



КАК УПРАВЛЯТЬ БОГ

ДЖЕЙМС КУЗЕС

БАРРИ ПОЗНЕР



МОСКВА
2017

УДК 65.01
ББК 65.290-2
К89

James M. Kouzes, Barry Z. Posner
THE LEADERSHIP CHALLENGE: HOW TO MAKE
EXTRAORDINARY THINGS HAPPEN IN ORGANIZATION, 5th edition
Copyright © 2012 James M. Kouzes and Barry Z. Posner. All rights reserved.
This translation published under license.

Кузес, Джеймс М.

К89 Управляй как бог. Экстраординарный менеджмент в компании / Джеймс Кузес, Барри Познер ; [пер. с англ. В. С. Агеева]. — Москва : Издательство «Э», 2017. — 400 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-70003-5

Лидерство важно не только для вашей карьеры внутри компании, но и в любой сфере, в любом обществе и в любой стране.

«Управляй как бог» — книга о том, как лидеры направляют других к экстраординарным достижениям. Вы увидите, как на практике можно превратить ценность в действие, замысел в реальность, препятствие в инновацию, разобщенность в солидарность, а риск в награду. Эта книга о лидерстве, создающем атмосферу, в которой люди превращают соперничество в паразитный успех.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-699-70003-5

© Агеев В. С., перевод, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

*Для Теи и Джеки со всей нашей любовью.
Спасибо вам за все, что вы делаете,
и все, что дали нам.*

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ. КАК ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ В КОМПАНИЯХ ПРОИСХОДИЛИ УДИВИТЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ.....	9
ГЛАВА 1. КОГДА ЛИДЕРЫ ОКАЗЫВАЮТСЯ НА ВЫСОТЕ	15
Пять практик образцового лидерства.....	19
Лидерство — это отношения.....	37
Соберем все вместе: основа — в надежности.....	44
Практика 1. УКАЗЫВАЙТЕ ПУТЬ	
ГЛАВА 2. ПРОЯСНИТЕ ПРИНЦИПЫ	51
Найдите свой голос.....	55
Утвердите общие ценности.....	67
ГЛАВА 3. ПОДАЙТЕ ПРИМЕР	81
Живите в соответствии с общими ценностями.....	85
Научите других формировать ценности.....	98
Практика 2. ПРОБУДИТЕ ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ	
ГЛАВА 4. ПРЕДСТАВЬТЕ БУДУЩЕЕ	111
Вообразите возможности.....	114
Почувствуйте свою страсть.....	122
Найдите общую цель.....	124
ГЛАВА 5. ВОВЛЕКАЙТЕ ДРУГИХ	135
Апеллируйте к общим идеалам.....	137
Одушевите видение.....	146

СОДЕРЖАНИЕ

Практика 3. СТИМУЛИРУЙТЕ ПРОЦЕСС

ГЛАВА 6. ИЩИТЕ ПЕРСПЕКТИВЫ	163
Захватите инициативу.....	165
Развивайте наблюдательность.....	178
ГЛАВА 7. ЭКСПЕРИМЕНТИРУЙТЕ И РИСКУЙТЕ	191
Генерируйте маленькие победы.....	194
Учитесь на опыте.....	205

Практика 4. ПРЕДОСТАВЬТЕ ДРУГИМ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЙСТВОВАТЬ

ГЛАВА 8. СПОСОБСТВУЙТЕ СОТРУДНИЧЕСТВУ	219
Создайте атмосферу доверия.....	223
Направляйте отношения.....	233
ГЛАВА 9. ПОМОГАЙТЕ ДРУГИМ УТВЕРДИТЬСЯ	246
Увеличивайте самостоятельность.....	248
Развивайте компетентность и уверенность.....	259

Практика 5. ВДОХНОВЛЯЙТЕ СЕРДЦА

ГЛАВА 10. ПРИЗНАВАЙТЕ ЗАСЛУГИ	275
Ожидайте лучшего.....	277
Сделайте признание личным.....	286
ГЛАВА 11. ПРАЗДНУЙТЕ ПОБЕДЫ	300
Создайте дух сообщества.....	303
Будьте лично вовлеченными.....	314
ГЛАВА 12. ЛИДЕРСТВО — ДЕЛО КАЖДОГО	327
Ищите лидеров повсюду.....	328
Знайте — вы важны.....	329
Дело в практике.....	332
Размышляйте.....	335
Оставайтесь скромным и человечным.....	338
Ловите момент.....	340
Помните секрет, как преуспеть в жизни.....	342
ЗАМЕТКИ	345
БЛАГОДАРНОСТИ	380
ОБ АВТОРАХ	382
ПРЕДМЕТНО-ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ	386
БОЛЬШЕ О ВЫЗОВЕ ЛИДЕРСТВА	397

ВСТУПЛЕНИЕ

КАК ДОБИТЬСЯ ТОГО, ЧТОБЫ В КОМПАНИЯХ ПРОИСХОДИЛИ УДИВИТЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ

ЛИДЕРЫ ЗАСТАВЛЯЮТ ЛЮДЕЙ ДЕЙСТВОВАТЬ.

Они заряжают энергией и направляют. Они ведут людей и компании туда, где те еще никогда не были. Лидерство — не просто преходящее увлечение, и вызовы лидерства никогда не исчезают.

В изменчивое и беспокойное время принять эти вызовы — единственная возможность противостоять хаосу, стагнации и разрушению. Меняются времена, проблемы, технологии и люди. Лидерство остается. Команды, организации и сообщества нуждаются в людях, которые возьмут на себя ответственность и сделают шаг вперед.

Перемены являются сферой деятельности лидеров, задача которых — вдохновить людей делать что-либо по-другому, бороться с изменчивыми обстоятельствами и проявлять упорство во имя лучшего будущего. Без лидеров могли бы остаться незамеченными уникальные способы решения некоторых проблем и невообразимые возможности. Сегодня мы в лучшем случае имеем призрачные представления о том, что может произойти с нами в дальнейшем, но мы уверены, что без лидерства лучшее будущее не может быть ни представлено, ни тем более достигнуто.

УПРАВЛЯЙ КАК БОГ

«Управляй как бог» — это книга о том, как лидеры заставляют других стремиться к исключительным достижениям в компании. В ней рассказывается, как лидеры на практике могут превратить

УПРАВЛЯЙ КАК БОГ

ценность в действие, замысел в реальность, препятствие в инновацию, разобщенность в солидарность, а риск в награду. Она о лидерстве, создающем атмосферу, в котором соперничество превращается в поразительный успех.

Пятое издание книги *«Управляй как бог»* выходит спустя 25 лет после ее первой публикации. Мы провели вместе более 30 лет, исследуя, консультируя, обучая, а также создавая книги о том, как ведут себя лидеры и как любой может стать самым лучшим из них. Мы горды тем приемом, который нам оказали на профессиональном и бизнес-рынке. Хотя мы, как и другие авторы, регулярно выпускаем новые книги, мы счастливы, что студенты, преподаватели и практикующие специалисты продолжают считать *«Управляй как бог»* крайне полезным для себя изданием, одновременно и практичным, и концептуальным, и прошедшим проверку временем.

Сегодня мы продолжаем настойчиво задаваться тем же вопросом, что и в 1982 году, когда мы только начали свое изучение образцового лидерства: что вы делали, когда, как лидер, находились на пике своей формы? Мы проводили беседы с мужчинами и женщинами, молодыми и пожилыми людьми, работающими в самых разных организациях, на всех уровнях, в разных местах по всему миру и выполняющими различные обязанности. Все истории и модели поведения, которые они описывали, в итоге привели к разработке пяти составляющих стратегии образцового лидерства, являющихся основой этой книги. Когда лидеры делают все возможное, они формируют путь, пробуждают общее видение, стимулируют процесс, мотивируют других действовать и вдохновляют сердца.

Книга *«Управляй как бог»* имеет простую структуру. Пять составляющих основных практик лидера выведены на основе исследований и проиллюстрированы примерами из жизни. С каждым переизданием книги мы дополняли ее как нашими открытиями, так и новыми идеями специалистов со всего мира. И мы продолжаем пополнять коллекцию историй примерами поведения тех, кого по праву можно назвать первоклассными лидерами.

С каждым новым переизданием нам становится понятнее, что же действительно имеет значение в вопросах лидерства. Мы получили шанс еще раз повторить по-прежнему важные вещи, вы-

ВСТУПЛЕНИЕ

черкнуть уже лишнее и добавить новое. У нас появилась возможность сделать книгу более современной и обновить наш стиль, а также саму точку зрения, делая ее более современной, соответствующей текущим обстоятельствам и условиям. Мы решили избежать отступлений — тех мелочей, которые отвлекают от главного или делают вещи сложнее, чем они должны быть. Теперь мы можем дать больше рекомендаций о лучших практиках. Чем дольше мы исследуем лидерство и чем больше мы о нем пишем, тем сильнее мы убеждаемся в том, что лидером способен стать каждый и потенциал для лидерства кроется в решительности и способности выйти за рамки.

Конечно, с каждым изданием мы обращаемся к новой аудитории, а иногда даже к новому поколению лидеров. Такая возможность мотивирует нас искать новые примеры, пробовать новые методы исследования, разговаривать с новыми людьми. Это вдохновило нас на создание безошибочного теста на определение практической ценности наших результатов: имеет ли смысл данная модель лидерства? Если мы начнем все заново, найдем ли мы новые лидерские качества? Исключим ли мы какие-либо качества? Разобраться с этими вопросами нам помогает непрерывный поток эмпирических данных, которые мы получаем при помощи онлайн-версии «Списка лидерских качеств» (СЛК). Данная анкета, оценивающая пять наших составляющих, ежегодно дает от 500 000 до 750 000 ответов и обеспечивает нам качественную обратную связь.

Также с каждым новым изданием мы получаем шанс еще раз поговорить с теми из вас, кто читал предыдущие издания книги по учебе или работе. Если вы читаете *«Управляй как бог»* впервые, то добро пожаловать! А если вы перечитываете ее, то с возвращением вас! Присоединяйтесь к нам в этом новом издании, чтобы узнать пять составляющих образцового лидерства или вернуться к ним — таким, какими они являются сегодня. Узнайте больше о том, как вы можете продолжить свое развитие и вырасти как лидер.

Мы ожидаем, что любой из вас столкнется со сложными вопросами, которые не только делают само лидерство необходимым, но и требуют от вас как от лидера большей сознательности и добросовестности. Люди ждут от вас помощи, стремясь понять,

что им нужно делать и как им работать над собой, чтобы тоже стать лидерами. Вам необходимо стать самым лучшим лидером, каким вы можете быть, не только ради себя. Вы в значительной степени ответственны и за других. Вы можете об этом и не знать, но они ждут от вас полной самоотдачи.

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Как сделать так, чтобы люди захотели следовать за вами? Как добиться того, чтобы они добровольно и сообща двигались вперед к общей цели? Как вы можете вдохновить других на борьбу за коллективные достижения? Эти важные вопросы мы задаем в данной книге. Думайте о ней как о путеводителе, который вы можете взять с собой в долгое путешествие в мир лидерства. Воспринимайте ее как руководство, к которому вы можете обратиться, когда вам нужен совет и рекомендация, как сделать так, чтобы в организации происходили удивительные события.

В первой главе мы раскрываем свой взгляд на лидерство с помощью личных историй лучших лидеров — анализа конкретных ситуаций, в которых один человек полностью изменил свою компанию и превратил ее в успешное предприятие. Мы даем общее представление о пяти стратегиях лидерства, подводим итоги тридцатилетних эмпирических исследований того, на что способны лидеры на пике своей формы, и показываем, как лидерские качества полностью меняют ситуацию.

Однако просто расспросить лидеров об их личных рекордах явно недостаточно. Лидерство — это отношения между руководителями и их подчиненными. Полная картина лидерства может быть построена, если только вы спросите у подчиненных, чего они ждут и что они ценят в своем руководителе. Во второй части первой главы мы раскрываем, какие характеристики люди ценят больше всего в своих лидерах, и показываем, что доверие — основа отношений между главами компаний и их командами.

Следующие десять глав описывают десять задач лидерства (основные аспекты поведения, которые лидеры используют, чтобы совершать экстраординарные поступки) и объясняют фундаментальные принципы, поддерживающие каждую из

ВСТУПЛЕНИЕ

пяти практик. Мы предлагаем факты из нашего исследования для подкрепления установленных принципов, приводим примеры из реальной жизни реальных людей, иллюстрирующие каждое из качеств, и даем рекомендации о том, что вы можете сделать с целью приобретения всех этих качеств и как вы можете расти в качестве лидера. Раздел «Действуйте!» подытоживает каждую из глав: в нем вы узнаете, что нужно сделать, чтобы эти качества стали постоянными и естественными чертами вашего поведения. Как в том случае, когда вы сосредоточены на собственном обучении, так и в том, когда оно направлено на вашу команду — непосредственных подчиненных, партнеров, руководителей, представителей компании и других, — вы можете предпринять немедленные действия, исходя из наших рекомендаций. Они не требуют денежных вложений или одобрения от руководства (или кого-либо другого). Все, что нужно, — ваша собственная отдача и дисциплина. Если бы вы хотели иметь мобильного помощника или инструмент, который мог бы помочь вам на протяжении всего вашего путешествия в качестве лидера, используйте *The Leadership Challenge Mobile Tool app* (приложение, которое можно загрузить в iTunes). Данное приложение было создано, чтобы работать со всеми разделами книги.

В двенадцатой главе мы призываем каждого принять личную ответственность, чтобы стать образцом для подражания среди лидеров. Все пять переизданий мы продолжаем учиться и напоминать себе и другим, что лидерство — это личное дело каждого. В первую очередь лидера нужно искать в самом себе. Если вы принимаете вызовы лидерства, от вас потребуются проявления таких качеств, как умение размышлять, беспристрастность и ответственность, иначе успеха вам не добиться. И в заключение: мы считаем, что лидерство — это не дело разума. Лидерство — это дело сердца.

Мы предлагаем вам для начала ознакомиться с первой главой, но сразу заметим, что дальше нет никакого строгого порядка, которого вы должны придерживаться при чтении книги. Работайте с ней так, как вам нравится. Мы издали этот материал, чтобы поддержать вас в вашем развитии. Однако помните, что каждая из перечисленных практик существенна. Хотя можно что-то и

УПРАВЛЯЙ КАК БОГ

пропустить в повествовании, вы не должны упустить ни одного из фундаментальных принципов лидерства.

В конце концов, технологии позволяют представить вам наши наблюдения не только в этой книге. На нашем сайте www.leadershipchallenge.com вы сможете найти больше информации о том, как мы проводили свое исследование, узнать подробнее о нашей методологии, ознакомиться со статистическими данными и выдержками из беспристрастного анализа других исследователей нашей лидерской программы, а также подписаться на нашу ежемесячную информационную рассылку.

Прерогатива лидеров — это будущее. Самая главная задача лидеров — не быстрое принятие решения в ответственный момент, а длительный процесс развития людей и институтов, благодаря которому они могут адаптироваться, изменяться, развиваться и расти. Мы надеемся, что данная книга будет действовать перерождению компаний, созданию новых предприятий, совершенствованию общества, а также большему взаимопониманию людей в мире. Мы также верим, что она обогатит вашу жизнь, ваш коллектив и семью.

Лидерство важно не только для вашей карьеры внутри компании, но и в любой сфере, в любом обществе и в любой стране. Нам необходимы образцовые лидеры, мы нуждаемся в них даже больше, чем когда-либо. В мире столько работы, которая должна быть сделана! Нам нужны лидеры, способные объединить и вдохновить нас.

В итоге можно сделать вывод, что развитие лидерских качеств — это саморазвитие. Принять вызов лидерства — это значит ежедневно бороться. Мы уверены, что, если у вас есть желание и путь, по которому вы хотите вести людей, у вас все получится. Сохраните свое желание. А мы изо всех сил постараемся показать вам путь.

Май, 2012

Джеймс М. Кузес
Оринда, Калифорния
Барри З. Познер
Санта-Клара, Калифорния

ГЛАВА 1

КОГДА ЛИДЕРЫ ОКАЗЫВАЮТСЯ НА ВЫСОТЕ

«**БЕССТРАШИЕ**». Именно это слово написано яркими белыми буквами на черном браслете, который носит Барби Сигел¹. Она взяла его у своей дочери-подростка, чтобы он служил для нее ежедневным напоминанием о том принципе, которому она хотела бы следовать как генеральный директор Zeno Group — известной PR-компании, охватывающей самые разные направления. Именно этот принцип вызвал невероятный рост и желание компании идти на риск, на которые журнал PRWeek обратил внимание в 2011 году. Тогда Zeno получила две из своих высших наград: «Агентство года» и «Агентство года среди среднего бизнеса».

Но Zeno не всегда были лучшими в своем классе. В тот период, когда Ричард Эдельман, президент и генеральный директор компании-учредителя Zeno (Daniel J. Edelman, Inc.), позвонил Барби и попросил ее вывести Zeno на новый уровень, организация чахла на глазах. Барби, которая до этого в течение десяти лет оттачивала свое мастерство в Edelman, а позже еще восемь лет в Ogilvy PR, перестроив там полностью систему потребительского маркетинга, была готова к новым возможностям и испытаниям.

Она знала, что у Zeno есть сильная команда и развитая клиентская база. Однако, по ее мнению, для выхода компании на уровень требовалось несколько серьезных достижений, меняющих правила игры в отрасли. И, чтобы добиться этого, всем сотрудникам необходимо было проявить бесстрашие, к которому и призвала Барби. Она говорила: «Мы должны встать на ноги и ничего не бояться, потому что мы — Zeno, и мы не можем остановиться».