values.aspx](http://www.gallup.com/businessjournal/195491/few-employees-believe-company-values.aspx). [↑](#footnote-ref-30)
31. См., напр.: S. A. Sackmann, “Culture andformance,” в N. Ashkanasy, C. Wilderom, and M. Peterson (eds.), The Handbook of Organizational Culture and Climate, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011), pp. 188–224; A. S. Boyce, L. R. G. Nieminen, M. A. Gillespie, A. M. Ryan, and D. R. Denison (2015), “Which Comes First, Organizational Culture orformance? A Longitudinal Study of Causal Priority with Automobile Dealerships,” Journal of Organizational Behavior 36, № 3 (2015): pp. 339–359; G. Caesens, G. Marique, D. Hanin, and F. Stinglhamber, “The Relationship Betweenceived Organizational Support and Proactive Behaviour Directed Towards the Organization,” European Journal of Work and Organizational Psychology 25, № 3 (2016): pp. 398–411; C. M. Gartenberg, A. Prat, and G. Serafeim, “Corporate Purpose and Financialformance,” Columbia Business School Research Paper No. 16–69, June 30, 2016. [https://ssrn.com/abstract=2840005](https://ssrn.com/abstract%3d2840005). [↑](#footnote-ref-31)
32. Цит. по: A. Carr, “The Inside Story of Starbucks’s Race Together Campaign, No Foam,” Fast Company, June 15, 2015 [http://www.fastcompany.com/3046890/the‑inside‑story‑of‑starbuckss‑race‑together‑campaign‑no‑foam](http://www.fastcompany.com/3046890/the-inside-story-of-starbuckss-race-together-campaign-no-foam). [↑](#footnote-ref-32)
33. См., напр.: A. Rhoads and N. Shepherdson, Built on Values: Creating an Enviable Culture that Outperforms the Competition (San Francisco: Jossey‑Bass, 2011); R. C. Roi, “Leadership, Corporate Culture and Financialformance” (University of San Francisco, 2006); S. Lee, S. J. Yoon, S. Kim, and J. W. Kang, “The Integrated Effects of Market‑Oriented Culture and Marketing Strategy on Firmformance, Journal of Strategic Marketing 14 (2006): pp. 245–261; T. M. Gunarajal, D. Venkatramaraju, and G. Brindha, “Impact of Organizational Culture in Public Sectors,” International Journal of Science and Research 4, № 10 (2015): pp. 400–402. [↑](#footnote-ref-33)
34. См., напр.: B. Z. Posner, W. H. Schmidt, and J. M. Kouzes, “Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture,” Human Resource Management 24, № 3 (1985): pp. 293–310; B. Z. Posner, W. A. Randolph, and W. H. Schmidt, “Managerial Values Across Functions: A Source of Organizational Problems,” Group & Organization Management 12, № 4 (1987): pp. 373–385; B. Z. Posner and W. H. Schmidt, “Demographic Characteristics and Shared Values,” International Journal of Value‑Based Management 5, № 1 (1992): pp. 77–87; B. Z. Posner, “Person‑Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences as a Moderating Influence,” Human Relations 45, № 2 (1992): pp. 351–361; B. Z. Posner and R. I. Westwood, “A Cross‑Cultural Investigation of the Shared Values Relationship,” International Journal of Value‑Based Management 11, № 4 (1995): pp. 1–10. [↑](#footnote-ref-34)
35. Благодарим Бо Когбилла и Джо Белла, поделившихся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-35)
36. T. Hsieh, “What You Should – and Shouldn’t – Take from Us,” Inc., July – August 2014, 96. [↑](#footnote-ref-36)
37. B. Z. Posner, “Values and the American Manager: A Three‑Decadespective,” Journal of Business Ethics 91, № 4 (2010): pp. 457–465. [↑](#footnote-ref-37)
38. T. Yaffe and R. Kark, “Leading by Example: The Case of Leader OCB,” Journal of Applied Psychology 96, № 4 (July 2011): pp. 806–826. [↑](#footnote-ref-38)
39. T. Simons, H. Leroy, V. Collewaert, and S. Masschelein, “How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta‑Analysis of Behavioral Integrity Research,” Journal of Business Ethics 132 (2014): pp. 831–844; M. Palanski and F. J. Yammarino, “Impact of Behavioral Integrity on Follower Jobformance: A Three‑Study Examination,” Leadership Quarterly 22 (2011): pp. 765–786; H. Leroy, M. Palanski, and T. Simons, “How Being True to the Self Helps Leadership Walk the Talk: Authentic Leader and Leader Behavioral Integrity as Drivers of Follower Affective Organizational Commitment and Work Roleformance,” Journal of Business Ethics 107 (2012): pp. 255–264. [↑](#footnote-ref-39)
40. J. Michel, “Great Leadership Isn’t About You,” Harvard Business Review, August 22, 2014. [↑](#footnote-ref-40)
41. E. Schein, Organizational Culture and Leadership, 4th ed. (San Francisco: Jossey‑Bass, 2010). [↑](#footnote-ref-41)
42. Благодарим Майкла Бантинга, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-42)
43. S. Zuboff, In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power (New York: Basic Books, 1988). [↑](#footnote-ref-43)
44. K. Allen, Hidden Agenda: A Proven Way to Win Business and Create a Following. (Brookline, MA: Bibliomotion, 2012). [↑](#footnote-ref-44)
45. G. Hamel, “Moon Shots for Management,” Harvard Business Review, February 2009, 1991. [↑](#footnote-ref-45)
46. Эндрю Ньюберг, Марк Уолдман. Слова, способные изменить сознание. Минск: Поппури, 2013. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-46)
47. A. Newberg and M. R. Waldman, Words Can Change Your Brain: 12 Conversation Strategies to Build Trust, Resolve Conflict, and Increase Intimacy (New York: Penguin, 2012), 7. См. также издание на русском языке: Ньюберг Э., Уолдман М. Слова, способные изменить сознание. Минск: Попурри, 2013. [↑](#footnote-ref-47)
48. D. Stone and S. Heen, Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well (New York: Penguin, 2015). [↑](#footnote-ref-48)
49. F. Gino, “Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback,” Harvard Business Review, September 16, 2016. [https://hbr.org/2016/09/research‑we‑drop‑people‑who‑give‑us‑critical‑feedback](https://hbr.org/2016/09/research-we-drop-people-who-give-us-critical-feedback). Также см.: P. Green, F. Gino, and B. Staats, “Shopping for Confirmation: How Threatening Feedback Leads People to Reshape Their Social Networks” (Harvard Business School, 2016). [↑](#footnote-ref-49)
50. Благодарим Майкла Бантинга, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-50)
51. R. W. Eichinger, M. M. Lombardo, and D. Ulrich, 100 Things You Need to Know: Best Practices for Managers and HR (Minneapolis, MN: Lominger, 2004), p. 492. [↑](#footnote-ref-51)
52. Благодарим Мисси Макануи, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-52)
53. Благодарим Сакши Гамбхир, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-53)
54. S. Callahan, Putting Stories to Work: Mastering Business Storytelling (Melbourne: Pepperberg Press, 2016). Такжe см.: J. A. Barraza, V. Alexander, L. E. Beavin, E. T. Terris, and P. J. Zak, “The Heart of the Story: ipheral Physiology During Narrative Exposure Predicts Charitable Giving, Biological Psychology 105 (2015): pp. 138–143. [↑](#footnote-ref-54)
55. Пол Смит. [Мастер историй.](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=21574712) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-55)
56. Цит. по: D. Schawbel, “How to Use Storytelling as a Leadership Tool,” Forbes, April 13, 2012. [https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how‑to‑use‑storytelling‑as‑a‑leadership‑tool/2/?ss=business‑renegades#e9708e3789e3](https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/2/?ss%3dbusiness-renegades#e9708e3789e3). Больше информации о том, как стоит писать, рассказывать и применять истории, можно найти в книге: P. Smith, Lead with a Story: A Guide to Crafting Business Narratives that Captivate, Convince, and Inspire (New York: AMACOM, 2012). См. издание на русском языке: Смит П. [Мастер историй.](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=21574712) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. [↑](#footnote-ref-56)
57. S. Denning, The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge‑Era Organizations (Boston: Butterworth‑Heinemann, 2001), xiii. Одно из лучших изданий на эту тему: S. Denning, The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative (San Francisco: Jossey‑Bass, 2007). [↑](#footnote-ref-57)
58. См., напр.: C. Wortmann, What’s Your Story? Using Stories to Igniteformance and Be More Successful (Chicago: Kaplan, 2006); H. Monarth, “The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool,” Harvard Business Review, March 11, 2014. [https://hbr.org/2014/03/the‑irresistible‑power‑of‑storytelling‑as‑a‑strategic‑business‑tool](https://hbr.org/2014/03/the-irresistible-power-of-storytelling-as-a-strategic-business-tool); P. J. Zak, “Why Your Brain Loves Good Storytelling,” Harvard Business Review, October 28, 2014. [https://hbr.org/2014/10/why‑your‑brain‑loves‑good‑storytelling](https://hbr.org/2014/10/why-your-brain-loves-good-storytelling); S. R. Martin, “Stories About Values and Valuable Stories: A Field Experiment of the Power of Narratives to Shape Newcomers’ Actions,” Academy of Management Journal 59, № 5 (2016): pp. 1707–1724. [↑](#footnote-ref-58)
59. Цит. по: “Lou Gerstner on Corporate Reinvention and Values,” McKinsey Quarterly, September 2014. [http://www.mckinsey.com/global‑themes/leadership/lou‑gerstner‑on‑corporate‑reinvention‑and‑values](http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/lou-gerstner-on-corporate-reinvention-and-values). [↑](#footnote-ref-59)
60. Подробный план создания и укрепления культуры, основанной на общих ценностях, можно найти в: A. Rhoades, Built on Values: Creating a Culture That Outperforms the Competition (San Francisco: Jossey‑Bass, 2011). [↑](#footnote-ref-60)
61. D. Gilbert, Stumbling on Happiness (New York: Knopf, 2006), pp. 5–6. [↑](#footnote-ref-61)
62. G. Klein, The Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge, MA: MIT Press, 1998). [↑](#footnote-ref-62)
63. A. M. Hayashi, “When to Trust Your Gut,” Harvard Business Review, February 2001, pp. 59–65. [↑](#footnote-ref-63)
64. E. Partridge, A Short Etymological Dictionary of Modern English (New York: Macmillan, 1977), pp. 359, 742. [↑](#footnote-ref-64)
65. P. Schuster, The Power of Your Past: The Art of Recalling, Recasting, and Reclaiming (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2011). [↑](#footnote-ref-65)
66. Цит. по: E. Florian, “The Best Advice I Ever Got,” Fortune, February 6, 2012, p. 14. [↑](#footnote-ref-66)
67. См.: J. T. Seaman, Jr. and G. D. Smith, “Your Company’s History as a Leadership Tool,” Harvard Business Review, December 2012. [↑](#footnote-ref-67)
68. M. D. Watkins, The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2013). [↑](#footnote-ref-68)
69. C‑M. Tan, Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace) (New York: HarperCollins, 2014); M. Bunting, The Mindful Leader: 7 Practices for Transforming Your Leadership, Your Organisation, and Your Life (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2016). [↑](#footnote-ref-69)
70. Гэри Хэмел. Во главе революции. М.: BestBusinessBooks, 2000. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-70)
71. G. Hamel, Leading the Revolution (Boston: Harvard Business School Press, 2000), p. 128. См. издание на русском языке: Хэмел Г. Во главе революции. М.: BestBusinessBooks, 2000. [↑](#footnote-ref-71)
72. E. Jaques, Requisite Organization: The CEO’s Guide to Creative Structure and Leadership (Arlington, VA: Cason Hall, 2006), 15–32. [↑](#footnote-ref-72)
73. Благодарим Теренса Янга и Тома Пирса, поделившихся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-73)
74. См., напр.: P. Thoms, Driven by Time: Time Orientation and Leadership (Westport, CT: Praeger Publishers, 2004); N. Halevy, Y. Berson, and A. D. Galinsky, “The Mainstream Is Not Electable: When Vision Triumphs Over Representativeness in Leader Emergence and Effectiveness,”sonality and Social Psychology Bulletin 37, № 7 (2011): 893–904; D. P. Moynihan, S. K. Pandey, and B. E. Wright, “Setting the Table: How Transformational Leadership Fostersformance Information Use,” Journal of Public Administration Research and Theory 22, № 1 (2012): pp. 143–164; W. Zhang, H. Wang, and C. L. Pearce, “Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects ofceived Dynamic Work Environment,” The Leadership Quarterly 25, № 2 (2013): pp. 329–343; S. Sokoll, “The Relationship Between GLOBE’s Future Orientation Cultural Dimension and Servant Leadership Endorsement,” Emerging Leadership Journeys 4, № 1 (2011): pp. 141–153. [↑](#footnote-ref-74)
75. D. S. Yeager, M. D. Henderson, D. Paunesku, G. M. Walton, S. D’Mello, B. J. Spitzer, and A. L. Duckworth, “Boring but Important: A Self‑Transcendent Purpose for Learning Fosters Academic Self‑Regulation,” Journal ofsonal and Social Psychology 107, № 4 (2014): pp. 559–580. [↑](#footnote-ref-75)
76. B. D. Rosso, K. H. Dekas, A. Wrzesniewski, “On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review,” Research in Organizational Behavior 30 (2010): pp. 91–127. См. также: R. F. Baumeister, K. D. Vohs, J. Aaker, and E. N. Garbinsky, “Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life,” Journal of Positive Psychology 8, № 6 (2013): pp. 505–516; E. E. Smith and J. L. Aaker, “Millennial Searchers,” The New York Times Sunday Review, November 30, 2013. [http://www.nytimes.com/2013/12/01/opinion/sunday/millennial‑searchers.html?\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/12/01/opinion/sunday/millennial-searchers.html?_r%3d0). [↑](#footnote-ref-76)
77. Deloitte, “Culture of Purpose: A Business Imperative. 2013 Core Beliefs and Culture Survey”. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about‑deloitte/us‑leadership‑2013‑core‑beliefs‑culture‑survey‑051613.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2013-core-beliefs-culture-survey-051613.pdf). [↑](#footnote-ref-77)
78. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, “To Lead, Create a Shared Vision,” Harvard Business Review, January 2009, pp. 20–21. [↑](#footnote-ref-78)
79. J. Selby, Listening with Empathy: Creating Genuine Connections with Customers and Colleagues (Charlottesville, VA: Hampton Roads, 2007); D. Patnaik, Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2009). [↑](#footnote-ref-79)
80. B. L. Kaye and S. Jordan‑Evans, Love ’em or Lose ’em: Getting Good People to Stay, 5th ed. (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2014). [↑](#footnote-ref-80)
81. См., напр.: S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, “Integrating Motivational, Social, and Contextual Design Features: A Meta‑Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature,” Journal of Applied Psychology, 90, № 5 (2007): pp. 1332–1356; D. Ulrich and W. Ulrich, The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win (New York: McGraw‑Hill, 2010); D. Pontefract, The Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role, and Your Organization (Boise, ID: Elevate Publishing, 2016); and Universum, “Millennials: Understanding a Misunderstood Generation,” 2015. <http://universumglobal.com/millennials>. [↑](#footnote-ref-81)
82. C. M. Christensen, J. Allworth, and K. Dillon, How Will You Measure Your Life (New York: HarperBusiness, 2012). [↑](#footnote-ref-82)
83. P. J. Palmer, Let Your Life Speak (San Francisco: Jossey‑Bass, 2000); D. Zohar and I. Marshall, Spiritual Capital (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2004); R. Barrett, Building a Values‑Driven Organization (Burlington, MA: Butterworth‑Heinemann, 2006); D. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (New York: Riverhead Books, 2009); R. J. Leider, The Power of Purpose: Find Meaning, Live Longer, Better (Oakland, CA: Berrett‑Koehler, 2015). [↑](#footnote-ref-83)
84. Deloitte, “Culture of Purpose: A Business Imperative – 2013 Core Beliefs and Culture Survey”. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about‑deloitte/us‑leadership‑2013‑core‑beliefs‑culture‑survey‑051613.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-leadership-2013-core-beliefs-culture-survey-051613.pdf). [↑](#footnote-ref-84)
85. J. J. Deal and A. Levenson, What Millennials Want from Work: How to Maximize Engagement in Today’s Workforce (New York: McGraw‑Hill, 2016). [↑](#footnote-ref-85)
86. Цит. по: B. Wolfe, “Can Higher Purpose Help Your Team Survive and Thrive?” Greater Good, March 10, 2015. <http://greatergood.berkeley.edu/article/item/can_higher_purpose_help_your_team_survive_and_thrive>. [↑](#footnote-ref-86)
87. S. Coats, “Leadership on the River,” August 1, 2016. [http://i‑lead.com/uncategorized/2036](http://i-lead.com/uncategorized/2036). [↑](#footnote-ref-87)
88. Нил Доши, Линдси Макгрегор. [Заряженные на результат.](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=23782570) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-88)
89. N. Doshi and L. McGregor, Primed toform: How to Build the Highestforming Cultures Through the Science of Total Motivation (New York: HarperBusiness, 2015), xiii. [↑](#footnote-ref-89)
90. S. L. Lopez, Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others (New York: Atria Books, 2013). [↑](#footnote-ref-90)
91. Благодарим Майкла Бантинга, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-91)
92. Саймон Синек также говорит о том, как, начиная с «почему», вдохновляется команда. См.: S. Sinek, Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (New York: Portfolio, 2010). [↑](#footnote-ref-92)
93. R. M. Spence, It’s Not What You Sell, It’s What You Stand For: Why Every Extraordinary Business Is Driven by Purpose (New York: Portfolio, 2010); D. Ulrich and W. Ulrich, The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win (New York: McGraw‑Hill, 2010); B. D. Rosso, K. H. Dekas, and A. Wrzesniewski, “On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review,” Research in Organizational Behavior 31 (2011): pp. 91–127; D. Ariely, Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations (New York: Simon & Schuster, 2016); см. также: A. M. Carton, “ ‘I’m Not Mopping the Floors – I’m Putting a Man on the Moon’: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work,” Administrative Science Quarterly 63, № 2 (2018): pp. 323–369. [↑](#footnote-ref-93)
94. 2016 Workforce Purpose Index, “Purpose at Work: The Largest Global Study on the Role of Purpose in the Workforce,” <https://cdn.imperative.com/media/public/Global_Purpose_Index_2016.pdf>. [↑](#footnote-ref-94)
95. R. F. Baumeister, K. D. Vohs, J. L. Aaker, and E. N. Garbinsky, “Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life,” Journal of Positive Psychology 8, № 6 (2013), pp. 505–516. [↑](#footnote-ref-95)
96. E. E. Smith and J. L. Aaker, “Millennial Searchers,” New York Times, November 30, 2013. http://nyti.ms/1dHVKid; and 2016 Workforce Purpose Index, “Purpose at Work.” [↑](#footnote-ref-96)
97. J. Newton and J. Davis, “Three Secrets of Organizational Success,” Strategy + Business, Issue 76 (Autumn 2014). [↑](#footnote-ref-97)
98. D. Hall, Jump Start Your Business Brain: Win More, Lose Less, and Make More Money with Your New Products, Services, Sales and Advertising (Cincinnati: Clerisy Books, 2005), pp. 126. [↑](#footnote-ref-98)
99. Гордость за свою компанию – в числе пяти главных характеристик «идеального места работы», как пишет журнал Fortune (M. Burchell and J. Robin, The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters [San Francisco: Jossey‑Bass, 2011], pp. 127–154). Гордость также одна из важнейших составляющих мотивации (см., напр.: J. Tracy, Take Pride: Why the Deadliest Sin Holds the Secret to Human Success [New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016]). [↑](#footnote-ref-99)
100. Речь Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» возглавляет список 100 речей столетия. ‘I Have a Dream’ Leads Top 100 Speeches of the Century,” пресс‑релиз Университета Висконсина от 15 декабря 1999 г., <http://www.americanrhetoric.com/top100speechesall.html>. См. также: S. E. Lucas and M. J. Medhurst, Words of a Century: The Top 100 American Speeches, 1900–1999 (New York: Oxford University Press, 2008). [↑](#footnote-ref-100)
101. Аудиоверсия речи Мартина Лютера Кинга доступна здесь: [https://www.amazon.com/Have‑Dream‑Americas‑Greatest‑Speeches/dp/B005BYUSA2/ref=sr\_1\_3?s=dmusic&ie=UTF8&qid=1488093384&sr=1‑3‑mp3‑albums‑bar‑strip‑0&keywords=i+have+a+dream](https://www.amazon.com/Have-Dream-Americas-Greatest-Speeches/dp/B005BYUSA2/ref%3dsr_1_3?s%3ddmusic%26ie%3dUTF8%26qid%3d1488093384%26sr%3d1-3-mp3-albums-bar-strip-0%26keywords%3di%2bhave%2ba%2bdream). [↑](#footnote-ref-101)
102. A. M. Carton, “People Remember What You Say When You Paint a Picture,” Harvard Business Review, June 12, 2015. [https://hbr.org/2015/06/employees‑perform‑better‑when‑they‑can‑literally‑see‑what‑youre‑saying](https://hbr.org/2015/06/employees-perform-better-when-they-can-literally-see-what-youre-saying). [↑](#footnote-ref-102)
103. A. M. Carton, C. Murphy, and J. R. Clark. “A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influencesformance,” Academy of Management Journal 57, № 6 (2014): pp. 1544–1570. [↑](#footnote-ref-103)
104. J. Geary, I Is an Other: The Secret Life of Metaphor and How It Shapes the Way We See the World (New York: HarperCollins, 2011), p. 5. [↑](#footnote-ref-104)
105. V. Lieberman, S. M. Samuels, and L. Ross, “The Name of the Game: Predictive Power of Reputations Versus Situational Labels in Determining Prisoner’s Dilemma Game Moves,”sonality and Social Psychology Bulletin 30 (2004): pp. 1175–1185. См. также: Y. Benkler, “The Unselfish Gene,” Harvard Business Review, July – August 2011, p. 78. [↑](#footnote-ref-105)
106. C. Heath and D. Heath, Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die (New York: Random House, 2007). [↑](#footnote-ref-106)
107. Благодарим Тома Пирса и Рене Харнесс, поделившихся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-107)
108. D. T. Hsu, B. J. Sanford, K. K. Meyers, T. M. Love, K. E. Hazlett, H. Wang, L. Ni, S. J. Walker, B. J. Mickey, S. T. Korycinski, R. A. Koeppe, J. K. Crocker, S. A. Langenecker, and J‑K. Zubieta, “Response of the μ‑Opioid System to Social Rejection and Acceptance,” Molecular Psychiatry 18 (2013): pp. 1211–1217; см. также: D. Goleman, Social Intelligence: The New Science of Human Relationships (New York: Bantam, 2006). [↑](#footnote-ref-108)
109. B. L. Fredrickson, Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strengths of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive (New York: Crown, 2008). [↑](#footnote-ref-109)
110. H. S. Friedman, L. M. Prince, R. E. Riggio, and M. R. DiMatteo, “Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test,” Journal ofsonality and Social Psychology 39, № 2 (1980): pp. 333–351; J. Conger, Winning ’em Over: A New Model for Management in the Age ofsuasion (New York: Simon & Schuster, 1998); D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence (Boston: Harvard Business School Press, 2002); J. Conger, “Charismatic Leadership” в M. G. Rumsey (ed.) The Oxford Handbook of Leadership (New York: Oxford University Press, 2013), pp. 376–391; G. A. Sparks, “Charismatic Leadership: Findings of an Exploratory Investigation of the Techniques of Influence,” Journal of Behavioral Studies in Business 7 (2014): pp. 1–11. [↑](#footnote-ref-110)
111. J. L. McGaugh, Memory and Emotion (New York: Columbia University Press, 2003), 90. См. также: R. Maxwell and R. Dickman, The Elements ofsuasion: Use Storytelling to Pitch Better Ideas, Sell Faster, & Win More Business (New York: HarperCollins, 2007), особенно: “Sticky Stories: Memory, Emotions and Markets,” pp. 122–150. [↑](#footnote-ref-111)
112. McGaugh, Memory and Emotion, 93. [↑](#footnote-ref-112)
113. McGaugh, Memory and Emotion, 93. [↑](#footnote-ref-113)
114. D. A. Small, G. Loewenstein, and P. Slovic. “Sympathy and Callousness: The Impact of Deliberative Thought on Donations to Identifiable and Statistical Victims,” Organizational Behavior and Human Decision Processes 102 (2007): 143–153. [↑](#footnote-ref-114)
115. Благодарим Джона Ванга, поделившегося с нами этим случаем. Более подробно см.: J. Udell, “An Unforgettable Lesson”. [https://blog.jonudell.net/2010/10/27/an‑unforgettable‑lesson](https://blog.jonudell.net/2010/10/27/an-unforgettable-lesson). [↑](#footnote-ref-115)
116. C. Heath and D. Heath, Switch: How to Change Things When Change Is Hard (New York: Broadway Books, 2010), pp. 101–123. [↑](#footnote-ref-116)
117. Подробнее о лидерах‑интровертах см.: S. Cain, Quiet: The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking (New York: Broadway Books, 2013). [↑](#footnote-ref-117)
118. R. M. Kanter, The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation (New York: Simon & Schuster, 1983). [↑](#footnote-ref-118)
119. W. Berger, A More Beautiful Question (New York: Bloomsbury, 2014). [↑](#footnote-ref-119)
120. J. M. Crant and T. S. Bateman, “Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactivesonality,” Journal of Organizational Behavior 21, № 1 (2000): pp. 63–75; см. также: M. Spitzmuller, H‑P. Sin, M. Howe, and S. Fatimah, “Investigating the Uniqueness and Usefulness of Proactivesonality in Organizational Research: A Meta‑Analytic Review,” Humanformance 28, № 4 (2015): pp. 351–379. [↑](#footnote-ref-120)
121. T. S. Bateman and J. M. Crant, “The Proactive Component of Organizational Behavior: Measures and Correlates,” Journal of Organizational Behavior 14 (1993): pp. 103–118; T‑Y. Kim, A. H. Y. Hon, and J. M. Crant, “Proactivesonality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study,” Journal of Business and Psychology 24, № 1 (2009): pp. 93–103; N. Li, J. Liang, and J. M. Crant, “The Role of Proactivesonality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relationalspective,” Journal of Applied Psychology 95, № 2 (2010): pp. 395–404. [↑](#footnote-ref-121)
122. См., напр.: J. A. Thompson, “Proactivesonality and Jobformance: A Social Capitalspective,” Journal of Applied Psychology 90, № 5 (2005): pp. 1011–1017. См. также: S. E. Seibert and M. L. Braimer, “What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactivesonality and Career Success,”sonnel Psychology 54 (2001): pp. 845–875; D. J. Brown, R. T. Cober, K. Kane, P. E. Levy, and J. Shalhoop, “Proactivesonality and the Successful Job Search: A Field Investigation of College Graduates,” Journal of Applied Psychology 91, № 3 (2006): pp. 717–726; C.‑H. Wu, Y. Want, and W. H. Mobley, “Understanding Leaders’ Proactivity from a Goal‑Process View and Multisource Ratings,” в W. H. Mobley, M. Li, and Y. Wang (eds.), Advances in Global Leadership, Vol. 7 (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2012); V. P. Prabhu, S. J. McGuire, E. A. Drost, and K. K. Kwong, “Proactivesonality and Entrepreneurial Intent: Is Entrepreneurial Self‑Efficacy a Mediator or Moderator?” International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research 18, № 5 (2012): pp. 559–586. [↑](#footnote-ref-122)
123. B. Z. Posner and J. W. Harder, “The Proactivesonality, Leadership, Gender and National Culture” (Santa Fe, New Mexico, April 2002). [↑](#footnote-ref-123)
124. H. Schultz and D. J. Yang, Pour Your Heart into It (New York: Hachette, 1999), pp. 205–210. [↑](#footnote-ref-124)
125. Angela Duckworth, Grit: The Power of Passion andseverance (New York: Scribner, 2016). [↑](#footnote-ref-125)
126. Виктор Франкл приводит поразительные примеры того, как люди отвечают на вызовы. См.: V. E. Frankl, Man’s Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy (New York: Touchstone, 1984; книга впервые опубликована в 1946 году). См. также книгу на русском языке: Франкл В. Человек в поисках смысла. М.: Книга по требованию, 2012. [↑](#footnote-ref-126)
127. См., напр.: D. Ariely, Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions (New York: HarperCollins, 2009); “LSE: Whenformance‑Related Pay Backfires,” Financial, June 25, 2009; F. Ederer and G. Manso, “Is Pay forformance Detrimental to Innovation?” Management Science 59, № 7 (2013): pp. 1496–1513. [↑](#footnote-ref-127)
128. E. L. Deci with R. Flaste, Why We Do What We Do: Understanding Self‑Motivation (New York: Penguin, 1995). См. также: K. W. Thomas, Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, 2nd ed. (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2009) и D. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates You (New York: Riverhead Press, 2011). [↑](#footnote-ref-128)
129. A. Blum, Annapurna: A Woman’s Place (Berkeley, CA: Counterpoint Press, 2015), p. 3. [↑](#footnote-ref-129)
130. P. LaBarre, “How to Make It to the Top,” Fast Company, September 1998, 72. [↑](#footnote-ref-130)
131. См. напр.: J. Ettlie, Managing Innovation, 2nd ed. (Abingdon, UK: Taylor & Francis, 2006); S. Johnson, Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation (New York: Riverhead, 2010); E. Ries, The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses (New York: Penguin Group, 2011); T. Davila, M. J. Epstein, and R. Shelton, Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, updated ed. (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2012); S. Kelman, “Innovation in Government Can Come from Anywhere,” FCW blog, September 20, 2016. [https://fcw.com/blogs/lectern/2016/09/kelman‑micro‑innovation‑pianos.aspx](https://fcw.com/blogs/lectern/2016/09/kelman-micro-innovation-pianos.aspx); I. Asimov, “How Do People Get New Ideas?” MIT Technology Review, October 20, 2014, [https://www.technologyreview.com/s/531911/isaac‑asimov‑asks‑how‑do‑people‑get‑new‑ideas](https://www.technologyreview.com/s/531911/isaac-asimov-asks-how-do-people-get-new-ideas). [↑](#footnote-ref-131)
132. IBM, Expanding the Innovation Horizons: The Global CEO Study 2006 (Somers, NY: IBM Global Services, 2006). [↑](#footnote-ref-132)
133. Благодарим Джастина Людвига, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-133)
134. D. Nicolini, M. Korica, and K. Ruddle, “Staying in the Know,” Sloan Management Review 56, № 4 (Summer 2015): pp. 57–65. [↑](#footnote-ref-134)
135. G. Berns, Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2008). [↑](#footnote-ref-135)
136. M. M. Capozzi, R. Dye, and A. Howe, “Sparking Creativity in Teams: An Executive’s Guide,” McKinsey Quarterly, April 2011. [↑](#footnote-ref-136)
137. R. Katz, “The Influence of Group Longevity: Highformance Research Teams,” Wharton Magazine 6, № 3 (1982): pp. 28–34; см. также: R. Katz and T. J. Allen, “Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at theformance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups,” in M. L. Tushman and W. L. Moore (eds.), Readings in the Management of Innovation, 2nd ed. (Cambridge, MA: Ballinger, 1988), pp. 293–309. [↑](#footnote-ref-137)
138. Katz, “The Influence of Group Longevity,” 31. [↑](#footnote-ref-138)
139. A. W. Brooks, F. Gino, and M. E. Schweitzer, “Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boostsceptions of Competence,” Management Science 61, № 6 (June 2015): pp. 1421–1435. [↑](#footnote-ref-139)
140. Z. Achi and J. G. Berger, “Delighting in the Possible,” McKinsey Quarterly, March 2016, p. 5. [↑](#footnote-ref-140)
141. Концепция создания компаний, разработки и выведения на рынок новых продуктов и услуг, основанная на научном подходе к построению бизнеса. Разработана американским предпринимателем Эриком Рисом. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-141)
142. K. E. Weick, “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems,” American Psychologist 39, № 1 (1984): p. 43. [↑](#footnote-ref-142)
143. L. A. Barroso, “The Roofshot Manifesto,” July 13, 2016. [https://rework.withgoogle.com/blog/the‑roofshot‑manifesto/?utm\_source=newsletter&utm\_medium=email&utm\_campaign=august\_newsletter](https://rework.withgoogle.com/blog/the-roofshot-manifesto/?utm_source%3dnewsletter%26utm_medium%3demail%26utm_campaign%3daugust_newsletter). [↑](#footnote-ref-143)
144. P. Sims, Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries (New York: Free Press, 2011), 141–152. [↑](#footnote-ref-144)
145. K. M. Eisenstadt and B. N. Tabrizi, “Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry,” Administrative Science Quarterly 40 (1995): pp. 84–110; см. также: E. Williams and A. R. Shaffer, “The Defense Innovation Initiative: The Importance of Capability Prototyping,” Joint Force Quarterly (2015, 2nd Quarterly): pp. 34–43. [↑](#footnote-ref-145)
146. B. J. Lucas and L. Nordgren, “People Underestimate the Value ofsistence for Creativeformance,” Journal ofsonality and Social Psychology 109, № 2 (2015): pp. 232–243. [↑](#footnote-ref-146)
147. T. A. Amabile and S. J. Kramer, “The Power of Small Wins,” Harvard Business Review, May 2011, 73; cм. также: The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work (Boston: Harvard Business Review Press, 2011). [↑](#footnote-ref-147)
148. Amabile and Kramer, “Power of Small Wins,” 75. [↑](#footnote-ref-148)
149. См.: S. R. Maddi, Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth (New York: Springer, 2013). [↑](#footnote-ref-149)
150. См. напр.: P. T. Bartone, “Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?” Military Psychology 18 (2006): S141–S148; P. T. Bartone, R. R. Roland, J. J. Picano, and T. J. Williams, “Psychological Hardiness Predicts Success in US Army Special Forces Candidates,” International Journal of Selection and Assessment 16, № 1 (2008): pp. 78–81; R. A. Bruce and R. F. Sinclair, “Exploring the Psychological Hardiness of Entrepreneurs,” Frontiers of Entrepreneurship Research 29, № 6 (2009): p. 5; P. T. Bartone, “Social and Organizational Influences on Psychological Hardiness: How Leaders Can Increase Stress Resilience,” Security Informatics 1 (2012): pp. 1–10; B. Hasanvand, M. Khaledian, and A. R. Merati, “The Relationship Between Psychological Hardiness and Attachment Styles with the University Student’s Creativity,” European Journal of Experimental Biology 3, № 3 (2013): pp. 656–660; A. M. Sandvik, A. L. Hansena, S. W. Hystada, B. H. Johnsena, and P. T. Barton, “Psychopathy, Anxiety, and Resiliency – Psychological Hardiness as a Mediator of the Psychopathy‑Anxiety Relationship in a Prison Setting,”sonality and Individual Differences 72 (2015): pp. 30–34. [↑](#footnote-ref-150)
151. Благодарим Шараду Рамакришнан, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-151)
152. B. L. Frederickson, Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strengths of Positive Emotions Over Negativity, and Thrive (New York: Crown, 2009); A. Sood, The Mayo Clinic Guide to Stress‑Free Living (Boston: Da Capo Press, 2013); K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (eds.), The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (New York: Oxford University Press, 2013). [↑](#footnote-ref-152)
153. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, Turning Adversity into Opportunity (San Francisco, CA: The Leadership Challenge – A Wiley Brand, 2014). [↑](#footnote-ref-153)
154. D. Bayles and T. Orland, Art and Fear: Observations on theils (and Rewards) of Artmaking (Eugene, OR: Image Continuum Press, 2001). [↑](#footnote-ref-154)
155. P. M. Madsen, “Failing to Learn? The Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry, Academy of Management Journal 53, № 3 (2010): pp. 451–476. Исследования организационного обучения приводят к аналогичным выводам, напр.: R. Khannal, I. Guler, and A. Nerkar, “Fail Often, Fail Big, and Fail Fast? Learning from Small Failures and R&Dformance in the Pharmaceutical Industry,” Academy of Management Journal 59, № 2 (2016): pp. 436–459. [↑](#footnote-ref-155)
156. L. M. Brown and B. Z. Posner, “Exploring the Relationship Between Learning and Leadership,” Leadership & Organization Development Journal, May 2001, pp. 274–280. См. также: J. M. Kouzes and B. Z. Posner, The Truth About Leadership: The No‑Fads, Heart‑of‑the‑Matter Facts You Need to Know (San Francisco: Jossey‑Bass, 2010), pp. 119–135. [↑](#footnote-ref-156)
157. R. W. Eichinger, M. M. Lombardo, and D. Ulrich, 100 Things You Need to Know: Best Practices for Managers and HR (Minneapolis, MN: Lominger, 2004), p. 492. [↑](#footnote-ref-157)
158. A. G. Lafley, “I Think of Failure as a Gift,” Harvard Business Review, April 2011, p. 89. [↑](#footnote-ref-158)
159. J. K. Rowling, Very Good Lives: The Fringe Benefits of Failure and the Importance of Imagination (New York: Little, Brown and Company, 2015), p. 34. [↑](#footnote-ref-159)
160. G. Manso, “Experimentation and the Returns to Entrepreneurship,” Review of Financial Studies 29, № 9 (2016): pp. 2319–2340. [↑](#footnote-ref-160)
161. P. J. Schoemaker and R. E. Cunther, “The Wisdom of Deliberate Mistakes,” Harvard Business Review, June 2006, 108–115. Журнал Harvard Business Review посвятил апрельский номер 2011 года обсуждению роли неудач в бизнесе: [http://hbr.org/archive‑toc/BR1104?conversationId=1855599](http://hbr.org/archive-toc/BR1104?conversationId%3d1855599). [↑](#footnote-ref-161)
162. C. S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success (New York: Random House, 2006), 6–7. См. также: C. Dweck, “Carol Dweck Revisits the ‘Growth Mindset,’” Education Week, September 22, 2016. [http://www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol‑dweck‑revisits‑the‑growth‑mindset.html](http://www.edweek.org/ew/articles/2015/09/23/carol-dweck-revisits-the-growth-mindset.html). [↑](#footnote-ref-162)
163. A. Bandura and R. E. Wood, “Effects ofceived Controllability andformance Standards on Self‑Regulation of Complex Decision Making,” Journal ofsonality and Social Psychology 56 (1989): pp. 805–814. См. также: Dweck, Mindset. [↑](#footnote-ref-163)
164. A. Ericsson and R. Pool, Peak: Secrets from the New Science of Expertise (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016). [↑](#footnote-ref-164)
165. Опрос проводился 18 июня 2015 года на 8‑м ежегодном форуме «Вызовы лидерства» (Нэшвилл, Теннесси). [↑](#footnote-ref-165)
166. A. Carmeli, D. Brueller, and J. E. Dutton, “Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High‑Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety,” Systems Research and Behavioral Science Systems Research 26 (2009): pp. 81–98. [↑](#footnote-ref-166)
167. Цит. по: A. Bryant, “Make Sure the Compass Points True North,” New York Times, October 27, 2013, Business Section, 2. [↑](#footnote-ref-167)
168. Рон Фридман. Лучшее место для работы. Искусство создавать превосходное деловое пространство. М.: Альпина Паблишер, 2017. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-168)
169. R. Friedman, The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace (New York: Penguin, 2014). [↑](#footnote-ref-169)
170. A. Edmondson, “Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error,” Journal of Applied Behavioral Science 32 no. 1 (1996): pp. 5–28. См. также: A. Edmondson and S. S. Reynolds, Building the Future: Big Teaming for Audacious Innovation (Oakland, CA: Berrett‑Koehler, 2016). [↑](#footnote-ref-170)
171. Aon Hewitt Top Companies for Leaders: Research Highlights 2015. [http://www.aon.com/human‑capital‑consulting/thoughtleadership/leadership/aon‑hewitt‑top‑companies‑for‑leaders‑studybackground‑research‑initiatives.jsp](http://www.aon.com/human-capital-consulting/thoughtleadership/leadership/aon-hewitt-top-companies-for-leaders-studybackground-research-initiatives.jsp). [↑](#footnote-ref-171)
172. M. J. Guber, B. D. Gelman, and C. Ranganath, “States of Curiosity Modulate Hippocampus‑Dependent Learning via the Dopaminergic Circuit,” Neuron 84, № 2 (2014): pp. 486–496. [↑](#footnote-ref-172)
173. B. Grazer and C. Fishman, A Curious Mind: The Secret to a Bigger Life (New York: Simon & Schuster, 2015), xii. [↑](#footnote-ref-173)
174. Grazer and Fishman, Curious Mind, p. 260. [↑](#footnote-ref-174)
175. M. Warrell, Stop Playing Safe (Melbourne: John Wiley & Sons, 2013), p. 232. [↑](#footnote-ref-175)
176. Этот пример взят из нашего интервью. Подробнее см.: P. Williams with J. Denney, Leadership Excellence: The Seven Sides of Leadership for the 21st Century (Uhrichsville, OH: Barbour Books, 2012). [↑](#footnote-ref-176)
177. A. L. Duckworth, C. Peterson, M. D. Matthews, and D. R. Kelly, “Grit: severance and Passion for Long‑Term Goals,” Journal ofsonality and Social Psychology 92, № 6 (2007): pp. 1087–1101. [↑](#footnote-ref-177)
178. A. Duckworth, Grit: The Power of Passion andseverance (New York: Simon & Schuster, 2016). [↑](#footnote-ref-178)
179. M. E. P. Seligman, “Building Resilience,” Harvard Business Review, April 2011, 101–106 [p. 102]. Более подробно тема рассматривается в книге: M. E. P. Seligman, Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well‑Being (New York: Free Press, 2011). [↑](#footnote-ref-179)
180. S. R. Maddi and D. M. Khoshaba, Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You (New York: MJF Books, 2005); M. E. P. Seligman, Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life (New York: Random House, 2006); J. D. Margolis and P. G. Stoltz, “How to Bounce Back from Adversity,” Harvard Business Review, January – February 2010, pp. 86–92; A. Graham, K. Cuthbert, and K. Sloan, Lemonade: The Leader’s Guide to Resilience at Work (Veritae Press, 2012). [↑](#footnote-ref-180)
181. K. T. Dirks, “Trust in Leadership and Teamformance: Evidence from NCAA Basketball,” Journal of Applied Psychology 85, no. 6 (2000): pp. 1004–1012; J. A. Colquitt and S. C. Salam, “Foster Trust Through Ability, Benevolence, and Integrity,” in J. Locke (ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence‑Based Management (2nd ed.) (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009), pp. 389–404; R. S. Sloyman and J. D. Ludema, “That’s Not How I See It: How Trust in the Organization, Leadership, Process, and Outcome Influence Individual Responses to Organizational Change,” Organizational Change and Development 18 (2010): pp. 233–276; M. Mach, S. Dolan, and S. Tzafrir, “The Differential Effect of Team Members’ Trust on Teamformance: The Mediation Role of Team Cohesion,” Journal of Occupational and Organizational Psychology 83, № 3 (2010): pp. 771–794; R. F. Hurley, The Decision to Trust: How Leaders Create High‑Trust Organizations (San Francisco: Jossey‑Bass, 2012); S. Brown, D. Gray, J. McHardy, and K. Taylor, “Employee Trust and Workplaceformance,” Journal of Economic Behavior & Organization 116 (2015): pp. 361–378. [↑](#footnote-ref-181)
182. K. M. Newman, “Why Cynicism Can Hold You Back,” Greater Good, June 11, 2015. <http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_cynicism_can_hold_you_back>. См. также: G. D. Grace and T. Schill, “Social Support and Coping Style Differences in Subjects High and Low in Interpersonal Trust,” Psychological Reports 59 (1986): pp. 584–586; M. B. Gurtman, “Trust, Distrust, and Interpersonal Problems: A Circumplex Analysis,” Journal ofsonality and Social Psychology 62 (1992): pp. 989–1002; O. Stavrova and D. Ehlebracht, “Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross‑Cultural Analyses,” Journal ofsonality and Social Psychology 110, № 1 (2016): pp. 116–132. [↑](#footnote-ref-182)
183. B. A. De‑Jong, K. T. Dirks, and N. Gillespie, “Trust and Teamformance: A Meta‑analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates,” Journal of Applied Psychology 101, № 8 (2016): pp. 1134–1150. [↑](#footnote-ref-183)
184. K. Twaronite, “A Global Survey on the Ambiguous State of Employee Trust,” Harvard Business Review, July 22, 2016. [↑](#footnote-ref-184)
185. A. Atkins, Building Workplace Trust (Boston and San Francisco: Interaction Associates, 2014) and O. Faleye and E. A. Trahan, “Labor‑Friendly Corporate Practices: Is What Is Good for Employees Good for Stakeholders?” Journal of Business Ethics 101, no. 1 (2011): pp. 1–27. [↑](#footnote-ref-185)
186. B. B. Kimmel, “Leaders Wake Up! Trust Is a Hard Asset,” June 6, 2016, [http://www.trustacrossamerica.com/blog/?cat=400](http://www.trustacrossamerica.com/blog/?cat%3d400); B. B. Kimmel, “The State of Trust in Corporate America: 2016 Report”. [http://www.trustacrossamerica.com/blog/?p=3282](http://www.trustacrossamerica.com/blog/?p%3d3282). [↑](#footnote-ref-186)
187. L. P. Willcocks and S. Cullen, The Power of Relationships: The Outsourcing Enterprise, 2. Logica in association with the London School of Economics, London, UK. <https://www.researchgate.net/publication/270573256_The_Outsourcing_Enterprise_The_Power_of_Relationships>. [↑](#footnote-ref-187)
188. M. Burchell and J. Robin, No Excuses: How You Can Turn Any Workplace into a Great One (San Francisco: Jossey‑Bass, 2013), 5. [↑](#footnote-ref-188)
189. Edelman, 2017 Edelman Trust Barometer: Global Report, <http://www.edelman.com/trust2017>. [↑](#footnote-ref-189)
190. W. R. Boss, “Trust and Managerial Problem Solving Revisited,” Group & Organization Studies 3, № 3 (1978): pp. 331–342. [↑](#footnote-ref-190)
191. Boss, “Trust and Managerial Problem Solving Revisited,” 338. [↑](#footnote-ref-191)
192. K. Thomas, “Get It On! What It Means to Lead the Way” (программная презентация на 9‑й ежегодной конференции по лидерству, проходившей 16 июня 2016 года в Нэшвилле). [↑](#footnote-ref-192)
193. P. Zak, Trust Factor: The Science of Creating High‑Performance Organizations (New York: AMACOM, 2017); F. Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (New York: Free Press, 1996); Y. Benkler, “The Unselfish Gene,” Harvard Business Review, July – August 2011, 77–85. [↑](#footnote-ref-193)
194. P. S. Shockley‑Zalabak, S. Morreale, and M. Hackman, Building the High‑Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust (San Francisco: Jossey‑Bass, 2010). [↑](#footnote-ref-194)
195. J. Zenger and J. Folkman, “What Great Listeners Actually Do,” Harvard Business Review, July 14, 2016. [↑](#footnote-ref-195)
196. J. Zenger and J. Folkman, “What Great Listeners Actually Do,” Harvard Business Review, July 14, 2016. [↑](#footnote-ref-196)
197. Благодарим Келли Макнайт, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-197)
198. M. Mortensen and T. Neeley, “Reflected Knowledge and Trust in Global Collaboration,” Management Science 58, № 12 (December 2012): pp. 2207–2224; E. J. Wilson III, “Empathy Is Still Lacking in the Leaders Who Need It Most,” Harvard Business Review, September 21, 2015. [https://hbr.org/2015/09/empathy‑is‑still‑lacking‑in‑the‑leaders‑who‑need‑it‑most](https://hbr.org/2015/09/empathy-is-still-lacking-in-the-leaders-who-need-it-most); S. Sinek, Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don’t (New York: Penguin, 2014). [↑](#footnote-ref-198)
199. Цит. по: G. Colvin, Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Machines Never Will (New York: Portfolio/Penguin, 2015), p. 73. [↑](#footnote-ref-199)
200. R. S. Wellins and E. Sinar, “The Hard Science Behind Soft Skills,” Chief Learning Officer, May 2016; W. A. Gentry, T. J. Weber, and G. Sadri, Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 2007), [http://insights.ccl.org/wp‑content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf](http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf); Whitelaw, The Zen Leader: 10 Ways to Go from Barely Managing to Leading Fearlessly (Pompton Plains, NJ: Career Press, 2012). [↑](#footnote-ref-200)
201. R. Krznaric, Empathy: Why It Matters, and How to Get It (New York: igee Random House, 2015). [↑](#footnote-ref-201)
202. T. Rath, Vital Friends: The People You Can’t Afford to Live Without (New York: Gallup Press, 2006). [↑](#footnote-ref-202)
203. D. E. Zand, “Trust and Managerial Problem Solving,” Administrative Science Quarterly 117, no. 2 (1972), J. W. Driscoll, “Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction,” Academy of Management Journal 21, № 1 (1978): pp. 44–56. [↑](#footnote-ref-203)
204. P. Lee, N. Gillespie, L. Mann, and A. Wearing, “Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Teamformance,” Management Learning 41, № 4 (2010): pp. 473–491. [↑](#footnote-ref-204)
205. R. Axelrod, The Evolution of Cooperation: Revised Edition (New York: Basic Books, 2006). [↑](#footnote-ref-205)
206. R. Axelrod, The Evolution of Cooperation: Revised Edition (New York: Basic Books, 2006)., 20, 190. [↑](#footnote-ref-206)
207. R. B. Cialdini, “Harnessing the Science ofsuasion,” Harvard Business Review, October 2001, pp. 72–79; J. K. Butler Jr., “Behaviors, Trust, and Goal Achievement in a Win‑Win Negotiating Role Play,” Group & Organization Management 20, № 4 (1995): pp. 486–501; R. B. Cialdini, Influence: Science and Practice, 5th ed. (Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2009), pp. 19–51; A. Grant, Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success (New York: Penguin Group 2013); cм. издание на русском языке: Грант А. [Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений.](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6220774) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. [↑](#footnote-ref-207)
208. R. Putnam, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (New York: Touchstone by Simon & Schuster, 2001), 134. [↑](#footnote-ref-208)
209. H. Ibarra and Mt. T. Hansen, “Are You a Collaborative Leader?” Harvard Business Review, July – August 2011, 69–74; “Secrets of Greatness: Teamwork!” Fortune, June 12, 2006, pp. 64–152; A. M. Brandenburger and B. J. Nalebuff, Co‑Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That’s Changing the Game of Business (New York: Currency, 1997); P. Hallinger and R. H. Heck, “Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement?” Educational Management Administration & Leadership 38, № 6 (2010): pp. 654–678; W. C. Kim and R. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant (Boston: Harvard Business School Publishing, 2015); D. Tjosvold and M. M. Tjosvold, Building the Team Organization: How to Open Minds, Resolve Conflict, and Ensure Cooperation (New York: Palgrave Macmillan 2015). [↑](#footnote-ref-209)
210. Благодарим Майкла Джениса и Андреа Берардо, поделившихся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-210)
211. Адам Грант. [Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений.](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6220774) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-211)
212. A. Grant, Give and Take. [↑](#footnote-ref-212)
213. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt, and C. J. Meyer, “Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures,” Academy of Management Journal 49, № 1 (2006): pp. 103–119. [↑](#footnote-ref-213)
214. M. Mortesen and T. Neeley, “Reflected Knowledge” and A. Van de Ven, A. L. Delbecq, and R. J. Koenig, “Determinants of Coordination Modes Within Organizations,” American Sociological Review 41, № 2 (1976): pp. 322–338. [↑](#footnote-ref-214)
215. D. Cohen and L. Prusak, In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 20; B. J. Jones, Social Capital in America: Counting Buried Treasure (New York: Routledge, 2011). [↑](#footnote-ref-215)
216. D. Brooks, The Social Animal: Hidden Sources of Love, Character, and Achievement (New York: Random House, 2011). [↑](#footnote-ref-216)
217. R. M. Kanter, The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation (New York: Simon & Schuster, 1983); R. B. Cialdini, Influence: The Psychology ofsuasion (New York: William Morrow, 2006); J. A. Simpson, A. K. Farrell, M. M. Orina, and A. J. Rothman, “Power and Social Influence in Relationships,” в M. Mikulincer and P. R. Shaver (eds.), APA Handbook ofsonality and Social Psychology: Volume 3 Interpersonal Relations (Washington, DC: American Psychological Association, 2015), pp. 393–420. [↑](#footnote-ref-217)
218. A. Bandura, Self‑Efficacy: The Exercise of Control (New York: Freeman, 1997); C. M. Shea and J. M. Howell, “Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self‑Efficacy and Taskformance,” Leadership Quarterly 10, no. 3 (1999): pp. 375–396; M. J. McCormick, J. Tanguma, and A. S. Lopez‑Forment, “Extending Self‑Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test,” Journal of Leadership Education 1, no. 2 (2002): pp. 34–49; D. L. Feltz, S. F. Short, and P. J. Sullivan, Self‑Efficacy in Sport (Champaign, IL: Human Kinetics, 2007); J. Hagel and J. S. Brown, “Do You Have a Growth Mindset?” Harvard Business School Blog, November 23, 2010. [http://blogs.hbr.org/bigshift/2010/11/do‑you‑have‑a‑growth‑mindset.html](http://blogs.hbr.org/bigshift/2010/11/do-you-have-a-growth-mindset.html); F. C. Lunenburg, “Self‑Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation andformance,” International Journal of Management, Business, and Administration 14, no. 1 (2011): pp. 1–6; J. E. Maddux, “Self‑Efficacy: The Power of Believing You Can,” in S. J. Lopez, and C. B. Synder (eds.), The Oxford Handbook of Positive Psychology (New York: Oxford University Press, 2011), pp. 335–344. [↑](#footnote-ref-218)
219. M. R. Delgado, “Reward‑Related Responses in the Human Striatum,” Annals of the New York Academy of Science 1104 (2007): pp. 70–88; D. S. Fareri, L. N. Martin, and M. R. Delgado, “Reward‑Related Processing in the Human Brain: Developmental Considerations,” Development & Psychopathology 20, № 4 (2008): pp. 1191–1211; M. R. Delgado, M. M. Carson, and E. A. Phelps, “Regulating the Expectation of Reward,” Nature Neuroscience 11, № 8 (2008): pp. 880–881; M. R. Delgado and J. G. Dilmore, “Social and Emotional Influences on Decision‑Making and the Brian,” Minnesota Journal of Law, Science & Technology 9, no. 2 (2008): pp. 899–912; and B. W. Balleine, M. R. Delgado, and O. Hikosaka, “The Role of Dorsal Striatum in Reward and Decision‑Making, Journal of Neuroscience 27 (2007): pp. 8159–8160. [↑](#footnote-ref-219)
220. Благодарим Николь Маток, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-220)
221. A. Wrzeniewski, and J. Dutton, “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work,” Academy of Management Review 26, no. 2 (2001): pp. 179–201; and M. S. Christian, A. S. Garza, and J. E. Slaugher, “Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Conceptualformance,”sonnel Psychology 64 (2011): pp. 89–136. [↑](#footnote-ref-221)
222. D. Coviello, A. Guglielmo, and G. Spagnolo, “The Effect of Discretion on Procurementformance,” Management Science (2017). <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2016.2628>. [↑](#footnote-ref-222)
223. M. G. Mayhew, N. M. Ashkanasay, T. Bramble, and J. Gardner, “A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings,” The Journal of Social Psychology 147, № 5 (2007): pp. 477–500; H. Peng and J. Pierce, “Job‑ and Organization‑Based Psychological Ownership: Relationship and Outcomes,” Journal of Managerial Psychology 30, № 2 (2015): pp. 151–168; R. B. Bullock, “The Development of Job‑Based Psychological Ownership” (неопубликованная докторская диссертация, Seattle Pacific University, 2015). [↑](#footnote-ref-223)
224. Данные эволюционной психологии показывают, что взаимодействие видов в экосистемах выступает залогом их выживания; группы в итоге избавляются от тех, чье поведение вредно или неэффективно. См.: R. Wright, The Moral Animal: Why We Are the Way We Are: The New Science of Evolutionary Psychology (New York: Vintage, 1995); A. Fields, Altruistically Inclined? The Behavioral Sciences, Evolutionary Theory, and the Origins of Reciprocity (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2004). [↑](#footnote-ref-224)
225. M. Csikszentmilhalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (New York: Basic Books, 1997), 30; cм. издание на русском языке: Чиксентмихайи М. В поисках потока. Психология включенности в повседневность. М.: Альпина нон‑фикшн, 2019. [↑](#footnote-ref-225)
226. Источник: M. Csikszentmilhalyi. Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life, New York: Basic Books, 1997, p. 31. Печатается с разрешения правообладателя, издательства Basic Books, входящего в Perseus Book Group. [↑](#footnote-ref-226)
227. M. Burchell and J. Robin, The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters (San Francisco: Jossey‑Bass, 2011), p. 66. [↑](#footnote-ref-227)
228. L. J. Bassi and M. E. Van Buren, “The 1998 ASTD State of the Industry Report,” Training & Development, January 1998: 21+; B. Sugrue and R. J. Rivera, 2005 State of the Industry Report (Alexandria, VA: ASTD Press, 2005); E. Rizkalla, “Not Investing in Employee Training Is Risky Business,” The Huffington Post, August 30, 2014. [http://www.huffingtonpost.com/emad‑rizkalla/not‑investing‑in‑employee\_b\_5545222.html](http://www.huffingtonpost.com/emad-rizkalla/not-investing-in-employee_b_5545222.html). [↑](#footnote-ref-228)
229. “Employee Training Is Worth the Investment,” May 11, 2016. [https://www.go2hr.ca/articles/employee‑training‑worth‑investment](https://www.go2hr.ca/articles/employee-training-worth-investment). [↑](#footnote-ref-229)
230. N. Merchant, The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy (San Francisco: O’Reilly Media, 2010), p. 63. [↑](#footnote-ref-230)
231. A. Bryant, The Corner Office: Indispensable and Unexpected Lessons from CEOs on How to Lead and Succeed (New York: Times Books, 2011). [↑](#footnote-ref-231)
232. Благодарим Бет Хай, поделившуюся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-232)
233. R. E. Wood and A. Bandura, “Impact of Conceptions of Ability on Self‑Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making,” Journal ofsonality and Social Psychology 56 (1989): pp. 407–415. [↑](#footnote-ref-233)
234. A. Bandura and R. E. Wood, “Effects ofceived Controllability andformance Standards on Self‑Regulation of Complex Decision Making,” Journal ofsonality and Social Psychology 56 (1989): pp. 805–814. [↑](#footnote-ref-234)
235. A. M. Saks, “Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self‑Efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment,” Journal of Applied Psychology 80 (1995): pp. 211–225. [↑](#footnote-ref-235)
236. H. Sari, S. Ekici, F. Soyer, and E. Eskiller, “Does Self‑Confidence Link to Motivation? A Study in Field Hockey Athletes,” Journal of Human Sport & Exercise 10, № 1 (2015): pp. 24–35. [↑](#footnote-ref-236)
237. 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). [↑](#footnote-ref-237)
238. P. Leone, “Take Your ROI to Level 6,” Training Industry Quarterly, Spring 2008, pp. 14–18. [http://www.cedma‑europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Take%20Your%20ROI%20to%20Level%206%20(Apr%2008). pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/TrainingOutsourcing/Take%20Your%20ROI%20to%20Level%206%20%28Apr%2008%29.pdf). [↑](#footnote-ref-238)
239. M. Soden, “Leadership in the Moment – Lessons from Elite Rugby” (презентация на 6‑м ежегодном Форуме «Вызовы лидерства» в Скоттсдейле, 26 июля 2013 года). [↑](#footnote-ref-239)
240. F. Colon and D. Clifford, “Measuring Enabling Others to Act: The Travelers Coaching Questionnaire” (презентация на 8‑м ежегодном Форуме «Вызовы лидерства» в Сан‑Франциско, 18 июня 2015 года). [↑](#footnote-ref-240)
241. F. Hesselbein, “Bright Future,” Leader to Leader, no. 60 (Spring 2011): p. 4. [↑](#footnote-ref-241)
242. S. Madon, J. Willard, M. Guyll, and K. C. Scherr, “Self‑Fulfilling Prophecies: Mechanisms, Power, and Links to Social Problems,” Social andsonality Psychology Compass 5, № 8 (2011): pp. 578–590; D. Eden, “Self‑Fulfilling Prophecy and the Pygmalion Effect in Management,” в: R. W. Griffin (ed.), Oxford Bibliographies in Management (New York: Oxford University Press, 2014); D. Eden, “Self‑Fulfilling Prophecy: The Pygmalion Effect,” в: S. G. Rogelberg (ed.), Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2016, pp. 711–712). [↑](#footnote-ref-242)
243. D. S. Yeager, V. Purdie‑Vaughns, J. Garcia, N. Apfel, P. Brzustoski, A. Master, W. T. Hessert, M. E. Williams, and G. L. Cohen, “Breaking the Cycle of Mistrust: Wide Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide,” Journal of Experimental Psychology 143, № 2 (2014): pp. 804–824. [↑](#footnote-ref-243)
244. D. Whitney and A. Trosten‑Bloom, The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change, 2nd ed. (San Francisco: BerrettKoehler, 2010); M. E. Seligman, Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well‑Being (New York: Free Press, 2011); A. Gostick and C. Elton, All In: How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results (New York: Free Press, 2012). [↑](#footnote-ref-244)
245. Благодарим Тома Пирса, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-245)
246. H. G. Halvorson, Succeed: How We Can Reach Our Goals (New York: Hudson Street Press, 2010). [↑](#footnote-ref-246)
247. Благодарим Криса Ведекайнда, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-247)
248. M. Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (New York: Basic Books, 1997), p. 23. [↑](#footnote-ref-248)
249. J. E. Sawyer, W. R. Latham, R. D. Pritchard, and W. R. Bennett Jr., “Analysis of Work Group Productivity in an Applied Setting: Application of a Time Series Panel Design,”sonnel Psychology 52 (1999): 927–967; A. Gostick and C. Elton, Managing with Carrots: Using Recognition to Attract and Retain the Best People (Layton, UT: Gibbs Smith, 2001); A. Fishbach and S. R. Finkelstein, “How Feedback Influencessistence, Disengagement, and Change in Goal Pursuit,” в: H. Aarts and A. J. Elliot (eds.), Goal‑Directed Behavior (New York: Psychology Press, 2012), 203–230. [↑](#footnote-ref-249)
250. J. Shriar, “The State of Employee Engagement in 2016,” November 1, 2016. [https://www.officevibe.com/blog/employee‑engagement‑2016](https://www.officevibe.com/blog/employee-engagement-2016). [↑](#footnote-ref-250)
251. P. A. McCarty, “Effects of Feedback on the Self‑Confidence of Men and Women,” Academy of Management Journal 20 (1986): pp. 840–847. См. также: Halvorson, Succeed, и Fishbach and Finkelstein, “How Feedback Influences.” [↑](#footnote-ref-251)
252. K. A. Ericsson, M. J. Prietula, and E. T. Cokely, “The Making of an Expert,” Harvard Business Review, July – August 2007, pp. 114–121. [↑](#footnote-ref-252)
253. A. Grant, “Stop Serving the Feedback Sandwich,” [https://medium.com/@AdamMGrant/stop‑serving‑the‑feedback‑sandwich‑bc1202686f4e#.fa0jxbczp](https://medium.com/%40AdamMGrant/stop-serving-the-feedback-sandwich-bc1202686f4e#.fa0jxbczp). [↑](#footnote-ref-253)
254. K. Scott, First Round Review, “Radical Candor: The Surprising Secret to Being a Good Boss,” [http://firstround.com/review/radical‑candor‑the‑surprising‑secret‑to‑being‑a‑good‑boss/](http://firstround.com/review/radical-candor-the-surprising-secret-to-being-a-good-boss/), accessed June 13, 2016. [↑](#footnote-ref-254)
255. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, The Truth About Leadership: The No‑Fads, Heart‑of‑the‑Matter Facts You Need to Know (San Francisco: Jossey‑Bass, 2010), especially Truth Nine. [↑](#footnote-ref-255)
256. G. Colvin, “Great Job! Or How YUM Brands Uses Recognition to Build Teams and Get Results,” Fortune, August 12, 2013, pp. 62–66. [↑](#footnote-ref-256)
257. D. Conant, “This 1 Thing Is the Key to Leadership Success,” August 4, 2016. [www.linkedin.com/pulse/1‑thing‑key‑leadership‑success‑douglasconant](http://www.linkedin.com/pulse/1-thing-key-leadership-success-douglasconant). [↑](#footnote-ref-257)
258. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, A Leader’s Legacy (San Francisco: Jossey‑Bass, 2006), в частности главу “Leaders Should Want to Be Liked,” pp. 56–61. [↑](#footnote-ref-258)
259. J. A. Ross, “Does Friendship Improve Jobformance?” Harvard Business Review, March – April 1977, 8–9; K. A. Jehn and P. P. Shah, “Interpersonal Relationships and Taskformance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups,” Journal ofsonality and Social Psychology 72, № 4 (1997): pp. 775–790; D. H. Francis and W. R. Sandberg, “Friendship within Entrepreneurial Teams and Its Association with Team and Ventureformance,” Entrepreneurship: Theory and Practice 25, № 2 (Winter 2000): pp. 5–15. [↑](#footnote-ref-259)
260. T. Rath, Vital Friends: The People You Cannot Afford to Live Without (New York: Gallup Press, 2006). [↑](#footnote-ref-260)
261. Благодарим Стива Коутса, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-261)
262. J. Pfeffer and R. I. Sutton, Hard Facts, Dangerous Half‑Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence‑Based Management (Boston: Harvard Business School Publishing, 2006). [↑](#footnote-ref-262)
263. E. Harvey, 180 Ways to Walk the Recognition Talk (Dallas: Walk the Talk Company, 2000); B. Nelson, 1501 Ways to Reward Employees (New York: Workman, 2012); L. Yerkes, Fun Works: Creative Places Where People Love to Work (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2007); C. Ventrice, Make Their Day! Employee Recognition That Works, 2nd ed. (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2009); J. W. Umlas, Grateful Leadership: Using the Power of Acknowledgment to Engage All Your People and Achieve Superior Results (New York: McGraw‑Hill, 2013); B. Kaye and S. Jordan‑Evans, Love ’em or Lose ’em: Getting Good People to Stay, 5th ed. (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2014). [↑](#footnote-ref-263)
264. K. Thomas, Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, 2nd ed. (San Francisco: Berrett‑Koehler, 2009); A. B. Thompson, “The Intangible Things Employees Want from Employers,” Harvard Business Review, December 3, 2015. [https://hbr.org/2015/12/the‑intangible‑things‑employees‑want‑from‑employers](https://hbr.org/2015/12/the-intangible-things-employees-want-from-employers); T. Smith, “5 Things People Who Love Their Jobs Have in Common,” Fast Company, November 3, 2015. [https://www.fastcompany.com/3052985/5‑things‑people‑who‑love‑their‑jobs‑have‑in‑common](https://www.fastcompany.com/3052985/5-things-people-who-love-their-jobs-have-in-common); and J. Stringer, “7 Common Misconceptions Employers Have About Employees,” National Business Research Institute. [https://www.nbrii.com/employee‑survey‑white‑papers/7‑common‑misconceptions‑employers‑have‑about‑their‑employees](https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/7-common-misconceptions-employers-have-about-their-employees). [↑](#footnote-ref-264)
265. L. K. Thaler and R. Koval, The Power of Small: Why Little Things Make All the Difference (New York: Broadway Books, 2009), pp. 36–37. [↑](#footnote-ref-265)
266. Благодарим Майкла Бантинга за предоставленный пример. [↑](#footnote-ref-266)
267. J. Kaplan, The Gratitude Diaries: How a Year Looking at the Bright Side Can Transform Your Life (New York: Penguin Publishing Group, 2016). [↑](#footnote-ref-267)
268. A. M. Grant and F. Gino, “A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior,” Journal ofsonality and Social Psychology 98, № 6 (June 2010): pp. 946–955. [↑](#footnote-ref-268)
269. The ROI of Effective Recognition, O. C. Tanner Institute, 2014. [www.octanner.com/content/dam/oc‑tanner/documents/white‑papers/O.C.‑Tanner\_Effective‑RecognRecog‑White‑Paper.pdf](http://www.octanner.com/content/dam/oc-tanner/documents/white-papers/O.C.-Tanner_Effective-RecognRecog-White-Paper.pdf). См. также: C. Chen, and Y. Chen, P. Hsu, and E. J. Podolski, “Be Nice to Your Innovators: Employee Treatment and Corporate Innovationformance,” Journal of Corporate Finance, June 7, 2016. [https://ssrn.com/abstract=2461021](https://ssrn.com/abstract%3d2461021) или <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2461021>. [↑](#footnote-ref-269)
270. M. Losada and E. Heaphy, “The Role of Positivity and Connectivity in theformance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model,” American Behavioral Scientist 47, № 6 (2004): pp. 740–765. См. также: T. Rath and D. O. Clifton, How Full Is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life (New York: Gallup Press, 2004), B. Fredrickson, Positivity: To‑Notch Research Reveals the 3‑to‑1 Ratio That Will Change Your Life (New York: Three Rivers Press, 2009). [↑](#footnote-ref-270)
271. R. A. Emmons, Thanks! How Practicing Gratitude Makes You Happier (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2008). См. также: N. Lesowitz, Living Life as a Thank You: The Transformative Power of Daily Gratitude (New York: Metro Books, 2009). [↑](#footnote-ref-271)
272. D. Novak, O Great One! A Little Story About the Awesome Power of Recognition (New York: Penguin, 2016), xiii. [↑](#footnote-ref-272)
273. Выражаем благодарность Шерил Джонсон, поделившейся с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-273)
274. См.: D. Brooks, The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character, and Achievement (New York: Random House, 2011). [↑](#footnote-ref-274)
275. W. Baker, Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Yoursonal and Business Networks (San Francisco: Jossey‑Bass, 2000); R. Putnam, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (New York: Touchstone, 2001); W. Bolander, C. B. Satornino, D. E. Hughes, and G. R. Ferris, “Social Networks Within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salespersonformance,” Journal of Marketing 79, № 6 (2015): pp. 1–16. [↑](#footnote-ref-275)
276. Источник: <https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites>. [↑](#footnote-ref-276)
277. K. N. Hampton, L. S. Goulet, L. Rainie, and K. Purcell, “Social Networking Sites and Our Lives,” Pew Internet & American Life Project, June 16, 2011. [http://pewinternet.org/Reports/2011/Technology‑and‑social‑networks.aspx](http://pewinternet.org/Reports/2011/Technology-and-social-networks.aspx). [↑](#footnote-ref-277)
278. T. Deal and M. K. Key, Corporate Celebration: Play, Purpose, and Profit at Work (San Francisco: Berrett‑Koehler, 1998), p. 5. [↑](#footnote-ref-278)
279. Благодарим Алекса Джакла, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-279)
280. Цит. по: D. Novak, “What I’ve Learned After 20 Years on the Job,” May 20, 2016. [http://www.cnbc.com/2016/05/20/yum‑chair‑what‑ive‑learned‑after‑20‑years‑on‑the‑job‑commentary.html](http://www.cnbc.com/2016/05/20/yum-chair-what-ive-learned-after-20-years-on-the-job-commentary.html). [↑](#footnote-ref-280)
281. D. Campbell, If I’m in Charge Here, Why Is Everybody Laughing? (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1984), p. 64. [↑](#footnote-ref-281)
282. MVP (Most Valuable Player) – наиболее ценный игрок. Эта награда изначально вручалась самому полезному игроку спортивной команды, лиги, соревнования. В дальнейшем термин получил распространение в различных сферах деятельности. *Прим. ред.* [↑](#footnote-ref-282)
283. C. von Scheve and M. Salmela, Collective Emotions: spectives from Psychology, Philosophy, and Sociology (Oxford, UK: Oxford University Press, 2014). [↑](#footnote-ref-283)
284. A. Olsson and E. A. Phelps, “Social Learning of Fear,” Nature Neuroscience 10, № 9 (2007): pp. 1095–1102. [↑](#footnote-ref-284)
285. J. S. Mulbert, “Social Networks, Social Circles, and Job Satisfaction,” Work & Occupations 18, № 4 (1991): pp. 415–430; K. J. Fenlason and T. A. Beehr, “Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others,” Journal of Organizational Behavior 15, № 2 (1994): pp. 157–175; H. A. Tindle, Y. Chang, L. H. Kuller, J. E. Manson, J. G. Robinson, M. C. Rosal, G. J. Siegle, and K. A. Matthews, “Optimism, Cynical Hostility, and Incident Coronary Heart Disease and Mortality in the Women’s Health Initiative,” Circulation 120, № 8 (2009): pp. 656–662; V. Dagenais‑Desmarais, J. Forest, S. Girouard, and L. Crevier‑Braud, “The Importance of Need‑Supportive Relationships for Motivation and Psychological Health at Work,” в: N. Weinstein (ed.), Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications (New York: Springer Science + Business Media, 2014), pp. 263–297. [↑](#footnote-ref-285)
286. R. Friedman, The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace (New York: Penguin Random House, 2014). [↑](#footnote-ref-286)
287. Gallup, 2014. [www.gallup.com/services/178514/state‑american‑workplace.aspx](http://www.gallup.com/services/178514/state-american-workplace.aspx). [↑](#footnote-ref-287)
288. O. Stavrova and D. Ehlebracht, “Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross‑Cultural Analyses,” Journal ofsonality and Social Psychology 110, № 1: pp. 116–132. [↑](#footnote-ref-288)
289. J. Holt‑Lunstad, T. B. Smith, M. Baker, T. Harris, and D. Stephenson, “Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta‑Analytic Review,”spectives on Psychological Science 10, № 2 (March 2015): pp. 227–237. [↑](#footnote-ref-289)
290. S. Achor, The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success andformance at Work (New York: Crown, 2010). [↑](#footnote-ref-290)
291. J. Holt‑Lunstad, T. B. Smith, and J. B. Layton, “Social Relationships and Mortality Risk: A Meta‑Analytic Review,” PLoS Medicine 7, no. 7 (2010); D. Umberson and J. K. Montez, “Social Relationships and Health: A Flashpoint for Health Policy,” Journal of Health and Social Behavior 51, № 1 (2010 suppl): S54–S66. [↑](#footnote-ref-291)
292. R. D. Cotton, Y. Shen, and R. Livne‑Tarandach, “On Becoming Extraordinary: The Content and Structure of the Developmental Networks of Major League Baseball Hall of Famers,” Academy of Management Journal 54, № 1 (2011): pp. 15–46. [↑](#footnote-ref-292)
293. T. Rath, Vital Friends: The People You Can’t Afford to Live Without (New York: Gallup Press, 2006), 52. См. также: T. Rath and J. Harter, Well Being: The Five Essential Elements (New York: Gallup Press, 2010); R. Wagner and J. K. Harter, 12: The Elements of Great Managing (New York: Simon & Schuster, 2006). [↑](#footnote-ref-293)
294. T. Rath, Vital Friends, 51. [↑](#footnote-ref-294)
295. R. F. Baumeister and M. R. Leary, “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachment as a Fundamental Human Motivation,” Psychological Bulletin 117 (1995): 497–529; D. G. Myers, “The Funds, Friends, and Faith of Happy People,” American Psychologist 55, № 1 (2000): pp. 56–67; S. Crabtree, “Gettingsonal in the Workplace: Are Negative Relationships Squelching Productivity in Your Company?” Gallup Management Journal, June 10, 2004. [http://www.gallup.com/businessjournal/11956/getting‑personal‑workplace.aspx](http://www.gallup.com/businessjournal/11956/getting-personal-workplace.aspx); J. BaekKyoo and S. Park, “Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention,” Leadership & Organization Development Journal, 31 (2010), pp. 482–500; O. Zeynep, “Managing Emotions in the Workplace: Its Mediating Effect on the Relationship Between Organizational Trust and Occupational Stress, International Business Research 6 (2013): pp. 81–88. [↑](#footnote-ref-295)
296. M. Csikszentmihalyi, Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life (New York: Basic Books, 1998); D. Gilbert, Stumbling on Happiness (New York: Knopf, 2006); Rath, Vital Friends; S. Achor, Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success andformance at Work (New York: Crown Business, 2010). [↑](#footnote-ref-296)
297. A. Gostick and S. Christopher, The Levity Effect: Why It Pays to Lighten Up (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008). [↑](#footnote-ref-297)
298. R. Provine, Laughter: A Scientific Investigation (New York: Penguin, 2001). [↑](#footnote-ref-298)
299. Благодарим Майкла Бантинга, поделившегося с нами этим случаем. [↑](#footnote-ref-299)
300. C. L. Porath, A. Gerbasi, and S. L. Schorch, “The Effects of Civility on Advice, Leadership, andformance,” Journal of Applied Psychology 100, № 5 (2015). См. также: C. L. Porath and A. Gerbasi, “Does Civility Pay?”. [↑](#footnote-ref-300)
301. D. Keltner, “Managing Yourself: Don’t Let Power Corrupt You,” Harvard Business Review, October 2016. [↑](#footnote-ref-301)
302. G. Klein, The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work (New York: Crown Business, 2004); G. Klein, Seeing What Others Don’t: The Remarkable Ways We Gain Insights (New York: Penguin, 2013). [↑](#footnote-ref-302)
303. D. Westen, The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation (New York: Public Affairs, 2008), p. 28. [↑](#footnote-ref-303)
304. Deal and Key, Corporate Celebration, p. 28. [↑](#footnote-ref-304)
305. Изначально опрос проводился в 1998 году в возрастной группе от восемнадцати до тридцати двух лет. За последние два десятилетия мы адаптировали методологию опроса и расширили состав возрастных групп. [↑](#footnote-ref-305)
306. J. Harter and A. Adkins, “What Great Managers Do to Engage Employees,” Harvard Business Review, April 2015. [↑](#footnote-ref-306)
307. B. Z. Posner, “A Longitudinal Study Examining Changes in Students’ Leadership Behavior,” Journal of College Student Development, 50, № 5 (2009): pp. 551–563. [↑](#footnote-ref-307)
308. Подробнее 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). [↑](#footnote-ref-308)
309. K. A. Ericsson, “The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expertformance,” в: K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, and R. R. Hoffman (eds.), The Cambridge Handbook of Expertise and Expertformance (New York: Cambridge University Press, 2006), p. 699. [↑](#footnote-ref-309)
310. Впервые «правило 10 тысяч часов» выдвинул Эрикссон (см. выше, Ericsson, 2006). Главным популяризатором концепции стал Малкольм Гладуэлл, см.: M. Gladwell, Outliers: The Story of Success [New York: Little Brown, 2008]. См. также издание на русском языке: Гладуэлл М. [Гении и аутсайдеры.](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=4519228) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. См. также: G. Colvin, Talent Is Overrated: What Really Separates World‑Classformers from Everybody Else (New York: Portfolio, 2008). [↑](#footnote-ref-310)
311. J. Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don’t (New York: HarperBusiness, 2001), 17–40; A. L. Delbecq, “The Spiritual Challenges of Power: Humility and Love as Offsets to Leadership Hubris,” Journal of Management, Spirituality & Religion 3, № 1–2 (2006): pp. 141–154; F. Kofman, Conscious Business: How to Build Value Through Values (Boulder, CO: Sounds True, 2006); H. M. Kraemer, From Values to Action: The Four Principles of Value‑Based Leadership (San Francisco: Jossey‑Bass, 2011), pp. 59–76; B. P. Owens and D. R. Hackman, “How Does Leader Humility Influence Teamformance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus,” Academy of Management Journal 59, № 3 (2016): pp. 1088–1111; A. Y. Ou, D. A. Waldman, and S. J. Peterson, “Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes,” Journal of Management 42 (2015); A. Y. Ou, A. S. Tsui, A. J. Kinicki, D. A. Waldman, Z. Xiao, and L. J. Song, “Humble Chief Executive Officers Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers’ Responses,” Administrative Science Quarterly 59, № 1 (2014): pp. 34–72. [↑](#footnote-ref-311)
312. J. M. Kouzes and B. Z. Posner, A Leader’s Legacy (San Francisco: JosseyBass, 2006). [↑](#footnote-ref-312)
313. G. Di Stefano, F. Gino, G. P. Pisano, and B. R. Staats, “Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning,” June 14, 2016, Harvard Business School NOM Unit Working Paper № 14‑093; Harvard Business School Technology and Operations Management Unit Working Paper No. 14‑093; HEC Paris Research Paper № SPE‑2016–1181. [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14‑093\_defe8327‑eeb6‑40c3‑aafe‑26194181cfd2.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-093_defe8327-eeb6-40c3-aafe-26194181cfd2.pdf); J. McNulty, “Ritual Questions Help Inform Effective Leaders,” Strategy + Business, August 22, 2016. [http://www.strategy‑business.com/blog/Ritual‑Questions‑Help‑Inform‑Effective‑Leaders?gko=6c369](http://www.strategy-business.com/blog/Ritual-Questions-Help-Inform-Effective-Leaders?gko%3d6c369). [↑](#footnote-ref-313)
314. Kouzes J. M. and Posner B. Z. Learning Leadership: The Five Fundamentals of Becoming an Exemplary Leader. The Leadership Challenge – A Wiley Brand, 2016; Kouzes J. M. and Posner B. Z. The Truth About Leadership: The No‑Fads, Heart‑of‑the‑Matter Facts You Need to Know. Jossey‑Bass, 2010; Kouzes J. M and Posner B. Z. Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. Jossey‑Bass, 2011; Kouzes J. M. and Posner B. Z. Encouraging the Heart: A Leader’s Guide to Rewarding and Recognizing Others. Jossey‑Bass, 2003; Kouzes J. M. and Posner B. Z. A Leader’s Legacy. Jossey‑Bass, 2006; Kouzes J. M. and Posner B. Z. The Student Leadership Challenge. Jossey‑Bass, 2018. J. M. Kouzes and B. Z. Posner Extraordinary Leadership in Australia and New Zealand: The Five Practices That Create Great Workplaces (with Michael Bunting). Wiley, 2014. J. M. Kouzes and B. Z. Posner. Making Extraordinary Things Happen in Asia: Applying The Five Practices of Exemplary Leadership. Jossey‑Bass, 2013. [↑](#footnote-ref-314)
315. Неофициальное название политического плана 36‑го президента США Линдона Джонсона. [↑](#footnote-ref-315)