

ПЯТЬ ПРАКТИК
ВЫДАЮЩИХСЯ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ДЖЕЙМС
КУЗЕС

БАРРИ
ПОЗНЕР

ВЫЗОВ
ЛИДЕРСТВА

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ. СДЕЛАТЬ НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНЫМ	9
---	---

ЧТО ДЕЛАЕТ ЛИДЕР И ЧЕГО ОЖИДАЮТ ОТ НЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ

ГЛАВА 1. КОГДА ЛИДЕР МАКСИМАЛЬНО ПРОЯВЛЯЕТ СЕБЯ	17
ГЛАВА 2. ДОВЕРИЕ – ОСНОВА ЛИДЕРСТВА	39

ПРАКТИКА 1. ЛИДЕР УКАЗЫВАЕТ ПУТЬ

ГЛАВА 3. ОСОЗНАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ	59
ГЛАВА 4. ПОДАВАЙТЕ ПРИМЕР	81

ПРАКТИКА 2. ЛИДЕР ФОРМИРУЕТ ОБЩЕЕ ВІДЕНИЕ

ГЛАВА 5. ОБРАЗ БУДУЩЕГО	105
ГЛАВА 6. ПРИВЛЕКАЙТЕ СОТРУДНИКОВ	127

ПРАКТИКА 3. ЛИДЕР СТИМУЛИРУЕТ ПРОЦЕСС

ГЛАВА 7. ВСЕГДА ИЩИТЕ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	153
ГЛАВА 8. ЭКСПЕРИМЕНТИРУЙТЕ И НЕ БОЙТЕСЬ РИСКОВАТЬ	177

ПРАКТИКА 4. ЛИДЕР ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ

ГЛАВА 9. СОДЕЙСТВУЙТЕ СОТРУДНИЧЕСТВУ	203
ГЛАВА 10. ПОМОГАЙТЕ СОТРУДНИКАМ СТАТЬ СИЛЬНЕЕ	225

ПРАКТИКА 5. ЛИДЕР ВДОХНОВЛЯЕТ СЕРДЦА

ГЛАВА 11. ВЫРАЖАЙТЕ БЛАГОДАРНОСТЬ	251
ГЛАВА 12. ПРАЗДНУЙТЕ ПОБЕДЫ И ДОСТИЖЕНИЯ	273
ГЛАВА 13. ЛИДЕРСТВО – ДЕЛО КАЖДОГО	295
ПРИМЕЧАНИЯ	313
БЛАГОДАРНОСТИ	346
ОБ АВТОРАХ	348

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

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

Нас, как и прежде, занимает вопрос, который мы задавали своим собеседникам в 1982 году, едва отправившись 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 годах, с представителями всех видов организаций, стоящих на разных ступенях иерархической лестницы, обладающих самыми разными навыками и квалификацией. Их истории, опыт и знание мы положили в основу концепции Пяти практик выдающегося лидерства®, которая и будет раскрыта далее в этой книге. Вкратце, когда лидер работает с полной отдачей, он:

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

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

С каждым переизданием книга все четче отражает картину действий лидера, кардинально влияющих на общий ход дела. Отклоняется утратившее актуальность, появляются 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 больший интерес. Но при этом помните, что все практики и заповеди важны и полезны, и, пропуская ту или иную часть книги, не пренебрегайте основными установками концепции лидерства.

Настоящее неразрывно сопряжено с будущим. Главная задача лидера — привести 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.

