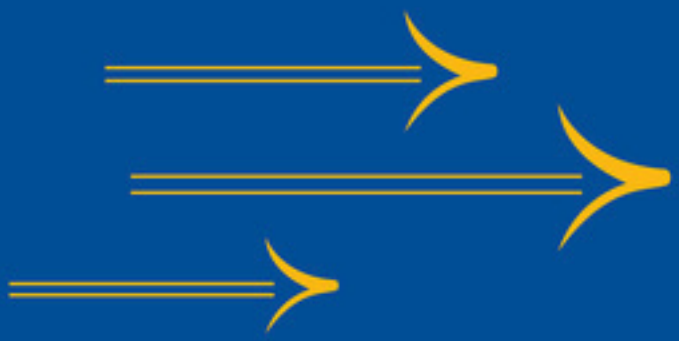
Библиотека SmartValues

ВЫДАЮЩИЙСЯ ЛИДЕР



Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны

ДЖОН ЗЕНГЕР • ДЖОЗЕФ ФОЛКМАН
РОБЕРТ ШЕРВИН-МЛ. • БАРБАРА СТИЛ

ПРИ УЧАСТИИ МАКСИМА ИЛЬИНА И ГЕОРГИЯ МЕЛИК-ЕГАНОВА

Джон Зенгер

Выдающийся лидер. Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»
2012

УДК 339.9
ББК 65.7

Зенгер Д.

Выдающийся лидер. Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны / Д. Зенгер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2012

Эта книга предлагает революционный подход к лидерству – смещение фокуса с устранения недостатков на развитие сильных сторон руководителя. У выдающихся лидеров продуктивность и вовлеченность сотрудников растут, а бизнес развивается. Внимательно изучив рекомендации авторов, вы узнаете, как достичь профессиональных и личных целей. Эта книга для руководителей, менеджеров и всех, кто интересуется темой лидерства и влияния. На русском языке публикуется впервые.

УДК 339.9
ББК 65.7

© Зенгер Д., 2012
© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2012

Содержание

Предисловие партнера издания 6
Предисловие 7
Введение 9
Часть I. Чему учат лидера его сильные стороны? 13
Глава 1. Организации процветают с сильными лидерами 14
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Джон Зенгер, Джозеф Фолкман, Роберт Шервин-мл., Барбара Стил Выдающийся лидер. Как закрепить успех, развивая свои сильные стороны

Научный редактор Максим Ильин

Издано с разрешения издательства McGraw-Hill

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© John H. Zenger, Joseph R. Folkman, Robert H. Sherwin, Jr., and Barbara A. Steel, 2012
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Предисловие партнера издания

Эксперты SmartValues более двадцати лет занимаются исследованиями и консалтингом в области организационной эффективности и лидерства в России. Нас интересуют самые передовые методы, применяемые в зарубежной и отечественной практике и приносящие доказанные высокие результаты. Ценители хорошей бизнес-литературы знают, как трудно в океане издаваемых сегодня книг найти то, что стоит времени, потраченного на их прочтение.

У вас в руках одна из немногих книг, которые отвечают основным требованиям ценителей:

- первичность/оригинальность;
- достоверность;
- простота;
- практичность.

Если вы интересуетесь развитием – своим или других руководителей и специалистов, – в этой книге вы найдете оригинальные идеи, а не перепев того, что уже было где-то опубликовано. Авторы этой книги – одни из основоположников метода развития сильных сторон. Их заслуги и авторитет признаны международным профессиональным сообществом.

Несмотря на новизну и оригинальность содержания, в книге нет ни одной незрелой идеи, основанной на вымыслах и предположениях. Все, о чем говорят авторы, базируется на научном анализе большого объема информации. Они оперируют достоверными фактами, знание и учет которых поможет вам делать собственные правильные выводы и принимать эффективные решения.

Высокая сложность научной методологии, примененной авторами, не помешала им говорить с читателями на доступном языке. Книга содержит простую и понятную модель лидерства. Авторы делятся с читателями доступными для понимания выводами из сложных исследований и дают ясные ответы на сложные вопросы.

Книгу необходимо прочитать всем, кто занимается развитием, так как она предлагает практичный, прошедший проверку опытом рецепт, позволяющий развить лидерство самостоятельно. Кроме того, она подробно отвечает на вопрос: «Что может сделать организация для развития лидерства?»

В приложении к главе 6 вы найдете интересную информацию о наблюдениях и выводах, сделанных нашей компанией при проведении в России опросов по модели, предложенной авторами. Вы узнаете, чем отличаются российские руководители от большинства других и каковы возможные последствия этого отличия.

Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов,
партнеры компании SmartValues
(www.smartvalues.ru)

Предисловие

Сегодня на Amazon.com представлено более 90 тысяч книг о лидерстве. Поиск в интернете дает примерно столько же программ обучения этой теме. Такое многообразие вдохновляет и ошеломляет. Вдохновляет – потому что в наше время эффективное лидерство играет более важную роль, чем когда бы то ни было. Ошеломляет – потому что каждый, кто занимается развитием лидерских качеств на практике, должен быть в курсе самых последних теорий и методов, а значит, обязан читать как можно больше книг о лидерстве, слушать как можно больше лекций и тщательно анализировать, что именно позволит добиться положительных результатов.

Изучив множество материалов, я пришел к выводу, что в теориях, исторических личностях, моделях лидерства и списках лидерских качеств нет недостатка. В книгах, посвященных историческим персонам, можно найти уроки от Макиавелли, Линкольна, Ганди и Атиллы. Для описания лидерства используют метафорические аналогии с двигателем, джазом, поэзией, войной, автомобилем и утесом. Множество книг посвящено различным логически упорядоченным группам правил лидерства, в которых насчитывается от «417 правил смелого лидерства» до одного-единственного. Постоянно издаются новые книги, написанные победителем последних спортивных соревнований, успешным дельцом с Уолл-стрит или новым популярным гуру менеджмента. Все это создает много трудностей в работе специалистов, задача которых состоит в том, чтобы помочь лидерам в их стремлении к рациональному и устойчивому развитию.

Мне посчастливилось на протяжении многих лет работать с организациями и лидерами, которые устанавливают высокую планку эффективности и роста, отвечающую внешней потребности рынка – делать больше, – и внутреннему стремлению – делать это лучше. Но даже мне, специалисту по личностному развитию с 30-летним стажем, порой было трудно предложить своим клиентам надежные и полезные инструменты для решения этой задачи. Все ограничивалось вдохновляющими теориями, уроками истории и метафорами.

За последние несколько лет авторам этой книги удалось убедительно устранить разрыв между вдохновляющим призывом к развитию лидерства и практическим ответом на вопрос: «Как это делать?» Их работу отличает редкое сочетание достоверного и бескомпромиссного исследования с многолетним опытом успешного применения полученных результатов в работе с лидерами и организациями. Результат этой работы оказался инновационным, иногда бросающим вызов привычным взглядам и в высшей степени полезным. Я наблюдал, как этот подход обеспечивал вовлеченность и развитие талантов в моей организации.

Эта книга отвечает на ключевые вопросы, которые часто задают руководители, старающиеся развить свои компетенции. Вот некоторые из них.

- Над чем мне необходимо работать, чтобы добиться ощутимых положительных результатов?
- Что важнее – исправлять недостатки или развивать сильные стороны?
- Я уже пытался добиться улучшения, но ничего не сработало. Что же делать?

Когда мы впервые размышляли о применении концепции «Выдающийся лидер» (The Extraordinary Leader) в нашей компании, мне пришлось ответить на ряд вопросов CEO[1]. Он весьма скептически отнесся к идее о том, что на протяжении следующего цикла обучения высших руководителей компании лидерским навыкам следует сосредоточиться на развитии

[1] Высшее должностное лицо в компании, генеральный директор. *Прим. ред.*

сильных сторон, а не работать над слабыми. Я признал, что действительно необходимо уделить внимание так называемым фатальным недостаткам, но в то же время подчеркнул, что большинство наших руководителей потратили бы время впустую, если бы сконцентрировались на некотором развитии небольшого числа компетенций, которые получили оценку ниже среднего показателя и не имеют большого значения для компании в долгосрочной перспективе. Кроме того, я обратил внимание CEO на то, что если мы сосредоточим все свои усилия на развитии наших руководителей до среднего уровня, то при этом получим компанию с посредственными руководителями. В итоге мы сошлись во мнении, что нам необходимы выдающиеся лидеры с выраженными сильными сторонами, имеющими большое значение для компании.

Мой совет читателям: внимательно изучите эту книгу, выберите важную для вас область и отправляйтесь в путь, к цели. Станьте выдающимися лидерами!

Кевин Уайлд,
вице-президент по организационной эффективности и директор по обучению компании General Mills; автор книги Dancing with the Talent Stars: 25 Moves That Matter Now («Танцы с талантами: 25 важнейших движений»)

Введение

В сфере развития лидерских качеств произошел огромный сдвиг, напоминающий движение гигантского маятника. Мы перешли от фокуса на устранении недостатков к фокусу на развитии сильных сторон. Несомненно, это самое кардинальное изменение, произошедшее в данной области за последние 50 лет. Питер Друкер выдвинул эту идею еще в 1967 году, но только в последние пять лет она получила практическое применение. Мы считаем, что этот маятник вообще не начнет движение вспять, поскольку результаты многих исследований говорят о наличии базовых предпосылок для такого сдвига в мышлении.

Однако до сих пор основное внимание уделялось только обнаружению сильных сторон. Это очевидный и в высшей степени логичный первый шаг. Написано много работ о том, насколько важно узнать свои личные сильные стороны и выгодно их использовать. Как правило, эти книги и статьи посвящены различным методам определения сильных сторон. Методы варьируют от сложных анкет для самооценки с количеством вопросов, достигающим двухсот сорока, до значительно более простых и сокращенных опросников. Но есть люди, которые считают, что человек очень редко способен увидеть свои сильные и слабые стороны. И мы, опираясь на наш многолетний опыт работы с оценкой «360 градусов»[2], разделяем эту точку зрения. Самооценка сотрудника весьма слабо коррелирует с коллективным мнением тех, кто постоянно работает с этим человеком. Точно так же самооценка большинства руководителей не является хорошим предсказателем их бизнес-результатов.

Почему была написана эта книга

Выяснение того, что вы делаете хорошо, – это лишь первый шаг. Это, безусловно, очень важное открытие. Но что дальше? Знать, в чем вы хороши, – просто замечательно. Но более важный вопрос заключается в том, как вы можете существенно развить этот навык или компетенцию до такого уровня, чтобы она стала вашей отличительной сильной стороной – вашей визитной карточкой. Почему это важно? Потому что огромное количество данных подтверждает, что лучших результатов добиваются именно те лидеры, у которых есть выраженные сильные стороны. Чем больше у них таких сильных сторон, тем лучше их результаты. В ходе своих исследований мы пришли к выводу, что наибольшую отдачу получают лидеры, развившие в себе от трех до пяти таких качеств, типов поведения или компетенций (называйте, как хотите), которые попадают в 90-й перцентиль[3], в сравнении с другими лидерами. В этом случае процветают и лидер, и его организация.

Однако, подобно Сизифу, поднимающему на гору камень, который снова и снова скатывается вниз, многие лидеры не знают, как превратить то, что они делают достаточно хорошо, в нечто исключительное. Если бы это было легко, многие лидеры уже начали бы делать это. Если бы они знали, что именно необходимо делать, они бы уже это делали.

Давайте в качестве примера используем одну типичную цель развития лидерских качеств. Проанализировав тысячи программ развития лидеров, мы обнаружили, что люди часто выбирают цель «стать лучшим слушателем», развить навык слушания. Чтобы достичь

---

[2] Метод оценки сотрудников, заключающийся в выявлении степени их соответствия оцениваемым параметрам. Свои оценки при этом подходе дают все, кто работает вместе с сотрудником: руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. *Прим. ред.*

[3] Перцентиль (процентиль) – это одна сотая диапазона между самым низким и самым высоким значениями исследуемого параметра. Наименьшему значению соответствует нулевой перцентиль, наибольшему – 100-й перцентиль, медиане – 50-й перцентиль и т. д. *Прим. ред.*

75-го перцентиля по умению слушать, вам достаточно делать всего лишь несколько достаточно очевидных истин, таких как «перестать говорить» или «не перебивать». Улучшить свое поведение до оценки «хорошо» достаточно легко, а перейти от «хорошо» к твердому «отлично» гораздо труднее. Стремясь помочь, кто-нибудь из коллег предложит такому лидеру «пройти курс обучения» или «прочесть книгу». Но лидер, который стремится развить умение слушать, вполне может ответить так: «Я уже прошел этот курс» или «Я уже прочел эту книгу». И что дальше?

Для большинства лидеров переход из 75-го в 90-й перцентиль – сложнейшая задача. Это самый трудный аспект развития лидерских качеств, поскольку все самое очевидное сделано. Все логичные, интуитивно понятные действия уже опробованы. Кроме того, возникает вопрос: достаточно ли для формирования сильных сторон просто продолжать делать то, что вы делали для освоения базовых навыков, или существуют другие, более эффективные способы перехода от оценки «хорошо» к оценке «отлично»?

О чем эта книга

Эта книга подхватывает вас в том месте, где оставляют, закончившись, другие. Мы, конечно, коснемся того, как вы можете определить свои сильные стороны, но не остановимся на этом. Б*о*льшая часть этой книги посвящена способам превращения определенных вами сильных сторон в такие, которые действительно станут вашими отличительными качествами и позволят вам внести самый большой вклад в повышение эффективности вашей организации.

Мы начнем книгу с представления убедительных доказательств того, что лидеры с тремя – пятью компетенциями, развитыми до 90-го перцентиля и выше, оказывают действительно огромное влияние на свои организации. Существует сильная корреляция между воспринимаемой эффективностью таких лидеров, с одной стороны, и, с другой – вовлеченностью персонала, удовлетворенностью клиентов, производительностью, прибыльностью и удержанием сотрудников – по существу, с любыми измеримыми бизнес-результатами, которые вы захотите узнать.

После этого мы представим вашему вниманию дополнительные данные, призванные убедить вас в том, что выдающиеся лидеры добиваются исключительных результатов по одной-единственной причине. И она заключается не в том, что эти лидеры совершенны или достаточно хороши во всем, что они делают. Причина в том, что они – как лидеры – исключительно хорошо делают всего лишь несколько вещей. Мы сделаем небольшое отступление, чтобы убедить вас в том, что вы не тратите время впустую, работая над своими недостатками: очевидные, бросающиеся в глаза слабости, несомненно, являются препятствием на пути к успеху. Борьба с этими недостатками, конечно же, в чем-то помогает, но не опровергает истинности непреложного закона, который гласит: «Устранение недостатков никого не делает выдающимся».

Второй гигантский сдвиг парадигмы

Мы настойчиво утверждаем, что уже имеющиеся сильные стороны можно развивать. Конечно, это отличается от работы над элементарными навыками. Тем не менее сильные стороны действительно можно усилить еще больше. Многие авторы, специализирующиеся в этой области, возразили бы нам, заявив, что необходимо найти одну или две сильные стороны, а затем максимально использовать и оберегать их. По их мнению, сильные стороны не поддаются значительным изменениям.

Психологи называют некоторые характеристики человека талантами – тем, что дается в раннем возрасте. Вряд ли вам удастся развить идеальный музыкальный слух у ребенка, которому уже исполнилось восемь лет. Однако в более раннем возрасте дети часто бывают способны усвоить этот навык. Подуйте слегка в лицо ребенку и измерьте время, которое пройдет до того, как он моргнет. Вряд ли что-то можно сделать, чтобы ускорить эту реакцию.

Мы накопили большой объем информации о людях, добившихся значительного прогресса в развитии лидерских навыков, и это приводит нас к самой важной идее данной книги, – идее, которую, надеемся, вы не оставите незамеченной. Развитие сильных сторон – это не то же самое, что устранение недостатков. Чтобы развить ваши сильные стороны, вы можете воспользоваться несколькими разными подходами.

Третья важная идея: кросс-тренинг лидерства

Мы хотим, чтобы вы со вниманием отнеслись к следующей мысли: принципы развития физических возможностей и навыков подходят и для развития лидерских навыков. Идея проста: для развития компетенций от оценки «хорошо» до оценки «отлично» лидеры так же, как спортсмены, могут использовать кросс-тренинг. Спортсмены применяют его не для освоения базовых навыков или выхода на средний уровень эффективности. Они прибегают к нему тогда, когда стремятся достичь действительно выдающихся результатов. Именно тогда они начинают заниматься упражнениями, которые доказанно способствуют развитию целевых навыков. Например, различные программы кросс-тренинга может использовать бегун на длинные дистанции, который уже достиг хороших результатов, но хочет стать спортсменом мирового класса. Не так давно в журнале Runner’s World была опубликована статья, посвященная водным тренировкам как одной из идей кросс-тренинга для бегунов. Автор статьи считает, что аэробные плавательные упражнения помогают бегунам повысить общую физическую подготовку, выносливость и гибкость, а также обеспечить профилактику травм и лучшее восстановление организма.

Как и в случае спортивного кросс-тренинга, мы собрали много статистических данных, подтверждающих тот факт, что у каждой лидерской компетенции есть ряд компетенций-спутников, имеющих статистически значимую связь с формированием целевого лидерского навыка. Многие из наших коллег считают, что выявление этих компетенций-спутников и есть самый ценный вклад, который внесли наши исследования в практику развития лидерства.

Множество подходов к развитию сильных сторон

Помимо такого мощного метода, как кросс-тренинг, существует много других способов развития сильных сторон. В части II мы подробно рассматриваем подходы к выбору навыков или компетенций, которые стоит развивать в первую очередь. Мы предлагаем вашему вниманию ряд критериев, помогающих в принятии решения. Затем мы описываем различные процедуры, которые можно использовать для развития сильных сторон, в том числе и базовые шаги, – все их мы используем при освоении новых навыков. Мы рассказываем об обратной связи, без которой невозможно обойтись при развитии сильных сторон, а также о множестве разных способов превращения обучения и развития в неотъемлемую часть работы, и о шагах, которые позволяют сделать весь этот процесс как можно более стабильным и последовательным.

Продолжение размышлений о развитии сильных сторон

Мы убеждены, что фокус на развитии сильных сторон – это и есть самый эффективный подход к личностному развитию. Поэтому представленные в книге методы развития сильных сторон применимы не только к людям, занимающим такие должности, как *вице-президент, директор, руководитель подразделения* или *менеджер низшего звена*, но и к тем ценным специалистам, у которых нет прямых подчиненных, но которые образуют профессиональное ядро многих организаций, их профессиональную основу.

В этой книге основное внимание уделяется развитию отличительных сильных сторон, но бывают случаи, когда необходимо поработать именно над недостатками. Этой теме посвящена одна из глав последней части.

Существует мнение, что, если переусердствовать в развитии сильных сторон, они могут превратиться в недостатки. Скорее всего, всем нам приходилось слышать такую точку зрения от весьма умных людей. Мы приводим в книге информацию, отвечающую на этот интересный вопрос. Как это часто бывает, распространенные убеждения теряют свою силу и отступают под натиском фактических данных. В определении сильных сторон существует ряд нюансов; мы пришли к выводу, что именно некорректное определение сильных сторон привело к появлению этого мифа.

Поскольку человек не всегда способен правильно определить свои сильные стороны, инструментом выбора, обеспечивающим наиболее точную оценку сильных сторон и недостатков, стал метод «360 градусов». В конце основной части книги мы приводим свои выводы, касающиеся инструментов этого метода и их ценности.

Приложения

В конце книги представлены два приложения.

В одной из глав мы обсуждаем мнение о том, что сильные стороны представляют собой железобетонную данность и что их невозможно развить или трансформировать. В приложении А этот вопрос анализируется гораздо подробнее. Этот материал кажется нам весьма увлекательным, поскольку в нем мы ищем ответ на вечный вопрос: лидерами рождаются или становятся? Откровенно говоря, профессионалы в области развития лидерства до сих пор не приложили необходимых усилий, чтобы дать на него полноценный ответ. Мы стараемся сделать это в приложении А.

В приложении Б мы обращаемся к истории движения за развитие сильных сторон. Историю любят если не все, то многие из нас, поэтому мы приводим краткий обзор истории этого движения, раскрываем его подоплеку и показываем, как наши исследования вписываются в общую картину.

Часть I. Чему учат лидера его сильные стороны?

Если вы стремитесь стать более эффективным лидером, что вы делаете – определяете свои недостатки и постепенно избавляетесь от них или находите то, в чем вы уже достаточно хороши, и развиваете эти качества? Первые главы книги дают ответ на этот вопрос и рассказывают о преимуществах каждого подхода.

В главе 1 приводятся доводы в пользу того, что организациям необходимы сильные лидеры, поскольку они оказывают значительное и измеримое влияние практически на все исчислимые бизнес-результаты.

В главе 2 представлено описание качеств, которыми обладают самые эффективные лидеры, а также обозначена роль выраженных сильных сторон в формировании этих качеств. Здесь идет речь о сложном взаимодействии между сильными сторонами лидеров и их недостатками и объясняются причины того, почему акцент делается на развитие сильных сторон. Параллельно с этим мы рассматриваем преимущества, которые можно получить благодаря избавлению от недостатков.

В главе 3 показано, как развить сильные стороны, и представлен анализ базового процесса, с помощью которого это можно сделать. Здесь идет речь о том, что методы, позволяющие устранить недостатки, принципиально отличаются от методов развития сильных сторон, которые мы называем «нелинейным развитием» и к которым, в частности, относится кросс-тренинг.

В главе 4 тема кросс-тренинга рассматривается подробнее, учитывая, что это поистине революционный подход к развитию лидерских навыков.

Глава 5, которая завершает часть I, содержит обзор преимуществ выбора в пользу работы над развитием сильных сторон по сравнению с работой над исправлением недостатков.

Глава 1. Организации процветают с сильными лидерами

Измеримое влияние выдающихся лидеров

Вы когда-нибудь работали в организации, в которой все шло достаточно гладко: цели достигались, сотрудники выполняли свои задачи, а компания в целом добивалась неплохих результатов? А затем пришел новый руководитель – и ситуация изменилась к лучшему. Энергия сотрудников существенно возросла; усилилось чувство гордости за организацию; усердие и самоотдача совершили рывок вперед; были поставлены и с энтузиазмом приняты смелые цели, а достигнутые результаты их даже превзошли. Разницу почувствовали все. А бухгалтеры даже смогли измерить улучшение.

Возможно, вам знакома и обратная ситуация. Вы работали в организации, в которой все шло достаточно хорошо, а затем появился новый руководитель и вы увидели, что все быстро разваливается на части. Сначала вы обратили внимание на то, что из компании уходят лучшие специалисты; затем конфликты стали более очевидными, ваша работа как будто утратила важность и вы перестали получать от нее удовольствие. Ваши коллеги затаились каждый в своем углу – лишь бы их не трогали. Снизилась удовлетворенность. Со стороны высшего менеджмента доносятся безудержная критика и ворчание. Создается впечатление, что продвижение по службе обусловлено политикой, а не эффективностью работы. Решения руководства кажутся необоснованными и несправедливыми. Результаты ухудшаются, а причиной этого становятся ваши коллеги вместе с экономической и рыночной ситуацией. Ключевых сотрудников увольняют, увеличивая нагрузку на тех, кто пока остался. Результаты продолжают ухудшаться, работа кажется вам все более тяжелой, и вы начинаете думать о побеге с этой каторги.

Разницу можно измерить

Тот, кто на собственном опыте испытал воздействие хорошего и плохого руководства, наверняка почувствовал разницу. Люди, прошедшие через подобные перемены, знают, что это такое. Но можно ли эти перемены прогнозировать? Существует ли однозначная корреляция между эффективностью лидера и успехом организации? Можно ли развить лидерство до выдающегося уровня? Если да, то существует ли эффективный метод, помогающий лидерам развиваться?

В процессе масштабных исследований мы обнаружили прямую связь между эффективностью лидера и множеством важных организационных результатов. Мы пришли к выводу, что выдающиеся лидеры увеличивают прибыль, повышают удовлетворенность потребителей, сокращают текучесть кадров, усиливают вовлеченность и лучше развивают сотрудников.

Главные вопросы о выдающемся лидерстве

Чтобы понять, что делает лидеров выдающимися, необходимо найти ответы на ряд важных вопросов:

• Откуда именно берутся выдающиеся лидеры?

• Можно ли таких лидеров развить или все сводится к выбору прирожденных лидеров?

• Как организации их определяют?

• Что эти лидеры делают иначе, чем их коллеги?

• Что можно сделать, чтобы развить как можно больше тех, кто обеспечивает огромные положительные изменения, и отсеять тех, кто ведет организацию к провалу?

• Можем ли мы помочь уже работающим в нашей компании руководителям усвоить поведение и развить в себе качества выдающихся лидеров?

• И наконец, почему некоторым организациям удается обеспечить устойчивый приток таких руководителей, а другие постоянно допускают ошибки в процессе их выбора и развития?

Это лишь некоторые вопросы, на которые мы попытаемся ответить в данной книге.

Результаты предыдущего исследования

В нашей более ранней книге (The Extraordinary Leader) мы искали ответ на вопрос: наличие каких характеристик или компетенций позволяет точнее всего отличить лучших лидеров от худших руководителей? Чтобы понять ключевые различия, мы проанализировали данные о 20 тысячах руководителей, оцененных с помощью различных вариантов получения обратной связи по методу «360 градусов». Все вместе эти данные содержали оценку более чем по 1850 поведенческим характеристикам более чем от 200 тысяч оценщиков. Анализ этой информации позволил нам выявить 16 компетенций, которые наилучшим образом отличают лучших лидеров от худших руководителей.

В ходе дальнейшего исследования мы выделили 49 поведенческих индикаторов, позволяющих точно измерить эффективность лидеров по 16 отличительным компетенциям. Эти компетенции давали представление о том, какие действия плохих руководителей ведут к провалу, а также какие действия лучших лидеров гарантируют успех. Оценка компетенций была выполнена ближайшим окружением руководителей: их начальниками, коллегами, прямыми подчиненными, а также другими лицами, такими как подчиненные подчиненных, бывшие коллеги, потребители и поставщики.

Организации нуждаются в сильных лидерах на всех уровнях

За время, прошедшее после этих открытий, мы оценили эффективность еще около 100 тысяч лидеров в организациях всех размеров по всему миру. В ходе этого исследования мы обнаружили, что в некоторых организациях было много выдающихся лидеров, а в некоторых – так мало, что это граничило с их полным отсутствием. Если качества выдающихся лидеров являются врожденными, то можно предположить, что организации с большим количеством таких лидеров должны были использовать некий выдающийся процесс для их отбора. А в организациях с дефицитом выдающихся лидеров процесс их отбора был неэффективным.

Процессы отбора одинаковы

Однако, проанализировав процессы отбора руководителей в разных организациях, мы не обнаружили между ними существенных различий. В действительности лидерский талант чаще всего проявляется с накоплением опыта работы в организации. Поэтому те организации, которые обладают большим количеством лидерских талантов, добиваются этого, ста-

раясь сохранять сотрудников в течение длительного времени и выращивать и продвигать лидеров изнутри.

При наблюдении за организациями с большим количеством выдающихся лидеров мы обнаружили несколько их характерных черт.

1. Выдающиеся лидеры притягивают к себе других талантливых людей. Подобно магнитам, расположенным должным образом, такие лидеры обладают огромной силой притяжения. Другие компетентные руководители стремятся работать с ними.

2. Выдающиеся лидеры раскрывают скрытые способности тех, кто работает рядом с ними. Это приводит к развитию положительных качеств, формированию сильных команд и расширению сотрудничества.

3. Выдающиеся лидеры склонны оставаться в организации и развивать ее. Они приходят не просто потому, что их привлекла организация и другие лидеры, работающие в ней. Они процветают в ней, плодотворно сотрудничают и развивают друг друга и, подобно садовникам, выращивают организацию, как свой сад. Они не хватаются за поступающие из внешнего мира предложения. Их длительное присутствие в организации создает в ней атмосферу стабильности, уверенности и устойчивости.

Плохие руководители – полная противоположность выдающимся лидерам. Их влияние сродни тяжкому бремени. Как и любой другой груз, их действия тянут организацию вниз. Сотрудники становятся инертными. Подобно тому, как в кабинете рентгенодиагностики тело пациента закрывают свинцовым фартуком, такие руководители блокируют энергию своих подчиненных.

При наблюдении за организациями с нехваткой выдающихся лидеров мы обнаружили другие характерные черты.

1. Эти руководители не способны привлекать лучшие таланты. Выдающиеся лидеры еще на раннем этапе подбора чувствуют, что организации, в которых царит нездоровая атмосфера, не лучшее место для дальнейшей карьеры. Да и неуверенные в себе руководители вряд ли станут нанимать более эффективных лидеров, чем они сами.

2. Эти руководители не способны пробуждать лучшие качества в окружающих людях. Чаще всего они подавляют и ограничивают подчиненных. В таких организациях широко распространены рассогласованные, контрпродуктивные действия на уровне отдельных сотрудников и целых команд, а порожденное этим разочарование становится постоянным предметом для разговоров.

3. В таких организациях часто меняется руководство. И хорошие лидеры, которые иногда все-таки расцветают в них, предпочитают уходить и двигаться дальше. Чаще всего их кратковременные приходы выливаются в низкую эффективность работы организации. Это, в свою очередь, влечет за собой ротацию руководства с целью улучшения результатов деятельности организации. При таком подходе ни о какой стабильности, уверенности и устойчивости не может быть и речи, что еще больше усугубляет ситуацию в организации.

Иерархическая структура организаций

Обычно эффективность лидерства повышается при подъеме на более высокие уровни организации. Несмотря на имеющиеся исключения, эта тенденция весьма устойчивая и однозначная. Лидеры, находящиеся на высшем уровне иерархии, получают от окружающих более высокую оценку, чем их подчиненные – руководители, находящиеся на уровень ниже.

Эти руководители, в свою очередь, тоже получают более высокую оценку, чем их подчиненные, и так далее – до самого нижнего уровня организации.

В ходе исследования, охватившего 5285 руководителей из пяти организаций, мы оценили эффективность управленцев разных уровней. Показатель эффективности лидерства был определен результатами нашего исследования «Выдающийся лидер», использующего обратную связь методом «360 градусов». Проанализировав результаты каждой организации, мы составили график, иллюстрирующий различия между средней эффективностью лидерства на разных иерархических уровнях организаций (рис. 1.1).

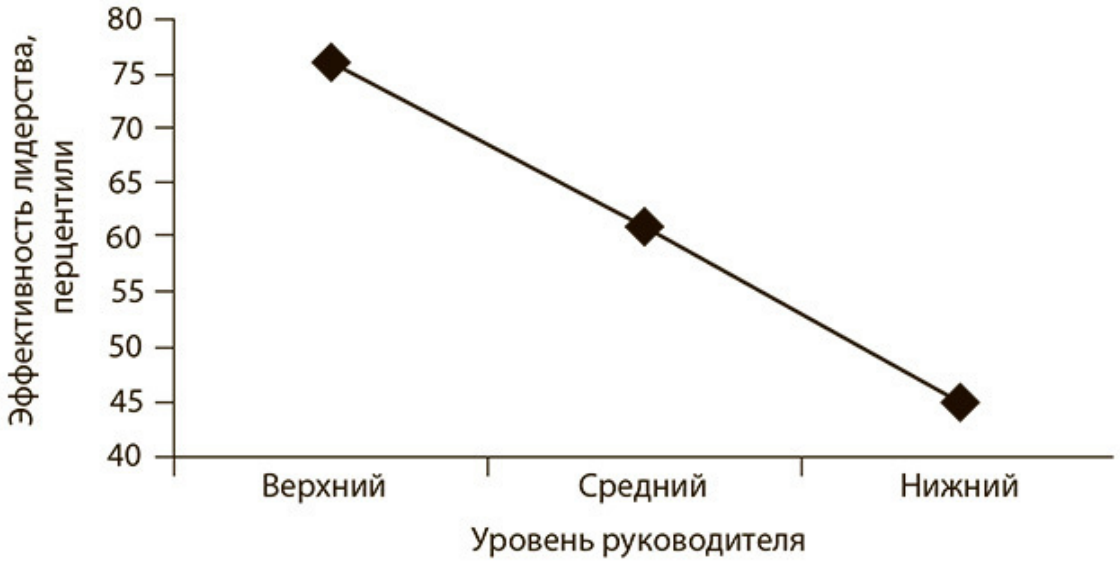


Рис. 1.1. Эффективность лидерства по уровням

Верхний и нижний пределы

Средний разрыв между уровнями менеджмента составляет около 14,5 перцентиля. Таким образом, если организация хочет, чтобы ее менеджеры четвертого уровня попадали (в среднем) в 50-й перцентиль, то руководители высшего уровня должны демонстрировать эффективность, соответствующую (в среднем) 94-му перцентилю.

У нас был опыт работы с организациями, в которых общая эффективность руководителей высшего уровня соответствовала 65-му перцентилю. Это означало, что, с высокой вероятностью, следующий более низкий уровень менеджеров попадет в 50-й перцентиль, а каждый очередной уровень – в еще более низкие перцентили. Так оно и было на самом деле. И такая ситуация приводила к далеко идущим последствиям. Показатель приверженности сотрудников в этих организациях попадал в 32-й перцентиль.

Сокращение разрыва

Не во всех организациях наблюдался такой большой разрыв между уровнями менеджмента. В некоторых он составлял всего 3–5 перцентилей. Такой небольшой разрыв обеспечивал значительное повышение эффективности лидерства на всех уровнях организации и был следствием нескольких ее особенностей.

Во-первых, на роль лидеров были отобраны правильные люди. Некоторые организации отбирают лидеров исключительно на основании финансовых показателей. Однако лучшие

компании наладили процессы управления талантами, которые учитывают то, что стоит за этими цифрами: каким образом люди достигли этих показателей.

Во-вторых, в эти процессы управления талантами были встроены ясно определенные наборы желаемых лидерских компетенций, что создавало общую поведенческую цель и общий язык для лучшего определения эффективности лидерства.

В-третьих, высшие руководители этих организаций были убеждены в том, что значительная часть работы лидера должна быть направлена на развитие подчиненных. Они считали, что это прямая обязанность руководителей структурных подразделений, а не отдела персонала. По их мнению, отдел персонала должен оказывать в этом помощь, но именно руководители структурных подразделений обязаны заниматься развитием и нести за это ответственность. Благодаря этому подходу обратная связь была частой, а прогресс подчиненных всячески приветствовался и поощрялся.

В-четвертых, эти организации установили высокую планку эффективности лидерства. Предполагалось, что лидеры должны быть выдающимися, а не просто средними или хорошими руководителями, а также что каждый сотрудник, независимо от его функции и уровня в организации, может совершенствоваться.

Измерение влияния лидерства

Какое влияние оказывают выдающиеся лидеры на эффективность организации? В данном разделе представлены результаты исследований, иллюстрирующие влияние лидерства на бизнес-результаты организаций.

Продажи

Продажи играют в коммерческих организациях такую же жизненно важную роль, как кровь – в живом организме. Руководители отделов продаж в таких компаниях считаются решающим фактором успеха. Результаты исследования, показанные на рис. 1.2, демонстрируют отношение между эффективностью лидерства руководителей отделов продаж и объемами продаж их подразделений. Продажи гораздо легче поддаются точному количественному измерению, чем большинство других функций и результатов деятельности организации. Несмотря на наличие некоторых «серых пятен», данные о продажах обычно доступны и объективны.

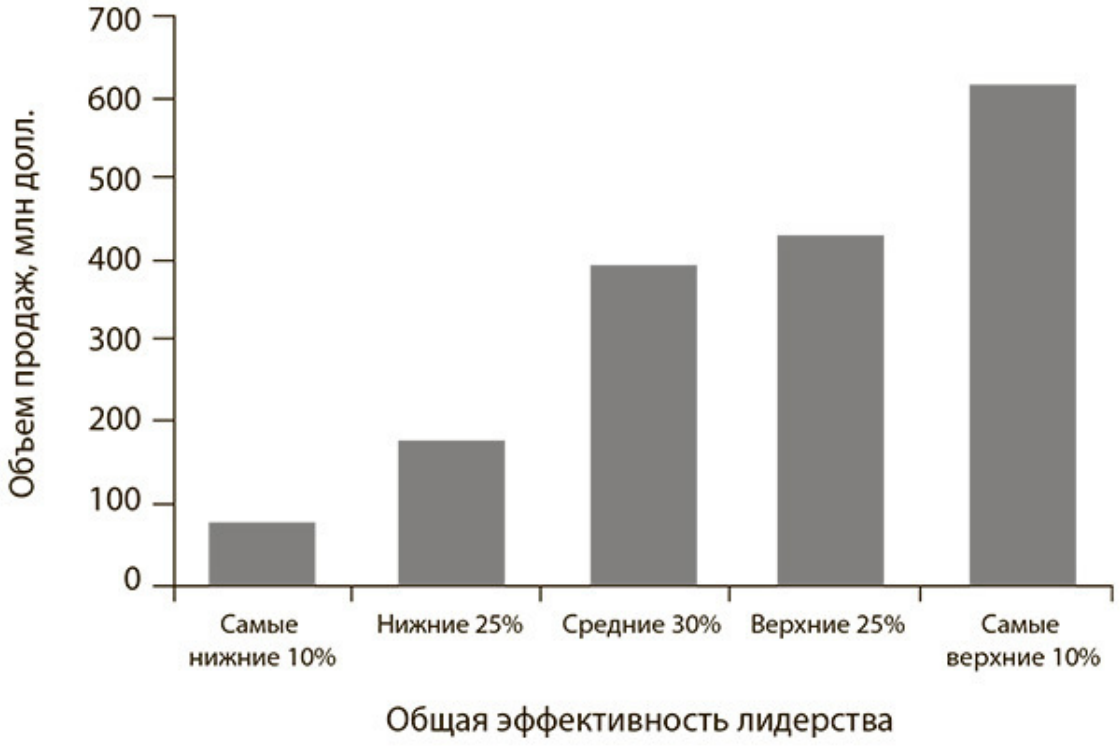


Рис. 1.2. Влияние эффективности лидерства на объем продаж подразделения

На рис. 1.2 оценка общей эффективности лидерства (по результатам опросов руководителей отделов продаж по методу «360 градусов») показана на горизонтальной оси. Эти оценки разделены на пять уровней эффективности. На вертикальной оси показан объем продаж в денежном выражении.

По данным этого исследования, команды, работающие под руководством наилучших лидеров, генерируют в шесть раз больший объем продаж, чем команды, возглавляемые наихудшими руководителями. Результаты этого исследования позволяют количественно оценить прямое и значительное влияние лидерства на бизнес-результаты подразделений.

Вовлеченность, удовлетворенность и приверженность сотрудников

Все организации стремятся повысить уровень вовлеченности, удовлетворенности и приверженности сотрудников, применяя при этом самые разные подходы:

- повышенные зарплаты;
- дополнительные льготы;
- дополнительные возможности для обучения и развития;
- улучшенные условия труда;
- новейшее оборудование;
- гибкий график работы;
- уход за детьми;
- дополнительный фокус на поддержании баланса между работой и личной жизнью.

Все эти факторы действительно оказывают некоторое влияние на вовлеченность, удовлетворенность и приверженность сотрудников. Хотя и совсем небольшое. В ходе наших исследований мы старались понять, что может предсказывать удовлетворенность, вовлечен-

ность и приверженность сотрудников, и неизменно приходили к одной переменной, которая может быть лучшим предсказателем. Это непосредственный руководитель. Уровень вовлеченности, удовлетворенности и приверженности сотрудников зависел от руководителя рабочей группы в гораздо большей мере, чем от всех остальных проанализированных нами факторов.

В процессе исследования, охватившего 2865 руководителей крупной компании по предоставлению финансовых услуг, эффективность лидерства каждого руководителя оценивали его прямые подчиненные. Этих же людей попросили оценить свой уровень вовлеченности, удовлетворенности и приверженности. Поскольку исследование было сфокусировано на одной организации, последовательность полученных данных демонстрирует взаимосвязь между лидерством и вовлеченностью, удовлетворенностью и приверженностью сотрудников.

Как показано на рис. 1.3, у худших руководителей (чья эффективность соответствует 10-му перцентилю и ниже) уровень вовлеченности, удовлетворенности и приверженности сотрудников соответствовал 4-му перцентилю. К этой группе относились сотрудники, которые говорили, что ненавидят свою работу, разочаровались в ней, у которых отсутствовала мотивация и которые часто сообщали об этом окружающим. У лучших лидеров была прямо противоположная ситуация: их сотрудники попали в 92-й перцентиль.

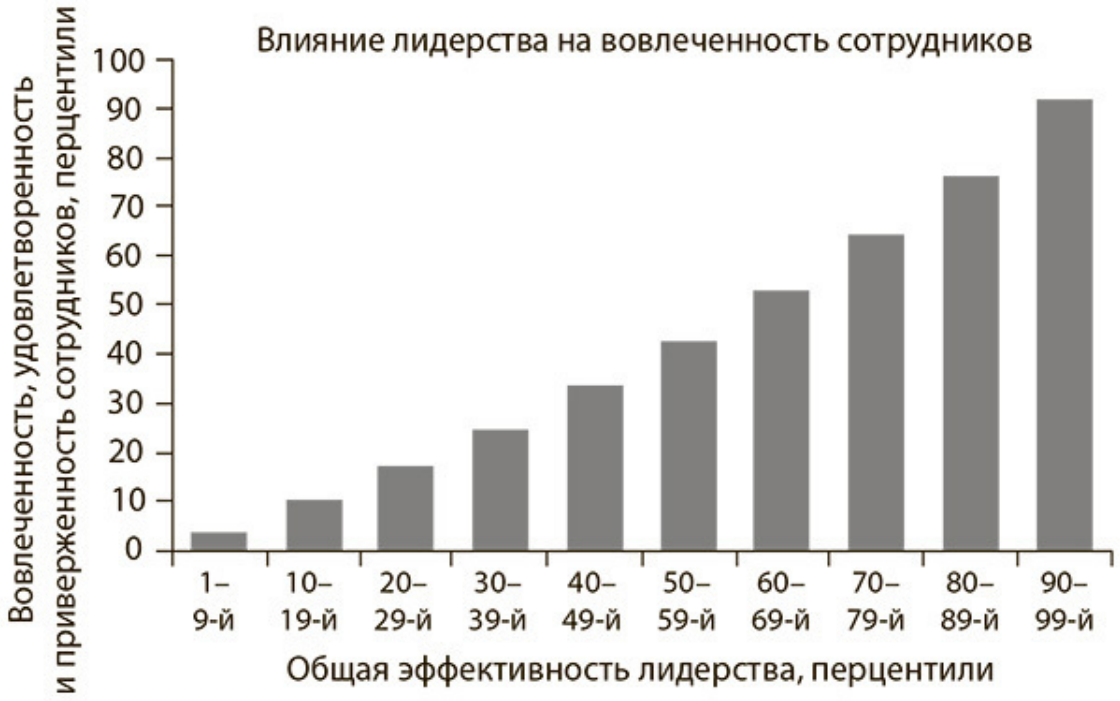


Рис. 1.3. Зависимость между эффективностью лидерства и уровнем вовлеченности, удовлетворенности и приверженности сотрудников

Вовлеченность, удовлетворенность и приверженность сотрудников зависят от многих факторов, но существует один, которому организации должны уделять первостепенное внимание, – это эффективность лидерства. Высокое вознаграждение, карьера и благоприятная рабочая среда не имеют особого значения для сотрудников, работающих под управлением плохого руководителя. Эффективность лидера создает условия для того, чтобы сотрудники ценили и другие факторы.

Мы проводили это исследование сотни раз в разных регионах и в разных организациях и получали один и тот же результат: в США, Великобритании, Нидерландах, Испании, Объ-

единенных Арабских Эмиратах и Индии. Он не зависел и от того, к какой отрасли принадлежала организация: сфере финансовых услуг, промышленного производства, высоких технологий, государственного управления, системы образования или здравоохранения, пищевой или нефтяной промышленности. Не имело значения и то, какой была численность персонала: 225 тысяч сотрудников или 225. Во всех случаях имела место одна и та же тенденция.

Сотрудники с высокой приверженностью

В рамках этого исследования мы решили изучить тех сотрудников, которые заявили о своей высокой приверженности. На вопрос об уровне приверженности компании сотрудники этой группы выбрали 5 баллов по пятибалльной шкале.

Анализ результатов исследований показал, что именно эти сотрудники приходят на работу рано и остаются там допоздна. Им нравятся сложные и интересные задания. Они с энтузиазмом выполняют свою работу, всегда готовы сделать больше и позитивно воспринимают организацию. Откровенно говоря, нас удивил тот факт, что даже у самых худших руководителей в эту категорию попадали 13 процентов сотрудников. Сам собой напрашивался вопрос: «Почему у них вообще есть такие сотрудники?»

Мы предполагаем, что высокий уровень приверженности либо дается некоторым людям от рождения, либо они учатся этому у родителей или у своего окружения. Сотрудники этой категории демонстрируют высокую приверженность независимо от ситуации, в которой они оказываются. Мы пришли к выводу, что, если бы организация нанимала сотрудников, выбирая их случайным образом из общей совокупности работников, 13 процентов из них демонстрировали бы высокий уровень приверженности независимо от эффективности их руководителей.

На рисунке 1.4 можно увидеть, что у средних по эффективности руководителей (примерно 50-й перцентиль) 30 процентов сотрудников имеют высокую приверженность, тогда как у лучших лидеров таких подчиненных более 60 процентов. Если вы спросите у руководителей, к чему приведет увеличение количества приверженных сотрудников с 13 до 30 процентов, а затем и до 60 процентов, они дадут один и тот же ответ. Руководители без всяких колебаний скажут, что вырастет способность их подчиненных выполнять проекты в срок и в рамках бюджета. Значительно повысятся производительность, количество инноваций и инициатив.

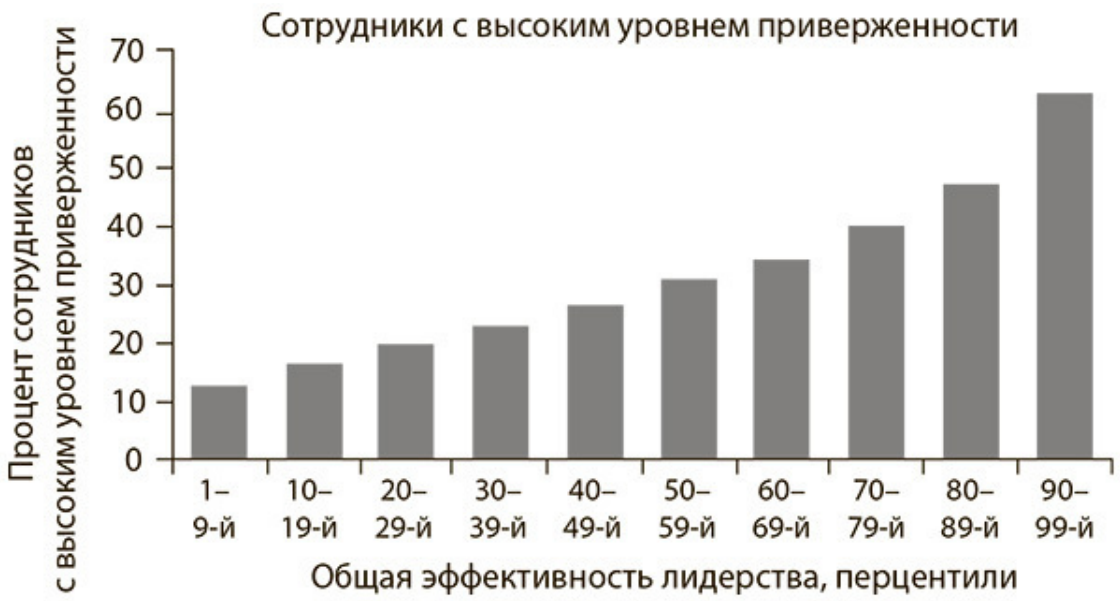


Рис. 1.4. Зависимость приверженности сотрудников от эффективности лидерства

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.