

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «ЛИДИРОВАТЬ СО СМЫСЛОМ».

Дать вашей компании стимул верить в себя
ДЖОНА БАЛЬДОНИ



«Способность представлять себе и формулировать будущие возможности — компетенция, которая отличает лидеров. Более того, это труднейший из навыков, которым нужно овладеть руководителю. Поэтому значение этой книги Джона Бальдони столь велико. Она посвящена тому единственному, что делает лидеров лидерами: умению дать людям основание для веры в то дело, которому они себя посвятили».

*Джим Кузис, соавтор бестселлеров «Вызов Лидерства» и «Вся правда о руководстве»,
исполняющий обязанности профессора по лидерству бизнес-школы Leavey's*

«Книга «Лидировать со смыслом» вдохновляет и учит — с помощью научных данных, интервью, историй, вдумчивых вопросов, умных выводов и практических шагов».

*Дэн Маккарти, директор программ обучения руководителей высшего звена
факультета бизнеса и экономики им. Уиттмора, университет штата Нью-Хэмпшир*

«Новая книга Бальдони, несомненно, поможет вам стать лучшим руководителем».

*Ора Песковитц, исполнительный вице-президент по медицинским вопросам
университета штата Мичиган; генеральный директор компании U-M Health System*

«Целеустремленность — двигатель увлеченности и выдающейся результативности. Джон Бальдони напоминает, что вне зависимости от рода занятий в работе можно найти смысл. Книга «Лидировать со смыслом» изменит вас к лучшему как руководителя».

Честер Элтон, автор бестселлеров «Принцип морковки» и «Революция апельсина»

«Каждый, кто хочет стать эффективным руководителем новой эпохи, будет рад потратить время на чтение этой книги!»

*Ари Уайнзвайг, сооснователь Zingerman's,
«самой потрясающей компании в Америке», по версии журнала Inc.;
автор книги «Взгляды бывшего анархиста на создание выдающихся бизнесов»*

ДЖОН
БАЛЬДОНИ

ЛИДИРОВАТЬ
СО СМЫСЛОМ

ДАТЬ ВАШЕЙ КОМПАНИИ
СТИМУЛ ВЕРИТЬ В СЕБЯ



ЭКСМО
МОСКВА
2014

УДК 159.9
ББК 88.5
Б 21

John Baldoni
LEAD WITH PURPOSE:
Giving Your Organization a Reason to Believe in Itself

Copyright © 2012 John Baldoni.
Published by AMACOM,
a division of American Management Association,
International, New York.
All rights reserved

Фото автора: *Уильям Джордан*

Перевод *Е. Деревянко*

Художественное оформление *П. Петрова*

Бальдони Дж.

Б 21 Лидировать со смыслом. Дать вашей компании стимул верить в себя / Джон Бальдони ; [пер. с англ. Е. Деревянко]. — М. : Эксмо, 2014. — 240 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-699-71816-0

Руководители всех уровней дорого дали бы за то, чтобы под их началом работали преданные сотрудники, всегда готовые сделать больше, чем от них ожидают. Книга, которую вы держите в руках, — подробное руководство по воплощению этой мечты в жизнь. Практические советы, мнения экспертов, рассказы о признанных лидерах, вдохновляющие истории, результаты опросов — все это поможет руководителям добиться от подчиненных целеустремленности, оптимизировать их деятельность и в итоге добиться впечатляющих результатов.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 978-5-699-71816-0

© Деревянко Е., перевод на русский язык, 2014
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2014

*Эта книга посвящается
трем удивительным людям:*

*Дэну Дэнисону,
заставившему меня писать о лидерстве*

*Маршаллу Голдсмиту,
который научил меня задавать сложные вопросы*

*Майклу Юсиму,
показавшему мне, что лидерство —
междисциплинарное увлечение*

СОДЕРЖАНИЕ



БЛАГОДАРНОСТИ	8
СПИСОК ЭКСПЕРТОВ.	10

ЛИДИРОВАТЬ СО СМЫСЛОМ

Дать вашей компании стимул верить в себя

ПРОЛОГ	15
ГЛАВА 1. Руководить целеустремленно	19
ГЛАВА 2. Вдохновлять целеустремленных людей	39
ГЛАВА 3. Как сделать удобными условия неопределенности, прояснив основные цели	60
ГЛАВА 4. Обратите целеустремленность в выдающиеся результаты	82
ГЛАВА 5. Сильная целеустремленность допускает возможность и побед, и неудач	97
ГЛАВА 6. Воспитание следующего поколения целеустремленных лидеров	126
ГЛАВА 7. Закаляйте свою целеустремленность	149
ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ	
Восемь уроков правильной постановки целей в организации	169
ПРИЛОЖЕНИЕ.	
Результаты опроса руководителей в 2010 году	205
ПРИМЕЧАНИЯ.	216
АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	228

БЛАГОДАРНОСТИ



Идея этой книги возникла на одном из моих семинаров, участники которого обсуждали перспективы своей работы в компаниях. Судя по их разговорам, никто не рассчитывал на то, что будет вечно служить своему работодателю, но можно было почувствовать, что каждый хотел работать ради достижения какой-то цели — то есть ради того, чтобы изменить жизнь людей к лучшему.

Несколько недель спустя мы вспоминали эти разговоры с коллегой Кэтлин Макдональд, и в ходе нашей беседы было обрисовано общее понимание целеустремленности в работе.

Размышляя о той роли, которую осознанная цель может играть в трудовой деятельности, и начав исследовать эту тему, я решил, что это было бы хорошей темой для книги.

Если сотрудник задается вопросом о смысле того, что он делает, должен ли кто-то разъяснить ему это? Входит ли такое разъяснение в чьи-то обязанности или каждый работник должен решать это сам для себя? Цель должен обрисовать руководитель? Как лидер и его последователи могут наилучшим образом использовать общее понимание целей для получения запланированных результатов?

Это — простые вопросы, но я понял, что они нуждаются в подробных ответах.

Эта книга обязана своим существованием людям, которые в ней упоминаются. Я называю их моими экспертами: многие из изложенных здесь идей принадлежат им. Это Дэн Дэнисон, Том Дрод, Тамми Эриксон, Маршалл Голдсмит, Джим Гест, Джон Максвелл, Томас Монахан, Винит Наяр, Джордж

Благодарности

Рид, Мишель Ри, Нэнси Шлихтинг, Пол Спигелмэн, Майкл Юсим, Роджер Уэбб и Пэт Уильямс. Спасибо всем — и каждому в отдельности.

Отдельная благодарность Барбаре Аллюшуски, президенту Right Management региона Великих Озер — за ее помощь в организации важнейших интервью.

Кроме того, хочу поблагодарить моего редактора из АМАСОМ Кристину Паризи — за ее веру в эту книгу. Работа над ней уже заканчивалась, когда Кристина стала матерью третьего ребенка. Это — вторая моя книга, над которой Кристина работала, готовясь стать матерью. Ее сила духа восхищает.

Чак Мартин из NFI Research решил проверить мои идеи методом анкетирования — и превратил их в понятные вопросы, ответы на которые принесли неожиданные результаты. Я благодарен Чаку за его идеи и за его терпение. Спасибо и Роджеру Келлехеру из American Management Association — за разрешение воспользоваться базой данных.

Я обязан Саре Макартур и Кэтрин Хайатт Стюарт за их время, отданное рецензированию рукописи, и за ряд идей, сделавших книгу лучше. Подготовкой к печати и производством руководил Джеймс Бессент, которому я благодарен за терпение и внимание.

Моего агента Джеффа Хермана стоит поблагодарить за то, что он подталкивал меня к написанию «следующей книги», которая могла бы сделать жизнь лучше. Я ценю его советы и идеи.

И, как всегда, спасибо Гейл Кампанелла, жене и единомышленнику, — любви всей моей жизни.

СПИСОК ЭКСПЕРТОВ



Свои взгляды на роль целеустремленности в создании и поддержании успешной организации высказали:

- Дэн Дэнисон, профессор организационного развития и управления бизнес-школы IMD в Лозанне, Швейцария, и партнер-основатель/генеральный директор Denison Consulting
- Генерал-майор в отставке Томас В. Дрод, президент и генеральный директор фонда университета Морской пехоты
- Тамми Эриксон, консультант, лауреат литературной премии McKinsey, которая входит в число 50 выдающихся современных бизнес-мыслителей, по версии сайта Thinkers50
- Маршалл Голдсмит, видный психолог-консультант при руководстве корпораций. Американская Ассоциация Менеджмента упомянула его в числе 50 величайших мыслителей и лидеров бизнеса, повлиявших на сферу управления за последние 80 лет
- Джим Гест, президент и генеральный директор Consumers Union
- Джон Максвелл, основатель John Maxwell Company, который считается ведущим американским автором, пишущим на темы руководства
- Томас Монахан, президент и генеральный директор The Corporate Executive Board

- Винит Наяр, генеральный директор HCL Technologies
- Джордж Рид, полковник армии США в отставке, профессор лидерства в университете Сан-Диего
- Мишель Ри, основатель и генеральный директор Students First, бывшая руководительница отдела общедоступных школ округа Колумбия
- Нэнси Шлихтинг, генеральный директор медицинской системы имени Генри Форда
- Пол Спигелмэн, основатель/генеральный директор Beryl Companies
- Майкл Юсим, профессор менеджмента и директор центра изменений и лидерства при бизнес-школе Wharton, университет Пенсильвания
- Роджер Уэбб, президент университета Центральной Оклахомы
- Пэт Уильямс, старший вице-президент Кудесников Орlando, сочинитель бестселлеров на темы мотивации и самопомощи

КОММЕНТАРИЙ К ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ДАННЫМ

Я собирал материал для этой книги в сотрудничестве с NFI Research. Нам нужно было выяснить, как менеджеры и сотрудники компаний относятся к формулировке целей и роли этого процесса в организации. Используя базу данных Американской Ассоциации Менеджмента, мы опросили 1100 человек.

Результаты опроса ярко продемонстрировали основные черты руководства и управления в XXI веке. Люди знают, как поступать правильно. Как вы увидите из фрагментов исследовательских данных, приводимых в конце соответствующих глав, и сотрудники, и менеджмент хорошо понимают, как нужно продвигать цели — причем не в виде общих концепций, а в качестве точных указаний. Многие из таких указаний включались в Планы Действий, которые приводятся в сжатом виде в конце каждой из глав и в развернутой форме в разделе Планировщик Задач.

Уверен, что читатели сочтут полезным обдумать эти предложения. Вместе с мнениями экспертов, приводимыми в книге, это позволит им заложить надежный, проверенный практикой фундамент, который поможет и менеджерам, и сотрудникам не только осмыслить миссию и цели существования своих организаций, но и действовать сообразно с ними для воплощения задуманного.



Примечание: полный отчет — в Приложении.

ЛИДИРОВАТЬ СО СМЫСЛОМ



*Дать вашей компании
стимул верить в себя*

ПРОЛОГ



«Для счастливой жизни нужно совсем не много.
Все — в самом человеке, в его образе мыслей».

МАРК АВРЕЛИЙ

Когда организации преуспевают, значит, они работают. То есть сотрудники понимают, *что* они делают и *зачем*. В этих случаях мы говорим о «целеустремленности».

Расскажу вам одну историю. Не так давно я заглянул в магазин Apple, чтобы поинтересоваться, не собирается ли компания в ближайшее время выпустить на рынок внешнюю клавиатуру для iPhone. Молодой человек, которому я адресовал свой вопрос, был любезен, но вполне откровенен: «Мы ориентируемся только на онскрин-клавиатуры». Обратите внимание на слово «мы». Вам наверняка приходилось слышать это «мы» от продавцов в магазине, особенно если там нет того, что хочет покупатель. Некоторые сочли бы, что продавец вел себя вызывающе, но мне он показался увлеченным человеком. Он верил в компанию Apple и в цели, которые она перед собой ставит. И действовал сознательно и целеустремленно.

Когда я рассказываю эту историю высшим руководителям компаний, то задаю им вопрос: что бы вы дали за то, чтобы все ваши сотрудники были такими, как тот продавец? Они грустно улыбаются в ответ, понимая, сколь редко встречается подобная увлеченность делом. На самом деле это происходит потому, что в компаниях не уделяется должного внимания воспитанию в сотрудниках правильного отношения к работе.

На основе своих исследований и бесед с топ-менеджерами я сделал вывод о том, что существует семь основных на-