



Книга На пике лидерства

Чему учит руководителей опыт покорения высочайших вершин мира

Крис Уорнер, Дон Шминке

Jossey-Bass, 2008

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Крис Уорнер – далеко не первый автор, который описывает экстремальный опыт покорителей горных вершин. Его отличие, однако, состоит в тех уроках, которые он извлекает из опыта высокогорных экспедиций, – уроках, применимых в практике управления современной компанией. Крис Уорнер и Дон Шминке в этой книге описали качества, необходимые руководителям для покорения вершин делового успеха. Авторы верят, что смелость, решительность и командная сплоченность одинаково важны и в офисе, и на вершине Эвереста. *BooksInShort* рекомендует читателям ознакомиться с их пронизательными наблюдениями и советами – чтение этой книги станет хорошим отправным пунктом для людей, которым больше всего на свете интересно покорение вершин лидерства.

Основные идеи

- Руководить группой альпинистов при покорении горной вершины не менее сложно, чем управлять компанией.
- Человек становится лидером, лишь преодолев свои страхи.
- Вызывающее, неадекватное и деструктивное поведение отдельных сотрудников способно нанести компании непоправимый ущерб и наполовину снизить производительность работы.
- Чтобы преодолеть эгоизм сотрудников, придумайте повод, чтобы объединить их усилия на пути к общей цели.
- Само по себе наличие самых совершенных технических средств не делает из человека хорошего руководителя.
- Самонадеянный руководитель, считающий, что он знает все на свете, обрекает себя и свою компанию на неудачу.
- Лидер не действует в пустоте: для успеха ему нужна поддержка других.
- Мудрые руководители не хуже опытных альпинистов знают разницу между смелостью и безрассудством.
- Успешному лидеру не обязательно покорять труднодоступные вершины.
- В основе успеха часто лежит обычное везение.

Краткое содержание

Высота успеха

Что может быть общего между руководителем группы альпинистов, штурмующих Гималаи, и руководителем компании? Хотя очевидно, что условия на горном склоне разительно отличаются от условий в офисе, работать в экстремальной ситуации часто приходится обоим руководителям. Те же черты характера, которые помогают альпинистам покорять самые труднодоступные горные вершины, позволяют руководителям достигать вершин успеха. Подобно альпинистам, достигшим “зоны смерти” на Эвересте, топ-менеджерам приходится принимать решения, сулящие подчиненным спасение или гибель под обрушившейся лавиной. Чтобы лидер всегда был на высоте предъявляемых к нему требований, он должен знать, какие опасности стоят на его пути. Реакция лидера на эти опасности определяет, ждет его успех или поражение в бизнесе.

Опасность первая: страх смерти

Во время сложнейшего восхождения на Чогори (вторую по высоте горную вершину мира), в котором участвовал Крис Уорнер, один из альпинистов сорвался в пропасть и погиб. Оставшиеся альпинисты оцепенели от ужаса, однако Крис нашел силы сказать себе: “Ты предполагал, что такое может случиться. Неужели ты теперь допустишь, чтобы это несчастье остановило тебя?” Он почтил память погибшего, сказал слова соболезнования его друзьям, и восхождение продолжилось.

“Как при покорении горных вершин, так и при управлении компанией обязанности руководителя могут оказаться тяжким бременем для человека”.

Страх парализует человека. Чтобы покорить горную вершину, альпинист должен быть готов в любую секунду взглянуть страху в глаза. К этому же должен быть готов руководитель компании. Чаще всего именно страх мешает человеку принимать верные решения. Например, некоторые руководители не могут (зачастую в ущерб бизнесу) найти в себе силы и уволить некомпетентных сотрудников – только потому, что те проработали в компании долгие годы. Топ-менеджеры редко оказываются в ситуации, когда их жизнь висит на волоске в буквальном смысле этого слова, однако “метафорическая” смерть бывает не менее ценным опытом. Отрицательные последствия крупных корпоративных неудач (например, банкротства) будут менее тяжелыми, если компания найдет в себе силы заняться поисками новых путей создания прибыльного бизнеса.

“От того, как вы поведете себя перед лицом опасности, будет зависеть ваш авторитет как руководителя”.

Необходимо не только осознать свой страх, но и пойти ему навстречу. Талантливые менеджеры отлично знают, насколько важно время от времени выходить за рамки привычной реальности. Добиться серьезного успеха можно только тогда, когда вы готовы сделать шаг навстречу неизвестному, взглянуть в лицо своим страхам и принять возможность неудачи. Старайтесь взобраться как можно выше и не бойтесь рисковать.

Опасность вторая: эгоизм

Никогда нельзя недооценивать губительное действие человеческого эгоизма. Эгоистичный альпинист, который рвется достичь вершины невзирая на плохие погодные условия, ставит под угрозу безопасность всей экспедиции. Непоправимый вред компании могут нанести эгоистичные сотрудники, которые ставят свою карьеру превыше интересов других, компрометируют коллег, желая предстать в выгодном свете в глазах начальства, или постоянно перекалывают вину за свои неудачи на других.

“После того, как ваши товарищи смирились с возможностью собственной смерти, они начинают действовать решительно и без оглядки...”

Эгоистичным людям свойствен деструктивный стиль поведения. В ходе изучения образа действий эгоистов было установлено, что такое поведение снижает производительность труда в компаниях в среднем наполовину. Совещания и проекты затягиваются; сотрудники сплетничают друг у друга за спиной вместо полноценного общения; люди считают своих коллег лицемерами, боятся высказывать свое мнение на собраниях или молчат, когда видят, что реализация проекта находится под угрозой. Следствием деструктивного поведения эгоистичных сотрудников бывает падение прибыли, ухудшение качества продукции, рост вероятности судебных исков против компании, снижение конкурентоспособности и общая демотивация коллектива.

“Без адреналина жизнь становится скучной, а коллектив теряет из виду свои настоящие цели”.

Эгоизм – явление биологическое, а не культурное. Это выражение инстинкта самосохранения живых существ. Руководители высокогорных экспедиций не раз замечали, что при восхождении люди помогают друг другу и ведут себя как члены одной команды, однако на спуске сплоченность коллектива, как правило, падает. Дело в том, что на пути к вершине альпинистов объединяла общая цель. Стоило исчезнуть этому связующему звену, как люди погружались в обычный для них эгоизм.

“Вы никогда не узнаете, что такое подлинный успех, если действуете исключительно из эгоистических побуждений”.

Чтобы победить проявления эгоизма в коллективе, необходимо отыскать веский довод, который бы заставил людей объединить усилия во имя всеобщего блага. Энтузиазм помогает преодолевать любые разногласия. Он дает людям надежду на исполнение желаний и привносит смысл в повседневную работу. Для пробуждения энтузиазма руководителю следует ставить перед сотрудниками сложные задачи, подчеркивать вклад каждого в общее дело и регулярно приводить сотрудникам примеры для подражания из истории компании. В этих примерах должна отражаться стратегия, этические нормы, идеалы компании и видение ею своего будущего.

Опасность третья: увлечение техническими средствами

Люди с самым дорогим альпинистским снаряжением не обязательно являются лучшими альпинистами – наоборот, часто они оказываются худшими, так как полагают, будто дорогое оснащение заменит им мастерство. Аналогичным образом многие главы компаний обожают заниматься обучением персонала, изучать теорию лидерства и пользоваться услугами консультантов по управлению. К сожалению, следует признать, что более половины этих начинаний не приносят сколько-нибудь значимых результатов. На самом деле все необходимые для успешной работы средства у большинства компаний уже есть. Гораздо важнее оказывается не наличие вспомогательных средств, а умение персонала правильно действовать в сложных ситуациях. Даже лучшее в мире снаряжение не поможет неумелому альпинисту.

“Альпинист, располагающий лучшим снаряжением, но не умеющий оценить ситуацию, подвергает свою жизнь смертельной опасности”. (Роял Роббинс, альпинист и бизнесмен)

В успешно работающих компаниях (например, в Southwest Airlines и Disney) подбор персонала основан на изучении личных качеств кандидатов, а не их резюме. Процесс отбора должен включать методы оценки способности человека к адаптации, его профессиональной квалификации, творческого потенциала, умения налаживать отношения с коллегами и начальством. Действуйте адекватно обстоятельствам и решительно

отказывайтесь от инструментов, которые доказали свою бесполезность. Каким бы тщательно продуманным ни был производственный процесс в вашей компании, это обстоятельство едва ли будет иметь значение, если ваша продукция перестанет удовлетворять потребности клиентов.

Опасность четвертая: самонадеянность

Человеческая самонадеянность погубила сотни альпинистов и тысячи компаний. Если бизнесмен отказывается анализировать тенденции, не умеет трезво оценивать ситуацию на рынке или полагает, будто он знает все на свете, его ждет неминуемая катастрофа. Громкие корпоративные скандалы с участием глав таких компаний, как Enron и WorldCom, продемонстрировали последствия самонадеянности этих людей, пренебрежения правилами ведения бизнеса и принципами личной ответственности.

“Мы можем обучить любого человека выполнять практически любую работу в нашей компании, за исключением, пожалуй, работы пилота. Главное, что нас интересует в кандидате, – не навыки, а добросовестное отношение человека к работе. Этому отношению обучить невозможно”. (менеджер Southwest Airlines)

Чтобы выявить признаки пагубной самонадеянности у персонала, задайтесь следующими вопросами. Считают ли ваши сотрудники, что они все знают и умеют? Находят ли они общий язык с клиентами? Не перестали ли они ощущать угрозу со стороны конкурентов? Без сожаления увольняйте себялюбцев, которые заинтересованы в своей карьере больше, чем в поддержании нормальных отношений с коллегами. Обратите внимание на важную роль плодотворных совещаний. Деловые совещания дают хорошую возможность не только выразить благодарность сотрудникам, которые прекрасно справляются с работой, но и обсудить недостатки в работе и способы их устранения. Подайте всем пример, рассказав о своих собственных проблемах и затруднениях на рабочем месте.

Опасность пятая: комплекс героя-одиночки

Иногда среди альпинистов встречаются люди, которые даже в самых сложных ситуациях отказываются принимать помощь со стороны, поскольку считают, что принятие помощи есть проявление слабости. Возможно, они ищут славы, но чаще такие люди просто уверены, что никто кроме них не сможет справиться с поставленной задачей. Желание вопреки логике и здравому смыслу предстать героем-одиночкой на вершине Эвереста легко может стоить этому человеку жизни.

“Сотрудники не глупы – они отлично знают обо всех проблемах компании. Им просто любопытно, хватит ли у руководства смелости заявить об этих проблемах открыто”.

Эти герои хорошо смотрятся в кино, однако в бизнесе такое поведение подрывает моральный дух коллектива, мешает работе и даже может стать причиной ее неудачного завершения. А на поле боя такие люди нередко ставят под угрозу жизнь своих товарищей. Во время войны во Вьетнаме сотни офицеров армии США, которые думали лишь о том, как выслужиться перед начальством, были убиты своими же солдатами.

“Циники и люди, которые вечно всем недовольны, своим поведением мешают коллективу работать. Для компаний, в которых преобладает угнетающая атмосфера, закрыто множество возможностей”.

Лучшее лекарство против желания человека предстать героем-одиночкой – партнерские отношения. Они могут возникнуть как между сотрудниками, так и между начальниками и подчиненными. Выбирая руководителя проекта, помните: если человек подходит на эту роль, то неважно, какую должность в компании он занимает. Когда руководитель уверен в своих силах, он охотно передает часть своих полномочий подчиненным, не чувствуя при этом ни малейшей угрозы своему статусу.

Опасность шестая: малодушие

Руководители и работники зачастую не решаются признавать свои ошибки, избегают затрагивать проблемные вопросы и не высказывают вслух опасений даже тогда, когда чувствуют, что дела в компании идут очень плохо. Они боятся, что их сделают виноватыми, или опасаются прослыть нарушителями спокойствия. Малодушие сотрудников, которое проявляется в том, что они молчат, если что-то идет не так, или не осмеливаются критиковать чужие идеи, может нанести немалый урон компании.

“Успешным руководителям известно, что выстраивание партнерских отношений с коллегами и другими компаниями есть наилучший способ противостоять безрассудству героев-одиночек”.

К сожалению, скрытность и малодушие нередко являются элементами корпоративной культуры. Малодушию нередко противостоит чувство стыда, которое заставляет людей совершать смелые поступки, – как в случае с солдатом, который боится воевать, но стыдится дезертировать. Сегодня считается неприемлемым побуждать других к действию, вызывая у них чувство стыда. Согласно расхожей психологии, ни одному человеку не понравится, когда кто-то задевает его гордость. Тем не менее по данным исследований такие чувства, как гордость и самоуважение, не помогают достичь успеха. На самом деле людям интересно слышать о себе правду и они легко распознают наигранную лесть.

“Бизнес-консультанты должны давать ту же клятву, что и врачи: «не навреди»”.

Чтобы искоренить малодушие, требуется честное и открытое отношение к трудностям. Начните с самого себя: есть ли у вас смелость признать, что у вашей компании есть серьезные проблемы? Готовы ли вы сообщить о них во всеуслышание? Поощряйте свободный обмен мнениями в коллективе. Немедленно примите меры, узнав, что какой-то из отделов компании стал хуже работать. Самым внимательным образом подбирайте сотрудников на ответственные должности и без колебаний заменяйте неэффективных руководителей. Прекратите проводить длительные неконструктивные совещания. Всеми силами боритесь с коллективной апатией.

Опасность седьмая: тяга к комфорту

Большинство людей болезненно воспринимают перемены, в особенности если эти перемены ломают привычный для них уклад жизни. Однако масштабные и долгосрочные нововведения в бизнесе требуют, чтобы сотрудники преодолели привычку к комфортному существованию. По-настоящему судьбоносные свершения – будь то решение покорить вершину в Гималаях или восстановить компанию после банкротства – требуют мужества и решительности. Лидерские качества и ответственность человека лучше всего проверяются в экстремальной обстановке.

“Я понял, что нужно делать, когда рядом кто-то умер. Вне зависимости от того, был ли он близким другом или совершенно незнакомым человеком, мы должны вложить в наше прощание с ним как можно больше любви, поскольку душа покойного, несомненно, достойна этого величайшего из чувств”.

Мало кому доставляет удовольствие отчитывать сотрудников, которые плохо справляются с обязанностями, или прерывать на середине выполнение важного проекта. Однако другого способа искоренить проблемы не существует. Вы должны заранее быть готовы преодолеть свое стремление к комфортному существованию. В то же время соблюдайте осторожность – не двигайтесь напролом, трезво оценивайте реальную ситуацию. Иногда альпинистам приходится прерывать восхождение на Эверест из-за неблагоприятных погодных условий. Упорство – похвальное качество только тогда, когда оно не противоречит логике и здравому смыслу.

Опасность восьмая: силы стихии

Даже опытные альпинисты, которые имеют отличное снаряжение и тщательно продумывают маршрут, бессильны против стихии – снежных лавин или ураганов. Как бы искусно ни действовали руководители, поставленные цели иногда все равно не достигаются. Повышение по службе может не состояться; рынок может отвергнуть новый товар; стратегия компании может оказаться неэффективной в силу изменившихся обстоятельств; в экономике может начаться спад, приводящий к банкротству даже таких, казалось бы, надежных финансовых учреждений, как пенсионные фонды. Все это лишний раз показывает, насколько непредсказуемы бывают капризы фортуны.

Единственный способ противостоять слепым силам стихии – положиться на удачу, которая имеет колоссальное значение для успеха в любом деле. Часто люди опрометчиво возлагают на себя ответственность за обстоятельства, которые им совершенно неподвластны. Усердный труд, тщательная подготовка и правильный психологический настрой увеличат ваши шансы на успех. Однако при этом оставайтесь открытыми для новых возможностей и не упускайте свой шанс. Прислушивайтесь к интуиции и научитесь просчитывать свои действия на несколько шагов вперед. Не теряйте оптимизма и верьте в счастливый случай. Все остальное зависит не от вас.

Об авторах

Крис Уорнер – педагог и предприниматель, организовавший более 150 международных альпинистских экспедиций. **Дон Шминке** – консультант по менеджменту, основатель Института лидерства SAGA (США).
