



# Содержание

Введение .....	7
<b>1. Построение общего видения .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Разработка стратегии .....</b>	<b>51</b>
<b>3. Привлечение выдающихся людей.....</b>	<b>85</b>
<b>4. Сосредоточение на результатах .....</b>	<b>125</b>
<b>5. Новаторство ради будущего .....</b>	<b>159</b>
<b>6. Управление собой .....</b>	<b>195</b>
Заключение: общие выводы .....	239
Благодарности .....	247
Список литературы .....	251



# Введение

Линда управляла отделом маркетинга в среднего размера интернет-магазине. Ее деятельность была вполне успешной: команда, которой она руководила, помогла добиться устойчивого роста продаж в течение шести кварталов, и ее ценили за умение сотрудничать и эффективность работы. Кроме того, Линда состояла в потребительском совете компании, и ее уважал генеральный директор и другие руководители.

Но ей казалось, что она застряла на месте. Все ее инновационные идеи вежливо выслушивались на совещаниях, но не получали дальнейшего развития: «Да, Линда, это интересная идея, но на настоящий момент не слишком реальная». Она неоднократно выдвигала свою кандидатуру на более высокие посты в компании, но постоянно проигрывала более опытным людям со стороны. Ей хотелось иметь больше влияния, и порой она даже подумывала о том, чтобы уйти в другую компанию. Но, когда возникали такие предложения, Линда не могла представить себе, как она сможет достичь успеха на новой работе.

Линда, с одной стороны, была разочарована из-за того, что не могла играть более важную роль, а с другой — испытывала приступы смущения и неуверенности: «Нужна ли какая-то мистическая трансформация для того, чтобы стать лидером? Нужно ли мне стать Шерил Сэндберг, чтобы исполнить свои профессиональные мечты?»

Друзья Линды по бизнес-школе Сэм и Натали задавались такими же вопросами. Они также стремились обрести новые лидерские возможности, но испытывали трудности.

Сэм, который всегда быстро учился и усердно работал, прошел путь от финансового менеджера до операционного директора в развивающейся некоммерческой организации. «Мне очень нравится работать здесь, и мне подчиняется сотня людей, — с гордостью говорил он Линде. — Но я все равно просыпаюсь по ночам и мучаюсь сомнениями, могу ли я с этим справиться».

*Натали, восходящая технологическая звезда в Кремниевой долине, очень хотела основать свою собственную компанию. У нее был неплохой менеджерский опыт и список потенциальных сотрудников, которые с удовольствием присоединились бы к ней. Но ей не хотелось начинать собственный бизнес только для того, чтобы инвесторы потом заставили ее передать бразды правления более опытному топ-менеджеру. Она чувствовала, что управление целой компанией — это более серьезная и пугающая задача, чем все, что ей приходилось делать до сих пор.*

Линда, Сэм, Натали, эта книга — для вас. Если вы наткнулись на стену, пытаетесь овладеть навыками лидера (как это происходит со многими профессионалами в середине их карьеры), эта книга обязательно вам поможет. Также она будет полезна для тех, кто хочет перейти на новый уровень в своей карьере или расширить рамки имеющихся обязанностей, начать свой собственный бизнес или просто оказывать больше влияния, оставаясь на своем месте. Она — для работников любых организаций: традиционных компаний, стартапов, некоммерческих или государственных, и даже более неформальных или сетевых предприятий.

Прорыв на новый уровень лидерства потребует от вас начать мыслить по-новому и, возможно, даже изменить восприятие самого себя. Вы приобретете больше привилегий, но при этом будете и больше рисковать — ваши повседневные действия окажутся у всех на виду. Но самое главное, эта перемена потребует от вас *поступать* иначе. Если раньше вы были сосредоточены на собственном обучении, сотрудничестве с коллегами и исполнении чьих-то указаний, то теперь успех вашей деятельности будет больше зависеть от того, какие указания будете давать вы сами и как вы будете мобилизовать других людей для их исполнения. В этой книге вы найдете описание сфер, в которых вам будет необходимо совершенствоваться, и способы развития соответствующих способностей.

## **Сосредоточьтесь на основах**

Современный мир отчаянно нуждается в новых и лучших лидерах. Растущая глобальная конкуренция, постоянные требования повышения эффективности и повсеместные социальные и экономические проблемы создают ситуацию, при которой роль лидера важна как никогда. Кроме того, организации продолжают меняться (как и всегда): они стано-

вятся менее иерархичными, более сетевыми, более гибкими и более технологичными.

Эти перемены порождают потребность в руководстве и рекомендациях, что, в свою очередь, приводит к появлению огромного количества книг, статей и других методических материалов по развитию лидерских способностей и знаний. В любом книжном магазине можно найти тысячи наименований подобных книг, и каждый год появляются новые. Многие из них действительно полезны, но, помимо них, растет и количество внешне привлекательных быстрых решений, которые наводняют рынок, лишь внося в него хаос.

Однако, несмотря на вихрь перемен и какофонию советов, в своей основе лидерство не изменилось: суть его сегодня, как и всегда, состоит в работе с другими людьми ради достижения общих целей.

Учитывая это, мы считаем, что любому целеустремленному начинающему лидеру для того, чтобы достичь успеха и найти верный путь в эти сложные времена, нужно отключиться от внешних шумов и сосредоточиться на основах. Эта книга построена на идеях, изложенных в разное время в статьях журнала *Harvard Business Review*, на нашем профессиональном опыте, а также опыте ряда лучших мировых руководителей. Она поможет вам обрести прочный фундамент в вашей деятельности и преодолеть те барьеры, с которыми столкнулись Линда, Сэм и Натали.

Здесь вы найдете обзор некоторых наиболее важных исследований и уроков по лидерству, увидевших свет в *Harvard Business Review* за последние 40 лет. За это время многое изменилось, но многие аспекты лидерства остались неизменными. Большинство проверенных временем схем и идей сегодня применяются с тем же успехом, как в те дни, когда они были впервые опубликованы. Мы ссылаемся на эти тщательно отобранные статьи из *HBR* в главах книги, и все они перечислены в разделе «Список литературы» в конце книги (если вы встретили в тексте упоминание о статье из *HBR*, там вы сможете найти полную информацию о ней).

Мы построили на основании этих идей единый подход, описанный в этой книге, руководствуясь 60 годами опыта, имеющегося у нас на двоих, — опыта работы в качестве идейных вдохновителей, консультантов, работающих с топ-менеджерами корпораций из рейтинга *Fortune 50*, компаниями по оказанию профессиональных услуг, благотворительными организациями и стартапами. За это время мы наблюдали в действии сотни лидеров. И не просто наблюдали, а обучали их и помогали им в моменты трансформаций, кризисов и прорывов. Мы стояли с ними

плечом к плечу, когда они боролись со своими недостатками, развивались и обретали знания.

Наконец, мы побеседовали почти с 40 действующими топ-менеджерами, которые любезно согласились поделиться с нами своими взглядами на базовые практики лидерства, а также озарениями и историями из жизни.

Давайте начнем с определения контекста: что вообще такое лидерство? Невозможно учиться чему-то, если не понимать, что это такое и почему это важно. Когда вы осознаете контекст, мы вкратце сформулируем для вас, что содержится в этой книге и как это сможет помочь вам совершенствоваться в роли лидера.

## Что такое лидерство?

Если вы хотите стать лидером или развивать свои лидерские способности, что это на самом деле значит?

У термина «лидерство» никогда не было точного определения. Для кого-то он означает просто высшую ступень в организационной иерархии. Для других же это набор профессиональных качеств, совершенно отличный от набора, необходимого для менеджера любого звена. Профессор Абрахам Залезник описал их в знаковой статье 1977 г. под названием «Менеджеры и лидеры: в чем разница?» (Managers and Leaders: Are They Different?), где утверждал, что задача менеджеров — укрощать хаос с помощью контроля и четких процессов, в то время как настоящие лидеры процветают в условиях неизвестности, творчества и открытий, инициируя кардинальные перемены. Есть и те, кто воспринимает лидеров как героев, чей почти мифический успех кажется недостижимым, — таких как Стив Джобс и Шерил Сэндберг. А есть и совершенно противоположное понимание, когда лидером называют звезду детской футбольной команды или младшего менеджера с большим количеством подписчиков в соцсетях.

На наш взгляд, потенциал лидерства имеется практически у каждого, а организации — и общество в целом — выигрывают, когда большее количество людей развивают в себе соответствующие навыки и берут на себя инициативу в решении насущных задач.

Однако для целей этой книги мы определяем лидерство как:

*Оказание значительного положительного влияния — путем построения организации людей, совместно работающих ради достижения общей цели.*

## **Оказание значительного положительного влияния**

«Оказание значительного положительного влияния» означает получение таких результатов, как крупное преобразование бизнеса, масштабный рост или новое предложение, меняющее рынки. Тот тип лидерства, который мы описываем, это не просто управление большим проектом; дело здесь в масштабе результатов, которых удастся достичь. Эта книга поможет вам оказать именно такое влияние в сфере вашей деятельности путем поощрения и поддержки ваших последователей, что со временем приведет к появлению большего количества ценностных предложений, нежели эти последователи могли бы создать самостоятельно.

Мы хотим, чтобы вы ставили перед собой большие цели и понимали, что требуется для их достижения. Главы книги содержат примеры деятельности успешных лидеров, которые тем или иным образом изменили свой рынок или конкурентную арену (подробнее об этих историях см. во врезке «О случаях из практики»). Например, один из лидеров, с которыми мы беседовали, Сирейна Мэйша из AIG, рассказывает о том, как на своем прошлом месте работы в американском отделении компании XL по страхованию имущества и от несчастных случаев ей довелось руководить преобразованиями, которые принесли компании огромную выгоду. Даррен Уокер, президент Ford Foundation, объясняет, как он преобразовал мировую благотворительность, перенеся традиционные программы социальной справедливости в цифровую сферу. Паула Кергер, президент PBS, дает еще один пример значительного влияния, основанного на расширении предложения образовательных услуг детям и сообществам по всей стране. (Чтобы ваше представление было полным, хотим упомянуть о том, что мы работали с этими и другими описанными в книге лидерами в качестве коучей и консультантов.)

Конечно, мы будем говорить не только о генеральных директорах и президентах компаний, и мы не хотим, чтобы вы думали, что только они должны являться для вас ролевыми моделями или что только они способны оказать значительное положительное влияние, — тем более что вы, возможно, еще достаточно далеки от управления целой организацией. Однако шаги, которые совершили эти топ-менеджеры, и трудности, которые они смогли преодолеть, могут послужить уроком для лидеров любого уровня и в организации любого типа. Например,

даже если вы пока не достигли той стадии, когда сможете разрабатывать стратегию для целой организации, вам, возможно, придется разрабатывать стратегию роста для конкретного продукта или конкретной инициативы. Или, даже если пока в ваши обязанности не входит функциональное планирование для всей организации, вы должны будете подобрать первоклассную команду для какого-то проекта в вашей сфере компетенции.

## О случаях из практики

Каждая из пяти основных глав этой книги начинается с подлинной истории о том, как тот или иной руководитель применил наши схемы на практике в своей организации и чего ему удалось достичь в результате. Вы узнаете о создании общего видения для Всемирного банка, о развитии стратегии общественного телевидения, намеренного преобразования функциональных ролей в Ford Foundation, подъеме в результатах XL Insurance и стремлении к инновациям в Thomson Reuters.

Мы выбрали эти и другие случаи потому, что они демонстрируют, как выглядят наши схемы на практике в различных организациях, сталкивающихся с теми же трудностями, с которыми сегодня или завтра можете столкнуться и вы. Мы специально подобрали в качестве примеров организации из разных секторов — коммерческого, некоммерческого и общественного — с долгой историей, а не новоиспеченные фирмы. Каждый из этих примеров показывает силу лидеров, которые с помощью данных методов оказывают значительное влияние в жестких бизнес-условиях, в ситуации внутреннего сопротивления и при наличии собственных личностных ограничений. Мы используем эти истории, чтобы преподать вам конкретные уроки, которые вы сможете применять в вашей ситуации, даже если ваша организация имеет другой размер и относится к другому сектору и если вы занимаете более низкую должность.



## **Почему «положительное» влияние?**

Мы не случайно подчеркиваем использование слова «положительный» в нашем определении лидерства.

Мы считаем, что понятие лидерства подразумевает ответственность за оказание не просто какого-то влияния, но именно влияния, которое способно обеспечить позитивные перемены в достижении социально или экономически важных целей. Мы хотим, чтобы наша схема давала именно это, а не некий двусмысленный или даже отрицательный результат. Да, действительно, многие описанные здесь методы способны повысить эффективность деятельности какой-нибудь преступной или террористической организации, но мы надеемся, что вы будете использовать их для того, чтобы обеспечивать благополучие людей и честное и открытое накопление богатства и человеческого капитала в условиях рыночной экономики.

## ***Построение организации людей***

Лидерство — это не только оказание влияния; оно также опирается на деятельность с участием других людей. Лидеры должны быть мастерами построения и развития коллективной работы, вдохновляя и организуя людей в движении к общей цели или целям. С незапамятных времен организации служили инструментом координации людей и наилучшего использования их талантов. И лидеры, с которыми мы работали в течение многих лет, всегда говорили нам, что построение и мотивирование организации — это самая сложная (и самая важная) часть их работы.

Мы используем термин «организация» применительно не только к традиционным корпорациям, таким как, например, Procter & Gamble или Cisco Systems, но и к некоммерческим предприятиям, стартапам, подразделениям более крупных компаний, правительственным структурам и даже более свободно связанным группам людей, действующих как неформальные сообщества или виртуальные сети, — таким как профессиональные объединения, союзы общественных деятелей, исследовательские коллективы и т. д. Везде, где люди могут быть собраны вместе и мотивированы для работы по достижению общей цели, у лидера (или нескольких сотрудничающих лидеров) есть возможность оказать большое положительное влияние.

Но упорядочение и мотивация этих коллективных усилий — очень сложная задача. Чтобы лидер был успешным, он должен решать фунда-

ментальные дилеммы, связанные с человеческим фактором в совместной работе: разнообразными сильными сторонами, отношениями, опытом, амбициями, убеждениями и ограничениями членов коллектива. И все это необходимо как-то рационализировать и соотносить с общей стратегией и курсом общей деятельности.

Так, например, влияние Сирейны Мэйши проявилось в развитии и упорядочении различных групп в XL Insurance, многие из которых обладали противоречащими друг другу взглядами на удовлетворение потребностей клиентов. Даррену Уокеру пришлось сформировать новую культуру и справиться с рядом серьезных противников, чтобы переключить Ford Foundation на новые задачи обеспечения социальной справедливости в цифровой сфере. Паула Кергер с командой достигла успеха в преобразовании детского телевидения, искусно мобилизовав местные сети общественных телестанций вокруг нового стратегического набора предложений.

### ***Разница между лидерами и менеджерами***

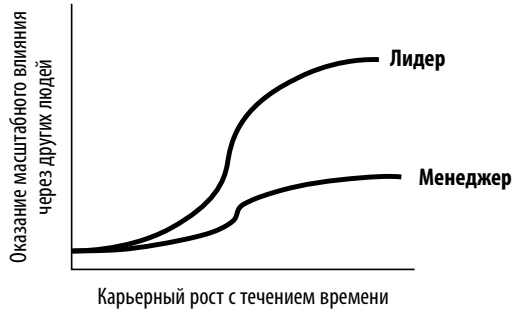
В этой книге мы пользуемся терминами «менеджеры» и «лидеры» и, как и Залезник, считаем, что они означают разные вещи. На наш взгляд, лидеров отличает от всех прочих именно влияние из нашего определения: влияние лидеров за некий промежуток времени превосходит влияние менеджеров.

Но мы вовсе не хотим сказать, что лидерам не нужны управленческие навыки или что они не выполняют функцию менеджеров. В начале своей карьеры лидер должен овладеть базовыми навыками управления и совершенствовать их путем многократного применения на практике. Со временем, однако, к этим навыкам добавляются уникальные лидерские способности и способы мышления. Люди, которые не могут совершить этот качественный скачок, остаются менеджерами и продолжают вносить свой вклад на этой позиции. Но те, кто оказывается способен дополнить свой менеджерский репертуар лидерскими способностями, многократно увеличивают свою ценность.

Можете представить по аналогии, как великие дирижеры должны сохранять связь с инструментами солистов своего оркестра (и часто умеют играть на них). Однако, помимо этого, они должны научиться выходить за рамки понимания отдельного инструмента и обеспечивать слаженное звучание всего оркестра.

РИС. 1.1

## Отличия лидера



Хотя лидерство можно определить иначе, чем менеджмент, оно все же происходит от него и при правильных действиях создает скачок во влиянии (рис. 1.1). Лидеры обретают свое отличие — свое значительное влияние — посредством глубокого осмысления, постоянного обучения и реальной практики менеджмента, затем добавляя к этому набору действия, характерные исключительно для настоящих лидеров.

## Как развить в себе лидерские качества: шесть методов

Если вы твердо решили стать настоящим лидером, как вы будете овладевать навыками и знаниями, которые для этого требуются? Лучше всего — в живой практике, делая что-то и обучаясь непосредственно в процессе работы. Каждый может и должен работать над развитием этих способностей начиная с первых лет своей карьеры. Мы сами наблюдали это в своей работе: все концептуальные схемы, программы тренингов, персональные оценки, практические упражнения и истории побед и поражений по-настоящему доходят до человека только тогда, когда ему приходится применять их в реальном времени, с реальными людьми и реальными последствиями. Конечно, тренинги, инструкции и литература могут быть полезны, но ничто не сможет сравниться с овладением реальной практикой и обучением на реальном опыте.

В нашем подходе «возвращение к основам» мы идентифицировали шесть обязательных и вневременных областей практики для начинающих лидеров, каждая из которых стала темой отдельной главы в этой

книге. Это не энциклопедия лидерства (см. врезку «Гибкие навыки»), а скорее описание специфических обязательных областей, которые отличают людей, способных оказывать наибольшее влияние.

- **Построение общего видения** (глава 1). Успешные лидеры с помощью видения объединяют и мотивируют организации, запускают инновации и амбициозные проекты. Видение дает общие цели и картину будущего успеха и является критически важным первым шагом в достижении заметного влияния с помощью других людей.
- **Разработка стратегии** (глава 2). Следующий шаг к значительному влиянию после видения — разработка скоординированной последовательности действий, направленных на успех организации: создание исключительных ценностей, удовлетворение потребностей клиентов, победа в конкурентной борьбе. Лидеры осуществляют это, заставляя свое предприятие ответить на важнейшие вопросы о том, где и как нужно бороться с конкурентами, а затем действовать в соответствии с полученными ответами.

## Гибкие навыки

Посмотрев на наш перечень лидерских практик, вы можете задуматься о том, почему мы не включили в него методики создания культуры победителей или раздел о межличностных аспектах лидерства. Разве это не важно? Конечно, важно: эти «гибкие» элементы лидерства *крайне важны* для создания положительного организационного влияния. Почти все лидеры, с которыми мы беседовали или работали, подчеркивали это мнение, равно как и авторы статей в *HBR*.

Однако построение культуры и прочных отношений с людьми не возникает само по себе; оно вплетено во все шесть наших практик. То, как вы действуете, осваивая эти практики, — ваше поведение и ценности, которые вы моделируете и поощряете, — оказывает огромное влияние на культуру, которую вы создаете в вашей команде, подразделении или компании. Но это поведе-

ние — составная часть процессов построения видения, разработки стратегии, привлечения выдающихся людей, получения результатов, новаторства ради будущего и вашего личного роста. Вы как лидер все время создаете культуру. В каждой главе мы будем останавливаться на способах осуществления этого.

В то же время культура не возникает сама по себе как результат ваших поступков. Вы как лидер должны осознавать, какую культуру вы хотите видеть в вашей организации, и намеренно изменять ее при необходимости. Вы можете использовать определенные рычаги, чтобы подталкивать ее формирование в нужном направлении. Мы обсудим это в главе 3, посвященной привлечению выдающихся людей, потому что многие из этих рычагов связаны с людьми: кого вы нанимаете, поощряете, выделяете и продвигаете; как вы оцениваете эффективность деятельности и как вы работаете над развитием людей, чтобы они приняли ценности и модели поведения, имеющие большое значение для общей победы. Кроме того, в главе 5 — об инновациях — также есть раздел о построении подлинно инновационной культуры.

- **Привлечение выдающихся людей** (глава 3). Для хорошего лидера самое важное — это люди. Он нанимает, вовлекает, развивает и обеспечивает совместную работу членов организации, предлагая им взаимовыгодное сотрудничество: «Если вы сделаете все возможное, чтобы помочь нам процветать как коллективу, мы сделаем все возможное, чтобы помочь вам процветать как личности».
- **Сосредоточение на результатах** (глава 4). Принятые на работу и вовлеченные в общую деятельность организации люди обеспечивают результаты, порождающие влияние. Умный лидер организует процессы, позволяющие людям работать совместно таким образом, чтобы их главной целью было достижение устойчиво высокой эффективности.
- **Новаторство ради будущего** (глава 5). Победоносные стратегии и высокие результаты не имеют бессрочной гарантии. Лидер должен учитывать как настоящую, так и будущую ситуацию и добиваться устойчивости и творческого подхода от своей организа-

ции, чтобы всегда оставаться на гребне волны на рынке, в отрасли и бизнес-моделях, опережая конкурентов.

- **Управление собой** (глава 6). Хотя для достижения нужного влияния необходимы коллективные усилия организации, нельзя забывать о том, что лидер также является ее частью. Критически важная роль, которую он играет, требует от него вложений в собственный рост — развитие понимания себя, постоянное обновление и достаточная устойчивость для того, чтобы поддерживать собственную эффективность на должном уровне.

Первые пять глав книги составляют логическую последовательность: лидеры начинают с видения, затем преобразуют его в деятельность, разрабатывая стратегии, управляя людьми и процессами, внедряя долгосрочные инновации и т. д.

Но в реальности эти практики вовсе не всегда осуществляются последовательно: они не зависимы друг от друга, часто перекрываются и подвержены итерации. Так, например, видение, стратегия и инновации очень тесно связаны, и вам необходимо управлять людьми и результатами на всех этапах работы. Более того, шестая практика (стать лидером для самого себя) является основой всей остальной деятельности. Ее описание могло бы составить первую главу в этой книге, но мы решили поместить ее в конец, чтобы еще раз подчеркнуть, насколько лидерам необходимо постоянно совершенствоваться во *всех* областях. Кроме того, мы хотели опровергнуть широко распространенное мнение о том, что лидерство связано только с развитием собственных навыков. На наш взгляд, лидеры должны строить организации и достигать устойчивых результатов, в то же самое время постоянно работая над собой.

Каждый лидер осваивает эти практики по-своему и подгоняет их под свойства собственной личности, свои склонности, увлечения и ситуации. Но общая суть, отраженная в соответствующих главах, остается неизменной.

### **Практика практик**

Чтобы оказать влияние с помощью организации, вы должны постоянно повторять свои попытки, размышлять над их результатами и на основе этого совершенствоваться. Поэтому мы и называем эти сферы развития практиками. Успешные лидеры постоянно делают это, работая над их улучшением.

Этот путь для каждого свой. Вы можете, к примеру, вступить на него в начале карьеры, начав работать в качестве менеджера с более опытным лидером и присоединившись к нему в освоении каких-то из практик. Со временем вам, скорее всего, представится возможность самому стать ответственным за те или иные описанные нами практики (построение видения, стратегии и т. д.). Впервые занявшись этим, вы необязательно сразу достигнете успеха (это в порядке вещей). Но, размышляя на каждом этапе о ваших победах и поражениях, вы сможете добиться позитивных перемен и будете продолжать искать возможности для обучения.

Двигаясь дальше, вы приобретете во всех шести практиках определенный опыт, который позволит вам создавать все больше ценности с помощью людей из своей команды, подразделения или компании. Каждый новый результат будет опираться на предшествующие успехи: вы сможете взять в свои руки контроль над разработкой нового продукта, который станет хитом, или стать ответственным за преобразования, которые изменят важный рынок или создадут новые возможности для развития вашей компании.

Достигая новых уровней профессионализма в каждой из практик, вы испытаете значительный рост эффективности и увидите, как люди начнут следовать за вами, а также, возможно, приобретете прочную репутацию как специалист в своей отрасли. Люди будут стремиться попасть в вашу команду. Клиенты начнут обращаться лично к вам. Вы будете представлять компанию на крупных конференциях. Вы сможете использовать этот импульс для того, чтобы внедрять инновации на вашем месте работы или начать свое собственное дело, но в любом случае вы будете оказывать масштабное влияние. Вы станете настоящим лидером, способным объединить людей вокруг значимой коллективной цели и обеспечить результаты, необходимые для ее достижения.

## **Карта, которая поможет вам в пути**

На рис. 1.2 приведена концептуальная карта этой книги. Мы представляем каждую из лидерских практик отдельно, но вы как лидер будете применять их одновременно. Вам предстоит объединять их уникальным для вас и вашей организации способом в зависимости от имеющегося контекста. Опираясь на них, вы сможете добиваться значительного влияния, действуя с помощью других людей (это и есть лидерство). Но на этом все не кончается: чтобы постоянно двигаться вперед, вы

РИС. 1.2

---

## Шесть практик лидерства



должны постоянно практиковаться, делать что-то, размышлять над результатами и извлекать из них уроки, чтобы оказывать влияние, вдохновлять вашу организацию и переходить на новые уровни.

Итак, давайте начнем.





# 1

## Построение общего видения

*Роль лидера заключается в том, чтобы вдохновлять людей достигать всего, на что они способны, и помогать им находить силы для этого.*

Дэвид ГЕРГЕН

Все выдающиеся организации обладают исключительным, четким и простым видением — видением, которое чтит и подкрепляет основную цель организации, а кроме того, создает картину того, куда организация стремится и чего надеется достичь в будущем. Возьмем, к примеру, видение DuPont, которое заключается в том, чтобы «быть самой динамичной технологической компанией в мире, создающей устойчивые решения, обеспечивающие более качественную, безопасную и здоровую жизнь для людей повсюду». Или видение Facebook — «давать людям возможность делиться информацией и делать мир более открытым и связанным». У подразделений и команд в рамках организаций также имеется свое видение. Так, например, видение Nest, подразделения Alphabet (материнской компанией которой изначально была Google), занимающегося технологиями умных домов, состоит в создании «внимательного дома — дома, который заботится о людях внутри и о мире вокруг».

Практика построения видения — ключевой компонент вашей способности оказывать значительное влияние как лидер. Руководите ли вы целой организацией или лишь ее частью, видение дает вам отправную точку

для стратегического планирования, привлечения талантов, постановки целей и стимулирования людей к поиску новых и лучших способов выполнения задач. Не менее важно, что видение помогает спланировать группы и отдельных людей (которые могут выполнять совершенно разную работу) и задавать им общее направление деятельности, при этом вдохновляя их на решение общей задачи, которая превосходит конкретные выполняемые ими функции.

Ваша роль как лидера — сформировать убедительное видение, которое подходило бы вашей организации (отделу, команде) и среде, в которой она функционирует, а затем периодически пересматривать его при изменении условий. Создавая, оттачивая или пересматривая ваше видение должным образом в должное время, вы сможете оказывать огромное влияние на направление движения вашей организации и на эмоциональную вовлеченность сотрудников. Но такого рода видение не приходит само откуда-то сверху. Практика создания видения непроста по следующим причинам:

- Может быть сложно определить правильный момент для внедрения нового видения; это должно происходить не слишком часто, чтобы не утомлять людей, но и не слишком редко, чтобы избежать застоя.
- Очень просто поскромничать при построении видения; чтобы выполнять свои функции, видение должно быть смелым.
- Многие из ваших коллег и клиентов имеют конкурирующие взгляды и идеи, и вам нужно свести их все к единому направлению.
- Процесс может потребовать много времени, поэтому вам необходимо выделить его для создания видения, несмотря на то, что одновременно у вас будут иметься какие-то более краткосрочные задачи, которые могут казаться безотлагательными и насущными.
- Если вы не генеральный директор, вам будет необходимо связать видение вашей команды или бизнес-подразделения с общим видением вашей компании — при этом так, чтобы оно не теряло своей энергии и смысла. Иногда это просто усеченная версия общего корпоративного видения, в других же случаях ваше видение может несколько от него отличаться, хотя и не противоречить.

При переходе от менеджмента к лидерству очень важно сразу справиться с этими трудностями. И хотя это не должно быть самым

первым делом для вас, вам нужно будет время от времени возвращаться к формулировке общего видения, потому что оно служит основой для многих других практик, которые делают вас успешным лидером. Если вы действуете в относительно небольшом масштабе в рамках вашей команды или отдела, вы приобретете опыт и уверенность, которые помогут вам в построении более широкого видения на будущих этапах вашей карьеры.

Начав осваивать эту практику, лидер в первую очередь должен понять, что такое удачное видение; затем ему нужно осуществить процесс определения видения для своей организации или подразделения. Чтобы вам было понятнее, что это значит, давайте рассмотрим, как Джим Вулфенсон сформулировал новое видение для Всемирного банка в целом и как другие руководители банка затем создали замечательные варианты видения для своих команд.

## **Создание видения для Всемирного банка**

Когда Вулфенсон в 1995 г. стал президентом Всемирного банка, почтенный институт был в осадном положении. Организация успешно поддерживала развитие мировой экономики после Второй мировой войны и помогала демократическим социальным и экономическим системам во времена холодной войны. Но после падения в 1989 г. Берлинской стены неожиданно оказалось, что Запад победил и квазиполитическое назначение Всемирного банка больше не имеет смысла. Кроме того, открытие мировых финансовых рынков и восход китайской и других азиатских экономик означало, что у развивающихся стран появился доступ к капиталу из иных источников — помимо Всемирного банка. Тем временем банк подвергался критике за пренебрежение такими проблемами, как охрана окружающей среды, сохранение местных культур, борьба с коррупцией, социальная справедливость и прочие. К тому моменту как Вулфенсон занял свой пост, противники банка объединились в общественное движение под лозунгом «Пятидесяти лет достаточно», подвергая сомнению необходимость существования Всемирного банка.

Эти нападки со стороны сильно подорвали моральный дух в организации. Кроме того, в результате проведенного самим банком исследования оказалось, что треть его проектов не дает желаемых экономических результатов.

В этих критических условиях Вулфенсон понял, что необходимо восстановить убедительное общее видение, которое подкрепляло бы идею о необходимости банка и придало новых сил сотрудникам. «Реконструкция» и «укрепление Западного блока» больше не имели смысла, а цель «экономического развития» в широком смысле, хотя и сохраняла важность, была слишком размытой, чтобы найти живой отклик как среди сотрудников банка, так и вовне. Нужно было что-то иное.

Основываясь на активных обсуждениях и дебатах с высшим руководством, Вулфенсон решил, что главным фокусом работы банка теперь должно стать искоренение нищеты. Впервые на эту сферу деятельности обратил внимание один из его предшественников — Роберт Макнамара, но затем она была предана забвению из-за годами длящихся долговых кризисов, структурных перестроек и прочих проблем развития. В 1996 г., по оценкам Всемирного банка, более 28% населения Земли жило в крайней бедности (с доходом менее \$1,9 в день), и такое печальное положение вещей требовало незамедлительного вмешательства.

Вулфенсон осознавал, что он не может просто сформулировать новое видение для банка совместно с командой топ-менеджеров, а затем спустить его сверху всем остальным. Необходим был диалог со всеми заинтересованными сторонами: нужно было прислушаться к ним и протестировать новые идеи таким образом, чтобы они почувствовали, что сами помогают создать это видение. Для этого он попросил Кэролайн Энсти, главу отдела коммуникаций, набросать черновик заявления о видении, которое отражало бы намерение Вулфенсона сфокусировать усилия банка на искоренении нищеты, а затем привлечь к этому благородному делу многочисленных партнеров. Этот документ был использован для того, чтобы заручиться поддержкой клиентов, правительственных чиновников, членов попечительского совета и топ-менеджеров. Команда Энсти проводила исследования в фокус-группах и организовывала дискуссии на различных совещаниях, выездных мероприятиях и лидерских конференциях. Сам Вулфенсон принимал активное участие во многих обсуждениях и регулярно анализировал постепенно оформляющееся видение с Энсти и другими.

В результате выкристаллизовалась одна фраза, которая со временем была увековечена в камне на стене штаб-квартиры банка в Вашингтоне, округ Колумбия: «Наша мечта — мир, свободный от нищеты».

В результате дискуссий с заинтересованными сторонами также были сформулированы другие послания, касающиеся целей организации, таким образом, полное видение стало выглядеть так:

*Наша мечта — мир, свободный от нищеты.*

- *Бороться с нищетой убежденно и профессионально, добиваясь устойчивых результатов.*
- *Помогать людям помогать самим себе и окружающей среде, обеспечивая их ресурсами, делаясь знаниями, развивая навыки и строя партнерские отношения в общественном и частном секторах.*
- *Быть первоклассным институтом, способным привлекать, увлекать и воспитывать разнообразных и преданных общему делу сотрудников, обладающих исключительными способностями, умеющих слушать и учиться.*

Со временем благодаря регулярным повторениям и использованию на практике это заявление (а также цели, которые оно описывало) стало антидотом для любых критиков со стороны, призывающих к закрытию банка. Кроме того, оно помогло лидерам организации четко сформулировать стратегические цели и расставить приоритеты — как на корпоративном уровне, так и в различных регионах, странах и технологических сетях, в которых она действовала. Искоренение нищеты как главная цель стало устойчивым мерилем прогресса не только для самого банка, но и для других международных организаций, в том числе ООН. Это видение оказалось близко и сотрудникам на личном уровне, так как многие из них либо сами были родом из бедных стран, либо часто путешествовали в экономически неблагополучные регионы в связи со своей работой.

Однако сила видения Всемирного банка не ограничивается формулировкой стратегии и обеспечением вовлеченности. Она также объединяет всех работников, позволяя банку как можно эффективнее использовать вклад каждого из них. В банке, как и во многих других организациях, работают люди с самыми разными способностями и опытом, выполняющие самые разные функции. Здесь есть экономисты, агрономы, специалисты по водным ресурсам, гражданские инженеры, бухгалтеры, секретари, писатели, администраторы и многие другие, распределенные по разным уровням, отделам и местным филиалам. Но благодаря общему видению «мира, свободного от нищеты» эти отдельные личности,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)