

РАСМУС ХУГАРД
ЖАКЛИН КАРТЕР



МЫШЛЕНИЕ ЛИДЕРА

КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ,
СОТРУДНИКАМИ И КОМПАНИЕЙ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
Вступление	11
<i>ГЛАВА 1</i> Лидер MSC	17

ЧАСТЬ I ПОЙМИТЕ СЕБЯ И РУКОВОДИТЕ СОБОЙ

<i>ГЛАВА 2</i> Поймите себя	37
<i>ГЛАВА 3</i> Руководите собой осознанно	57
<i>ГЛАВА 4</i> Альтруистичное самолидерство	77
<i>ГЛАВА 5</i> В первую очередь позаботьтесь о себе	93

ЧАСТЬ II ПОЙМИТЕ ЛЮДЕЙ, ЧТОБЫ РУКОВОДИТЬ ИМИ

<i>ГЛАВА 6</i> Поймите своих людей	115
<i>ГЛАВА 7</i> Осознанное лидерство	129
<i>ГЛАВА 8</i> Альтруистичное лидерство	141
<i>ГЛАВА 9</i> Сострадательное лидерство	157

ЧАСТЬ III

**ПОЙМИТЕ СВОЮ ОРГАНИЗАЦИЮ
И РУКОВОДИТЕ ЕЮ**

8

<i>ГЛАВА 10</i>	Как понять организацию	175
<i>ГЛАВА 11</i>	Формируйте в организации культуру осознанности	185
<i>ГЛАВА 12</i>	Прививайте в организации культуру альтруизма	201
<i>ГЛАВА 13</i>	Формируйте в организации культуру сострадательности	211
Послесловие	Готовьтесь к непростому будущему	221
Приложение А	Мышление лидера	225
Приложение Б	Практики для развития сострадательности	227
Примечания		231
Благодарности		247
Об авторах		249
Авторская команда		251

ПРЕДИСЛОВИЕ

История гостиничной сети Marriott начиналась в Вашингтоне в 1927 году с дешевой пивной на девять столиков, где в зимние холода в меню включали горячую пищу. Позже бизнес вырос до отеля, а затем стал крупнейшей в мире сетью гостиниц. Спустя несколько лет после того, как Джон Уиллард Марриотт вместе со своей женой Элис основал предприятие, в стране разразилась Великая депрессия, из-за которой все американские компании и их сотрудники оказались в чрезвычайно сложной ситуации. И как же отреагировали на это Джон Уиллард и Элис? Они наняли врача, чтобы обеспечить персонал качественным медицинским обслуживанием. Зачем? Ну, они, конечно, заботились о людях, но еще они хотели иметь надежную, здоровую и благополучную рабочую силу, не без оснований полагая, что, если у сотрудников будет доступ к услугам хороших врачей, они будут превосходно обслуживать клиентов — именно качественный сервис владельцы сети всегда стремились предлагать постояльцам.

Внимание к людям всегда было и остается краеугольным камнем нашего успеха. Мы свято верим, что, если на должном уровне позаботимся о сотрудниках, они позаботятся о клиентах, а бизнес позаботится о себе сам. Даже после терактов 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке, когда заполняемость в гостиницах снизилась с 75 до 5 процентов — наши отели стояли без гостей, но были полностью укомплектованы персоналом, — приоритетом компании оставались сотрудники. Вместо того чтобы прибегнуть к массовым увольнениям, мы проводили образовательные программы, не отменяли медицинские страховки и вообще делали все возможное, чтобы преодолеть кризис с минимальными негативными последствиями для людей.

В таком бизнесе, как наш — впрочем, как, я думаю, и в любой другой отрасли, — невозможно добиться успеха, если люди не увлечены своим делом, если работа не приносит им удовольствия и даже счастья. Мы стремимся создать среду, в которой признается и ценится уникальный вклад каждого сотрудника.

Marriott из года в год называют работодателем, которого выбирают работники, и я считаю это результатом всех наших усилий.

10 Формирование культуры «люди на первом месте» начинается с лидерства. Лидеры должны служить примером такого отношения к людям. Они должны поступать так сами, взаимодействуя с людьми, и мотивировать тех, кем руководят, так, чтобы люди всегда чувствовали, что их видят, слышат и ценят.

В своей книге Расмус Хугард и Жаклин Картер описывают прямой путь к созданию организаций, в центре которых стоят интересы человека. Авторы призывают и самих лидеров быть прежде всего людьми, то есть поступать осознанно, альтруистично и сострадательно, и одновременно развивать в себе качества, которые способствуют созданию атмосферы вовлеченности, самореализации и смысла, поскольку именно эти факторы влияют на успех в бизнесе.

Если мы, лидеры, действуем осознанно, то лучше понимаем, что действительно важно для наших людей. Мы должны уделять людям достаточно времени, быть внимательными и заинтересованными. Конечно, это не всегда просто, но я на собственном опыте узнал, насколько велика бывает разница, когда ты это делаешь и когда нет. Я могу влиять на людей только в том случае, если веду себя именно так.

Когда мы, лидеры, проявляем альтруизм, принимая во внимание общую картину мира, а не руководствуемся эгоистичными побуждениями, мы, по сути, моделируем культуру роста, развития и обучения. Например, Билл Марриотт, наш председатель совета директоров, даже сейчас, в свои восемьдесят с лишним, высоко держит планку лидерства. Он всегда старается увидеть ситуацию глазами других людей, а не слепо следует своим убеждениям и идеям.

Если мы, лидеры, сострадательны, люди чувствуют поддержку. Как очень ясно показано в книге, сострадательность — это вовсе не мягкость или сентиментальность. Это конкретность и практичность. Это способность делать правильные вещи, например организовать медицинское обслуживание персонала во время Великой депрессии. А если действительно заботиться о сотрудниках, они, в свою очередь, будут по-настоящему заботиться о клиентах, и тогда бизнес позаботится сам о себе.

Принципы, рассмотренные в этой книге, во многих отношениях противоречат тому, как сегодня работает большинство компаний. Она вдохновляет меня и дает ценные идеи о дальнейшем развитии нашей культуры; она мотивирует меня и впредь ставить людей на первое место. И я абсолютно убежден, что все лидеры и все организации извлекут огромную пользу, если прислушаются к рекомендациям ее авторов.

Арне Сопенсон, президент и CEO Marriott International*

* Здесь и далее генеральный директор компании. Прим. ред.

ВСТУПЛЕНИЕ

Летом 2015 года Пьер Нантерм, CEO Accenture, объявил, что эта глобальная компания, предоставляющая высококлассные профессиональные услуги, намерена полностью пересмотреть систему управления эффективностью. Accenture обнаружила, что ее система демотивирует сотрудников, хотя несколько десятилетий она хорошо выполняла свою функцию. Глобальная рабочая сила изменилась. Сотрудники компании — скорее всего, как и ваши — больше не желали, чтобы их приравнивали к безликим показателям на шкале оценки интенсивности труда.

В наши дни люди все чаще стремятся к обретению смысла и взаимосвязанности с другими людьми, к подлинному счастью; они хотят вносить вклад в развитие нашего мира. Нантерм и его лидерская команда поняли, что для того, чтобы соответствовать новым условиям и активнее вовлекать 425 тысяч сотрудников компании в рабочий процесс, Accenture нужен другой, более эффективный подход к лидерству. В частности, нужно мотивировать людей не внешними, а внутренними стимулами.

И, надо сказать, Accenture в этом не исключение. Масштабное движение в этом направлении наблюдается в управленческих кабинетах тысяч прогрессивных организаций, в том числе Marriott, Starbucks и LinkedIn. Их лидеры сегодня задают себе вопрос: как сделать лидерство более человечным и создать социально ориентированную культуру, в которой и сотрудники, и лидеры более полно реализовывают свой потенциал и больше вовлечены в работу?

Всеми людьми движет главная человеческая потребность — быть счастливым, а это значит заниматься полезной и осмысленной деятельностью, быть связанным с другими людьми, а также вносить позитивный вклад в развитие общества. Все это нужно человеку и дома, и на работе. Но одно дело — понимать это, и совсем другое — действовать исходя из этого. Обращение к внутренней мотивации людей требует такого подхода к лидерству, который способствует

осуществлению этих важных желаний. Сегодня передовые организации осознают эту необходимость и нацеливаются на изменение подхода. По словам Хавьера Пладевалла, CEO испанского подразделения Audi Volkswagen, «современное лидерство требует от нас разучиться быть менеджерами и опять научиться быть людьми»¹.

Эта книга предлагает конкретный способ выполнения этой задачи. В ней рассказывается, как лидеры могут разблокировать внутреннюю мотивацию, собственную, сотрудников и организаций, создать культуру, в центре которой стоит человек, и в конечном счете достичь выдающихся результатов.

Насколько важна эта идея? Чтобы это оценить, изложим факты: как показал опрос, проведенный в 2016 году McKinsey & Company, из более 52 тысяч опрошенных менеджеров 86 процентов оценили себя как вдохновляющих лидеров и хороший пример для подражания². Однако, к сожалению, их оценка резко отличается от того, как их воспринимают сотрудники. Другой опрос, проведенный в том же 2016 году компанией Gallup, показал, что 82 процента сотрудников считают, что лидеры их совсем не вдохновляют. Это же исследование выявило, что всего 13 процентов сотрудников в разных странах высоко мотивированы и искренне заинтересованы работой, а 24 процента совершенно оторваны от коллектива и рабочего процесса³.

Нужно признать, что очевидный дефицит хорошего лидерства объясняется не недостатком усилий. Согласно одному недавнему отчету, организации по всему миру инвестируют в программы подготовки управленцев примерно 46 миллиардов долларов в год⁴. Какие огромные деньги! Особенно если учесть жалкую отдачу. В чем же проблема? Отчасти в том, что в самой системе есть изъян. Согласно исследованиям Дачера Келтнера, профессора психологии Калифорнийского университета в Беркли, как только лидеры начинают чувствовать себя всемогущими, их человеколюбие куда-то пропадает. Так, например, лидеры в три раза чаще, чем сотрудники более низких уровней иерархии, склонны перебивать коллег, заниматься во время собраний посторонними делами, повышать голос и даже оскорблять окружающих. Келтнер также обнаружил, что поведение лидеров чаще отличается грубостью, эгоизмом и неэтичностью⁵. Разумеется, это не способствует выявлению внутренней мотивации, а внутренние мотивы у всех одинаковы.

Несмотря на то что 46 миллиардов долларов, потраченные на обучение и тренинги для управленческого состава, возможно, и повысили их эффективность — как минимум исключительно в деловом плане, то есть с точки зрения основных показателей бизнес-деятельности, — этого явно недостаточно. Нам необходимо лидерство, которое вовлекает и мотивирует людей; лидерство гуманное и человеческое; лидерство, берущее во внимание человеческие потребности каждого сотрудника любой организации.

И все это начинается в голове лидера.

Известный теоретик и практик сферы лидерства Питер Друкер говорил: «Вы не можете управлять людьми, если не способны управлять собой»⁶. И если он прав, то большинство используемых в мире образовательных и тренинговых программ для лидеров перевернули эту истину с ног на голову. Большинство из них начинаются с развития таких навыков, как стратегическое мышление, управление людьми и финансами. Но по Друкеру такой подход начинается с конца, а не с начала. Согласитесь, похоже на строительство дома с крыши.

Мы, как и Питер Друкер, утверждаем, что лидерство начинается с самого лидера. Точнее говоря, оно начинается в нашем сознании, в том, как мы мыслим. Понимая, как работает ваш разум, вы будете намного эффективнее управлять людьми. Понимая себя и эффективно управляя собой, вы будете лучше понимать других и успешнее вести их в нужном направлении. А лучше понимая и более эффективно управляя людьми, вы сможете лучше понять свою организацию и, соответственно, эффективнее ею руководить. Под словом «эффективнее» мы подразумеваем, что вы будете руководить организацией, правильно используя собственную внутреннюю мотивацию, внутреннюю мотивацию сотрудников и понимание и ощущение цели. Если вам это по силам — а мы своими глазами видели, что благодаря практике и настойчивости на это способен каждый, — вы непременно повысите степень вовлеченности и продуктивности людей, которыми руководите. И, что, возможно, еще важнее, внесете весомый вклад в великое дело создания атмосферы большего счастья, более крепких связей между людьми и большей социальной сплоченности как внутри, так и вне вашей организации.

За более чем десять лет работы мы с коллегами из Potential Project обучили практике осознанности десятки тысяч лидеров из сотен компаний, в том числе и таких, как Microsoft, LEGO Group, Danone и Accenture. Достигнутые результаты были тщательно изучены и проанализированы, и этот анализ подтвердил невероятную эффективность нашего подхода. Однако, учитывая неуклонно крепнущее стремление современных сотрудников к большему смыслу, счастью и взаимосвязанности с людьми, мы спросили себя, что еще нужно лидерам, для того чтобы успешно вести самих себя, своих людей и организации к выдающимся результатам.

Чтобы ответить на этот вопрос, мы с нашей исследовательской командой опросили более 30 тысяч лидеров из тысяч компаний в более чем сотне стран мира. Мы провели всесторонние интервью с сотнями руководителей высшего уровня корпоративного управления, а также проанализировали тысячи исследований, проведенных нейробиологами и специалистами в сфере лидерства, организационного развития и психологии. В итоге, основываясь на этом масштабном исследовании и анализе, мы выявили три психологические характеристики, которые с полной уверенностью можно назвать основополагающими для успеха любого современного лидера: осознанность (mindfulness, M), альтруизм (selflessness, S) и сострадательность (compassion, C). Эти фундаментальные качества мы назвали лидерством MSC.

Итак, как же вы, будучи лидером, можете развить у себя эти качества, необходимые для лидерства MSC, чтобы вовлекать и заинтересовывать людей, обращаясь к их внутренним мотивам, и благодаря этому существенно повысить их эффективность? Как рекомендуется в книге, для этого нужно применить принципы осознанности, альтруизма и сострадательности сначала к себе, потом к сотрудникам, а затем и к организации. Так вы проделаете весь путь шаг за шагом в правильной последовательности.

Учитывая, что лидерство MSC начинается изнутри — с вашего мышления, и только затем проецируется вовне — на людей и организацию, которые вы возглавляете, структура книги выстроена так, чтобы облегчить вам этот процесс. Лучше понимая себя — свои разум и мышление, — вы будете эффективно управлять собой. Благодаря эффективному самоуправлению вы сможете успешнее вести за собой других. А эффективно управляя людьми, вы сможете лучше руководить организацией. На этом основана структура книги, наглядно представленная на рис. В.1. Часть I посвящена самопониманию и самоуправлению; часть II — пониманию сотрудников и умению вести их за собой; и наконец, в части III речь пойдет о понимании организации и эффективном руководстве ею.

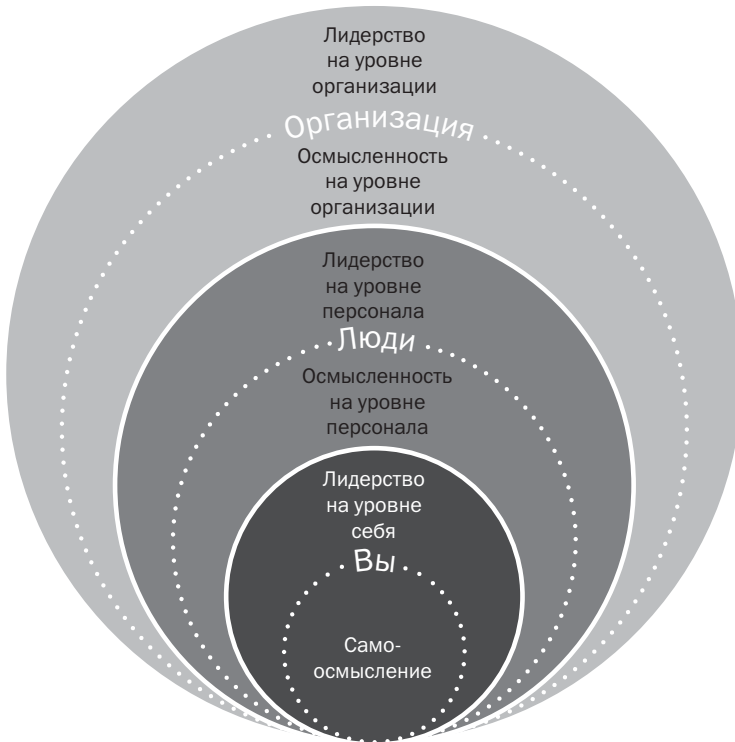


Рис. В.1. Три уровня лидерства

Каждая часть начинается с разъяснения, которое поможет вам лучше понять свое мышление, мышление людей и коллективное «организационно-культурное мышление». Далее в каждой части следуют главы практического характера, в которых обсуждается развитие и применение в реальной управленческой среде каждой из трех основополагающих составляющих лидерства MSC: осознанности, альтруизма и сострадательности.

15

Мы предлагаем вам прочитать эту книгу, потому что абсолютно и безусловно уверены в ее пользе. При ее написании мы стояли на плечах истинных гигантов в разных областях: признанных мастеров в развитии мышления, которые десятилетиями вдохновляли нас; руководителей компаний, которые делились с нами практической мудростью; исследователей, которые рассказывали нам о своих открытиях. Предлагаем вам проделать этот увлекательный путь к лидерству MSC. И знайте: вы не одиноки. Тысячи людей изменили свой подход к лидерству с помощью описанных тут практик. Вы стоите на пороге того, чтобы влиться в это движение, и мы готовы поддержать вас на этом пути.

