



Книга Внутренний компас

Откройте в себе истинного лидера

Билл Джордж, Питер Симс

Wiley, 2007

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Когда книга посвящена такому сложно поддающемуся анализу явлению, как лидерство, читатели хотят быть уверенными в том, что авторы обладают соответствующими познаниями и квалификацией в данной области. Компетентность Билла Джорджа не вызывает сомнения. Он — профессор менеджмента Школы бизнеса Гарвардского университета, член правления нескольких корпораций, а также бывший председатель совета директоров и исполнительный директор компании Medtronic. Заручившись поддержкой Питера Симса — писателя и бизнесмена, Билл Джордж взял интервью у 125 известных руководителей, чтобы выяснить, в чем суть истинного лидерства и что требуется, чтобы стать лидером. Результаты своей обстоятельной исследовательской работы они изложили в этой книге, которую *BooksInShort* рекомендует всем, кто руководит другими людьми. Авторы считают, что лидерство — это постоянный поиск, а не самоцель. Эта книга — замечательная отправная точка для тех, кто выбрал для себя путь лидера.

Основные идеи

- Интервью со 125 выдающимися лидерами показывают, насколько важны ценностные ориентиры и твердый характер.
- Лидерство возможно лишь при наличии “внутреннего компаса”, указывающего верное направление, следуя которому человек сможет понять самого себя.
- В успешных компаниях лидерам оказывают всестороннюю поддержку на каждом уровне управления.
- Настоящие лидеры пробуждают в других людях желание добиться успеха, что помогает вместе прийти к общей цели.
- Нельзя стать хорошим руководителем, не научившись управлять собой.
- Следуя своему внутреннему компасу, вы непременно задумаетесь о своем истинном предназначении — сделать жизнь лучше.
- Лидер не может действовать в пустоте. Ни один известный лидер не смог бы достичь успеха в одиночку.
- Лучших результатов мы добиваемся тогда, когда увлечены тем, что делаем.
- Только от ваших ценностей и убеждений зависит, куда покажет стрелка вашего внутреннего компаса.
- Лидерами не рождаются и не становятся в одно мгновение.

Краткое содержание

Проверка ценностей

Джон Хантсман — основатель и председатель совета директоров химической компании Huntsman Corporation стоимостью 13 миллиардов долларов. В жизни Хантсмана был следующий эпизод. В 1972 году он начал работать в администрации Белого дома в команде Боба Хальдемана, бывшего в то время влиятельным руководителем аппарата и правой рукой президента Ричарда Никсона. Однажды Хальдеман попросил Хантсмана принять участие в сборе компромата на одного из калифорнийских конгрессменов, выступавшего против политики Никсона. Хантсман отказался и вскоре оставил свой пост.

“По мере того, как мир становится опаснее, а наши проблемы — сложнее, мы все более остро ощущаем нехватку настоящих лидеров,

...которые заслуживали бы нашего уважения и доверия”.

В 2001 году из-за спада в химической промышленности компания Хантсмана столкнулась с серьезными проблемами. На встрече с 87 кредиторами его ожидало мрачное известие: он должен был объявить свою фирму банкротом по статье 11 Кодекса США о банкротстве. В случае отказа кредиторы грозили прекратить финансирование закупок сырья, без которых компания не смогла бы продолжить работу. Разумеется, в подобных условиях у Huntsman Corporation не осталось бы никаких шансов на выживание. Но ее директор слишком дорожил своим добрым именем и репутацией компании, чтобы позволить ей обанкротиться. Прошло три тяжелых года, прежде чем Хантсману удалось изменить ситуацию к лучшему, и он смог с гордостью сказать: “Мне удалось расплатиться со всеми долгами”.

“Лидерство, основанное на высоких нравственных принципах, не только возможно – оно более действенно, чем лидерство, движимое любыми другими мотивами”.

Судьба испытывала Джона Хантсмана в течение всей его жизни. Вскоре после того, как он закончил колледж, его мать умерла от рака. Эта же болезнь унесла жизни его отца и мачехи. Сам Хантсман болел раком дважды, но оба раза ему удалось победить недуг. История жизненного пути Джона Хантсмана вызывает уважение, однако какое она имеет отношение к концепции “внутреннего компаса”?

Надежный внутренний компас

Всякий раз, когда перед Джоном Хантсманом вставал сложный выбор, он обращался к своему внутреннему нравственному компасу, который, подобно обычному магнитному компасу, чья стрелка всегда указывает на север, помогал ему находить верное направление. Этому направлению он и следовал как руководитель и как человек. Внутренний компас – это то, что заложено глубоко внутри нас, наши фундаментальные ценности и те важнейшие ориентиры, которые помогают нам жить. Судьба Джона Хантсмана иллюстрирует основное правило работы внутреннего компаса: “Лидерство – это принципы, ставшие поступками”. Настоящий лидер всегда верен своему внутреннему направлению и жизненным ценностям. Поступать иначе для него невозможно.

“Следуя своему внутреннему компасу, вы сможете стать таким лидером, за которым люди захотят идти”.

Человек, у которого нет четких ценностных ориентиров и способности давать нравственную оценку поступкам, не может быть истинным лидером. Даже если он занимает руководящий пост, такой человек на самом деле – лишь видимость лидера, он всего лишь должностное лицо, деспотичная и, как правило, заслуживающая сожаления фигура, чье руководство людьми основано на соблюдении служебной иерархии и чувстве страха.

Кризис лидерства

В течение последнего десятилетия громкие скандалы регулярно сотрясали до основания мир бизнеса. Кому же принадлежала главная роль в осуществлении крупномасштабных финансовых махинаций? Ответ очевиден: эгоистичным, одержимым жадой власти директорам компаний и другим топ-менеджерам, которые в первую очередь заботились о своих корыстных интересах. При этом большинство членов правления этих компаний закрывали глаза на происходящее и бездействовали, не желая поднимать тревогу и ставить под угрозу свои прибыльные должности. К сожалению, и в мире политики злоупотребление доверием общества тоже становится обыденным явлением. Каждый день газеты не без злорадства преподносят нам истории о политиках, которые либо вынуждены подать в отставку, либо осуждены и лишены свободы за вопиющие нарушения морали. В чем же причина? В том, что в современном обществе в роли лидеров очень часто выступают люди, которые, по всей видимости, лишены внутреннего компаса и поэтому легко пренебрегают общепринятыми нравственными и этическими нормами.

“Высоконравственный, но не обладающий талантом лидер слаб; талантливый, но безнравственный лидер опасен”. (Дэвид Герген)

Истинные лидеры – такие как Джон Хантсман – в своей деятельности всегда руководствуются традиционными представлениями о добре и зле. Они уверены, что строгие этические принципы являются обязательным условием лидерства. Разумеется, любой лидер должен быть толковым и энергичным руководителем. Но еще больше ему нужны такие качества характера, как принципиальность и приверженность высоким идеалам, ценностям и нравственным нормам. Именно эти качества позволяют лидеру воодушевлять других, что и является сутью лидерства.

“Настоящий лидер руководит не только умом, но и сердцем”.

В качестве примера можно привести компанию Starbucks. Ее основатель Говард Шульц заслуженно гордится тем, что Starbucks стала первой американской компанией, обеспечивающей медицинской страховкой сотрудников с частичной занятостью, то есть тех, кто работает не более 20 часов в неделю. Переход на такие взаимоотношения с работниками он считает переломным моментом, изменившим жизнь его компании.

Судьба человека – судьба лидера

Многие лидеры, такие как Хантсман и Шульц, отмечают, что их подход к идее лидерства сформировался под влиянием тяжелых жизненных испытаний, благодаря которым они смогли лучше понять самих себя и те личные убеждения, которые ими руководят. Решая трудные жизненные задачи, они прислушались к своим чувствам и осознали свое предназначение стать лидером. Настоящий лидер придерживается следующих принципов:

1. **Быть увлеченным своей целью.** Увлеченность является неотъемлемой чертой характера каждого лидера. С другой стороны, нельзя забывать, что одержимость идеей без четко поставленной цели зачастую приводит к самовлюбленности и эгоизму. В жизни и работе Эллен Брейер, исполнительного директора реабилитационного наркологического центра Hazelden Foundation, увлеченность является главной движущей силой. В молодости она была активным участником движения против войны во Вьетнаме и защитницей гражданских прав.

Сегодня она управляет своей организацией с тем же энтузиазмом, который характеризовал ее активную общественную позицию несколько десятилетий назад.

2. **Поступать в соответствии со своими ценностями.** Человек, который пытается вести за собой других, не имея ценностных ориентиров, – это не лидер, а всего лишь лицо, наделенное властью. Те мнимые “лидеры”, которые следуют высоким моральным принципам только на словах, рано или поздно теряют доверие своих подчиненных.
3. **Руководить с душой.** Бессердечный человек не сможет никого воодушевить. Все, на что он способен, – вызывать у людей страх. Это для него единственный способ заставить людей подчиняться. Возможно, подчиненные и выполняют его указания, но делают это неохотно и без всякого уважения.
4. **Устанавливать доверительные отношения с людьми.** Лидеры должны уметь налаживать искренние личные взаимоотношения с подчиненными. Дик Ковацевич, председатель правления и исполнительный директор филиала Wells Fargo Bank в Сан-Франциско, доверяет своим заместителям и может на них положиться. В школе он был капитаном бейсбольной команды – тогда он и научился предоставлять своим игрокам свободу действий, без которой невозможно одержать победу. “На спортивной площадке я понял, что побеждает команда, а не совокупность индивидуальных талантов ее участников, – говорит он. – К примеру, футбольная команда, состоящая из одних защитников, не сможет выиграть ни одной игры”.
5. **Быть образцом самодисциплины.** Истинный лидер предъявляет высокие требования к себе и к своим сотрудникам. Решая важные задачи и задействуя все ресурсы своей организации, он работает с полной отдачей. Достаточно вспомнить Нельсона Манделу, героического лидера движения против апартеида в ЮАР. Он провел 27 лет в тюрьме, но не утратил своих душевных качеств, сохранив оптимистическое отношение к жизни и твердость духа. Выйдя на свободу в 71 год, Мандела продолжил борьбу за гражданские права и четыре года спустя стал президентом реформированной Южной Африки.

Познайте свое истинное “я”

Стремление к самопознанию является неотъемлемым качеством настоящего лидера. Испытывая на прочность свой дух, свои главные ценности и убеждения в различных жизненных ситуациях, вы откроете свое “я”. Это может быть трудным и болезненным, но, в конце концов, всем нам в жизни приходится принимать непростые решения, которые для истинного лидера должны быть синонимом верных решений.

Руководствуйтесь своими ценностями и принципами

Готовность поступать в соответствии со своими убеждениями – важное качество настоящего лидера. Прежде всего, сформулируйте для себя следующие понятия:

“Лидерство – это путь, а не цель. Это марафон, а не бег на короткую дистанцию. Это процесс, а не результат”.

• **Ценности** – то, что имеет наибольшее значение в вашей жизни, то, чем вы дорожите. К примеру, для Риты Кларк Кинг, президента General Mills Foundation, которая в детстве работала на хлопковых полях в штате Джорджия, получая 3 доллара в день, главное заключается в том, чтобы предоставить людям больше шансов совершенствоваться самим и совершенствовать свою жизнь. • **Принципы лидерства** – те правила и стандарты, на которые вы опираетесь, руководя другими. Они напрямую связаны с вашими ценностями. • **Этические рамки** – границы дозволенного, которые вы устанавливаете в соответствии с вашими личными нормами морали.

Что вами движет?

Путь лидера бывает непрост. Прежде чем ступить на него, нужно полностью отдавать себе отчет в своих мотивах. Деньги и власть никогда не бывают целью настоящего лидера. Истинный лидер ставит перед собой высокие задачи. Например – изменить мир к лучшему. Именно к такой цели стремится Дэн Васелла, исполнительный директор фармацевтического концерна Novartis. Будучи ребенком, Дэн перенес ряд серьезных заболеваний. Его старшая сестра умерла в возрасте 18 лет, а через несколько лет на операционном столе оборвалась жизнь его отца. Чтобы бороться с болезнями, Васелла стал врачом. Затем он перешел на руководящую работу в фармацевтическую индустрию и с течением времени стал исполнительным директором компании Novartis. Сегодня под руководством Васеллы компания разрабатывает лекарства с целью поддержать здоровье и качество жизни многих тысяч людей.

Создайте свою команду поддержки

Ни один лидер не достигает запланированных целей в одиночку. Нужна надежная команда, которая объективно оценит ваши поступки, поддержит вас эмоционально и поможет вам двигаться вперед. Ваша “команда поддержки” – это коллеги, друзья, семья и наставники.

Оставьте время для жизни

Лидерство всегда связано с высоким уровнем стресса. Не рассчитывайте дожить до преклонных лет и наслаждаться обществом любящих внуков, если вы не умеете справляться с внутренним напряжением. Оставайтесь собой и постарайтесь объединить в единое целое все грани вашей жизни – личной, профессиональной и духовной. Всегда находите время для себя, иначе вам не избежать физического и нервного истощения.

Прирожденных лидеров не бывает

Понятие “прирожденного лидера” – это миф. Лидером может быть любой человек. Нужно обладать смелостью, проницательностью и, что важнее всего, твердыми нравственными принципами. Именно благодаря этим качествам смогла добиться успеха Опра Уинфри. Она родилась в бедной семье в штате Миссисипи и еще в раннем детстве решила, что станет знаменитостью. Путь к славе был нелегким. Будучи подростком, она подвергалась сексуальным домогательствам со стороны членов семьи и даже была изнасилована. Но, несмотря на все унижения, Опра Уинфри

никогда не допускала мысли о неудаче, что позволило ей стать одной из самых ярких и популярных звезд американских СМИ. Сегодня часть жизни она посвящает тому, чтобы помогать другим людям, и в особенности молодым женщинам, бороться за достижение своих целей.

“Стать лидером никогда не поздно... и никогда не рано”.

Нельзя сказать, что для лидерства существует какое-то благоприятное или неблагоприятное время. Венди Копп доказала это в 21 год. Окончив Принстонский университет, она организовала некоммерческую организацию “Учителя для Америки”, целью которой было совершенствование системы среднего образования. Благодаря этой программе 10 тысяч человек стали учителями, и 60% из них до сих пор работают в сфере образования.

“80% успеха – это появиться в нужное время в нужном месте”.

Помните, что нет другого времени, кроме настоящего. Оглянитесь вокруг. Мир требует перемен, и именно вы знаете, как осуществить эти перемены. Не ждите, пока вам скажут: “пора”. Время быстротечно. В действительности, путь к лидерству прост – достаточно выйти вперед и начать действовать. Лидером может стать каждый, независимо от занимаемой должности. Помните: лидерство – это непрерывный поиск. Быть лидером – значит непреклонно, шаг за шагом двигаться вперед на пути к достижению важных для вас целей. Итак, в правильном ли направлении вы движетесь? Сверьтесь со стрелкой вашего внутреннего компаса. Умение следовать ей – самое главное качество настоящего лидера

Об авторах

Билл Джордж – профессор Школы бизнеса Гарвардского университета. Имеет обширный опыт работы на руководящих должностях, в том числе в качестве исполнительного директора различных компаний. Его соавтор **Питер Симс** имеет степень MBA Стэнфордского университета и является соучредителем инвестиционной компании.
