

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.