



Книга Смелость лидера

Гюс Ли, Дайана Эллиотт-Ли

Jossey-Bass, 2006

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Чтобы выразить протест против чьих-то неэтичных действий, человек сам должен жить и действовать в согласии со своими высшими ценностями. Эта непростая задача требует смелости. Автор этой книги не только рассказывает, какую роль играет личная смелость в современном корпоративном мире, но и дает рекомендации о том, как руководители могут выработать в себе это важнейшее качество. Смелость, однако, нужна не только руководителям, но и простым сотрудникам, чтобы оказывать друг другу поддержку и следить за тем, чтобы бизнес их компании не противоречил нравственным стандартам. Этическое поведение автор иллюстрирует множеством историй о личной смелости корпоративных работников. Иногда читателю может показаться, что в изложении повторяются одни и те же мысли, а его логика не всегда последовательна. Тем не менее ценность авторских наблюдений не подлежит сомнению. По мнению *BooksInShort*, с этой книгой стоит ознакомиться руководителям и менеджерам любого уровня, которые хотели бы научиться действовать твердо, решительно и принципиально в любой ситуации.

Основные идеи

- Кризисная ситуация, в которой базовые ценности компаний и отдельных людей поставлены под угрозу, требует принятия непростых решений.
- В кризис вас могут спасти только смелые и решительные действия.
- По этой причине лидер должен в первую очередь развивать силу характера, то есть способность действовать мужественно и решительно.
- Глава компании IntegWare составил перечень самых ценных качеств лидера, необходимых для достижения стратегических целей организации.
- Смелые действия нужны человеку для общения, руководства работой других и принятия ответственных решений.
- Умение смело и решительно действовать можно выработать на практике.
- Чтобы мотивировать сотрудников, удовлетворите их потребности высшего порядка – такие как потребность в признании заслуг, занятии осмысленным трудом, принятии ответственности и получении от работы удовольствия.
- Удовлетворение этих потребностей мотивирует лучше, чем зарплата.
- Удовлетворение потребностей более низкого порядка может иметь быстрый эффект, однако устойчивого роста благодаря этому не достичь.
- Действовать смело помогает ориентация на высшие ценности.

Краткое содержание

Испытание в решающий момент

Смелость требуется человеку в критические моменты его жизни и карьеры. Например, если вы работаете бухгалтером, то как вы поступите тогда, когда начальник прикажет подписать результаты аудита, который, как вам хорошо известно, проведен не до конца? В этой ситуации вам придется решать, что для вас важнее – личные нравственные принципы или выгода. Чтобы решительно действовать в таких случаях, нужна смелость. Лидерам особенно часто приходится предпринимать смелые шаги, преодолевая сопротивление подчиненных и их привычку к определенному образу действий. Иллюстрацией этого служит следующая история.

Корпоративные ценности IntegWare

Компания по разработке программ для менеджмента IntegWare переживала не лучшие времена. Когда ее генеральным директором назначили опытного инженера Кристофера Кей, в коллективе царил атмосфера уныния, сотрудники постоянно ссорились друг с другом, а бизнес пребывал в упадке. Кей начал с того, что обратил внимание на традиционные показатели работы, такие как размер выручки, производительность и объем выпуска продукции. Однако вскоре он увидел, что компании на самом деле не доставало некоего центрального стержня, вокруг которого строилась бы вся работа. Сотрудники попросту не были знакомы с такими ценностями, как добросовестное отношение к работе, коллективизм, совместное творчество и забота о клиентах.

“Смелость – это самое главное свойство лидера”.

Новый глава компании поставил перед собой задачу изменить отношение людей к работе, начав с самого себя. Кей объявил, что отныне любой сотрудник может контактировать с ним в любое время. Он оставался работать допоздна и даже приносил еду сотрудникам, работавшим во внеурочное время. Его попытки изменить психологическую атмосферу в компании начали приносить первые результаты, однако вскоре он столкнулся с новой волной трудностей, которые касались финансов, кадровых вопросов и проблем на уровне старших менеджеров компании. Чтобы как-то разобраться в происходящем и найти путь к решению этих проблем, он нанял консультанта – им стал Гюс Ли, автор этой книги. Ли объяснил Кейу, что трудности в работе лидеров часто бывают следствием неверного выбора ценностей. Руководитель, по его мысли, должен быть достаточно смелым человеком, чтобы не бояться вступать в конфликты с проблемными сотрудниками.

“Смелость нужна лидеру для того, чтобы полностью использовать свои природные задатки для бескомпромиссной защиты принципов, которые он считает для себя главными”.

Кей наконец начал действовать решительно и уволил очаровательную женщину – замдиректора по производству, которая из рук вон плохо исполняла свои обязанности. Она часто лгала Кейу, а свою плохую работу объясняла семейными проблемами. Кей сумел преодолеть страх вступать с кем-то в конфликт. Затем он сумел поближе познакомиться с самым креативным сотрудником компании – замкнутым и грубоватым человеком, который работал с одним из ключевых клиентов. Изучив стратегию компании, Кей составил список ценностей, которые должны были помочь в ее осуществлении. Дела в компании пошли на лад и Кей наконец получил возможность возвращаться домой к ужину.

Умение отстаивать свои принципы

Внимательно проанализируйте принципы и ценности, которыми вы ежедневно руководствуетесь в работе. После осознания их вам будет намного легче представить, как вы (или ваша компания) поведете себя в критической ситуации. Удовлетворение самых простых потребностей человека может быстро давать результаты, однако только удовлетворение потребностей высшего порядка приводит к устойчивому росту. Ценности можно разделить на три категории.

1. **Ценности низшего порядка.** Эти ценности выступают основой для повседневных действий, которые могут включать в себя неэтичные поступки, жадность, страх или желание навредить другому. Эти действия имеют немедленный и очевидный результат, и поэтому человеку очень трудно победить в себе соблазн к ним прибегнуть.
2. **Ценности промежуточного типа.** Эти ценности лежат в основе многих положительных деловых навыков, таких как умение работать в команде, искать творческие решения, обучаться новому, заботиться о клиентах и высоком качестве работы. Эти ценности очень важны для компании, однако их недостаточно для успеха – в дополнение к ним нужны ценности высшего порядка.
3. **Ценности высшего порядка.** Высшие ценности – это честность, смелость и сила характера. Честность предполагает умение отличать справедливые поступки от несправедливых, чтобы совершать только первые. Для того чтобы поступать честно, действуйте по совести, преодолевайте страх и слушайтесь мудрых советов. Смелость – это интеллектуальное и нравственное качество, помогающее совершать поступки, действовать решительно и противостоять опасностям и страхам. Сила характера – это способность постоянно поступать честно и смело. Ваш образ действий должен быть основан на этих трех этических ценностях высшего порядка.

“Смелость – это глубоко укорененное в людях качество, которое подкрепляет все остальные наши способности. Оно пробуждает в человеке его подлинное «я»”.

Людей, поведение которых подчиняется ценностям промежуточного типа, от тех, кто ориентирован на ценности высшего порядка, отличает страх – чаще всего это страх вступать в конфликт с другими. Большинство руководителей считают себя “добрыми людьми” – как показал один из опросов, 80 процентов менеджеров стремятся во что бы то ни стало избегать межличностных конфликтов. При этом, впрочем, они не понимают последствий своего “миролюбивого” образа действий. Большинство участников этого опроса полагают, что женщины-руководители действуют смелее, чем мужчины, однако у мужчин лучше получается выступать инициаторами преобразований.

Смелость и сила характера

Когда вы стоите перед нравственной дилеммой, действуйте, ориентируясь на ценности высшего порядка. Как ни странно, люди действуют смелее всего именно тогда, когда они напуганы. Трусоватые руководители стремятся избегать проблем, а их подчиненные начинают в результате этого работать хуже и хуже. Смелые люди прежде всего стремятся решать проблемы, мешающие работать другим. У них для этого есть сила характера – качество, которое проверяется только на практике и позволяет действовать мужественно и решительно даже в критических ситуациях.

Этические просчеты Arthur Andersen

Человеческое общение основано на соблюдении законов этики. Во многих случаях этическими ориентирами выступают высокие стандарты профессионального мастерства. Часто в компаниях на основе повседневного опыта формируется свод неформальных поведенческих правил и норм. Консалтинговая фирма Arthur Andersen руководствовалась в работе высокими профессиональными стандартами, но при этом ее сотрудники также ориентировались на неформальные корпоративные ценности – например, такие как стремление извлечь как можно больше прибыли из

каждой сделки. Когда эту фирму наняла компания Enron, персонал Arthur Andersen перестал считаться с профессиональными стандартами и целиком переключился на извлечение прибыли. В конце концов обе организации, озабоченные исключительно решением текущих проблем, обанкротились, потому что у их руководителей не хватило силы характера.

Смелость в межличностном общении

Ухудшение психологической атмосферы в отделении Kaiser Permanente Medical Group в Северной Каролине (компании, занимающейся медицинским страхованием) привело к резкому падению уровня удовлетворенности клиентов. Как показал опрос сотрудников, руководители компании избегали улаживать межличностные или межгрупповые конфликты, не обращали внимания на инициаторов конфликтов, не тратили время на беседы с сотрудниками, которые плохо работали, и в целом старались никого не критиковать. Тактикой их общения было избегание общения. Они боялись конфликтовать с кем бы то ни было или столкнуться с нежеланием выполнять распоряжения. В основе поведения руководителей лежал страх.

“Самое удивительное в смелости то, что этому качеству можно научиться”.

В конце концов руководство компании приступило к изучению навыков “смелого” общения. Смелость – это качество характера, которое поддается тренировке (если есть наставник и возможность практиковаться). Задача, стоявшая перед руководством, заключалась в укреплении взаимоотношений с сотрудниками, а в конечном итоге и с тремя миллионами клиентов компании. Смелость и решительность в общении опирается на четыре следующих элемента:

1. **Уважение.** Считайтесь с чужими мнениями и поощряйте их высказывание.
2. **Внимательное отношение к эмоциям и чувствам других.** Следите за жестикой сотрудников, интонацией их голоса и выражением глаз, чтобы понять, какие эмоции они испытывают во время разговора.
3. **Открытость для дискуссий.** Старайтесь задавать подчиненным вопросы открытого типа, чтобы пробудить у них интерес к обсуждению проблем.
4. **Готовность решать любые вопросы.** Всегда ищите взаимовыгодные решения.

“Жизнь в страхе – это не жизнь; это попадание в ловушку наших слабостей и покорное ожидание любой несправедливости”.

Чтобы улучшить коммуникативную ситуацию в своей компании, предложите ее менеджерам проводить оценку работы сотрудников не раз в год, а гораздо чаще. Хвалите людей за их вклад в общее дело. Смелость в высказывании оценок не только укрепляет взаимоотношения, но и дает сотрудникам возможность развиваться. Когда сотрудники удовлетворяют потребности высшего порядка – потребность в признании заслуг, осмысленной работе, личном и профессиональном развитии, – они начинают получать от работы удовольствие. Удовлетворение этих потребностей приносит гораздо больше результатов, чем простое повышение зарплат или выплата премий.

Три типа власти

Руководитель управляет работой других тремя способами. Эти же способы выступают этапами профессионального развития лидера.

1. **Управление с помощью угроз.** Авторитарные лидеры часто обладают позитивными качествами (например, харизмой), которые маскируют их деспотические наклонности. Попадая в критическую ситуацию, они начинают приказывать и угрожать, забыв про те качества, которые когда-то сделали их авторитетными лидерами.
2. **Управление с помощью поощрений.** Лидеры этого типа подкупают людей с помощью денег или других поощрений. Результаты, которые приносит этот метод, часто бывают краткосрочными и порождают конфликты в коллективе. Деньги не удовлетворяют потребности высшего порядка и не укрепляют лояльность сотрудников.

“Хорошо это или плохо, но мы не можем усомниться в своих базовых ценностях в критический момент”.

3. **Управление посредством личного примера.** Лидеры этого типа стремятся воодушевить своих подчиненных, показывая на личном примере, как нужно работать. Иногда они могут прибегать к приказам или поощрениям, но только лишь для того, чтобы пробудить в людях стремление к ценностям высшего порядка.

Лидер или менеджер?

Современный человек – это индивидуалист, не склонный доверять никаким авторитетам. Чтобы управлять коллективом, состоящим из таких людей, нужен не просто менеджер, а подлинный лидер. В чем разница между этими типами руководителей? Менеджер прежде всего занимается вещами, а не людьми, – он следит за производительностью, размерами премий, распределением задач и производственными показателями. В отличие от него лидер работает с людьми, организует коллектив и налаживает общение. Смелые и решительные лидеры в любой ситуации уважительно относятся к другим.

- **Они внимательны к другим.** В разговоре они используют мимику и жестикуюляцию, не проявляют высокомерия и не скрещивают рук на груди.
- **Они воодушевляют подчиненных.** По данным опросов, 98 процентов менеджеров признались, что работали бы лучше, получая одобрение со стороны начальства.
- **Они смело берутся за решение проблем.** Смелые лидеры решают проблемы самостоятельно, не обращаясь за одобрением к вышестоящему начальству.

“Уважение к другим – это первый признак подлинного лидера”.

Смелые и решительные действия укрепляют взаимоотношения. Следующий этап в укреплении отношений – это исправление любых нарушений и ошибок. Человек действует так, как подсказывает ему совесть, несмотря на риски, которые с этим связаны. Он с готовностью исправляет не только свои ошибки, но и указывает на чужие. Если вы столкнулись с проблемой во взаимоотношениях с подчиненными, решайте ее на основе следующего метода, состоящего из четырех шагов:

1. **Оценка проблемы.** Осознайте, в чем состоит проблема во взаимоотношениях.
2. **Признайте свои ошибки.** Покажите, что принимаете вину за допущенные ошибки.
3. **Исправьте ошибки.** Найдите взаимоприемлемое решение.
4. **Восстановите работу.** Определите общие цели.

Как стать смелым человеком

Воспитание в себе смелости, честности и силы характера требует настойчивости и упорства. Начните с исправления своих навыков общения – например, прекратите обвинять других. Новый образ действий сделает из вас нового человека. Внимательно выслушивайте других, уважительно относитесь к их чувствам, действуйте смело и решительно.

“Смелость нужно тренировать не в офисе или квартире, а в самой жизни”.

Попробуйте оценить, насколько сильна ваша личная этика. Работаете ли вы добросовестно, готовы ли исправлять ошибки и действуете ли смело и решительно? Измерьте свой “коэффициент силы характера” и сформулируйте вопросы, которые вас по-настоящему заботят. Хотите ли вы научиться поступать как смелый человек? Одержите победу над своими страхами и ориентируйтесь на ценности высшего порядка. Ваши личные смелость и мужество пробудят смелость и мужество в тех, кто вас окружает.

Об авторах

Гюс Ли – эксперт по вопросам развития навыков лидерства, автор книги “Китайский мальчик”. Сотрудник “Центра творческого лидерства” и министерства юстиции США. **Дайана Элиотт-Ли** – специалист по клинической медицине.
