

## ГЛАВА 2

# ДОВЕРИЕ — ОСНОВА ЛИДЕРСТВА

Проанализировав тысячи историй, неминуемо приходишь к заключению, что *каждому лидеру есть чем поделиться*. Кроме того, все истории лучших лидерских достижений — независимо от контекста — чаще сходны по манере действий и поведенческим моделям, чем различаются по тем или иным критериям. Это опровергает представление о лидерстве как о чем-то существующем лишь на высших уровнях организаций и общества, а также о том, что лидерство — некий врожденный дар, «харизма», которой обладают лишь избранные. Неверно и мнение, что лидеры могут появиться только в огромных или, наоборот, только в небольших организациях либо только в уже успешных или, наоборот, в едва появившихся, только там, где уже есть стабильная экономическая ситуация или только из определенных отраслей, сфер деятельности, занимающих строго определенное положение, и т. д. В действительности лидерство — набор определенных навыков и умений, овладеть которыми может каждый. Количество лидеров не исчезающе мало, а огромно, именно поэтому во множестве самых разных организаций регулярно происходят исключительные, экстраординарные вещи.

Еще одна важная истина: история лидерства никогда не бывает «одиночным походом к успеху». Лидеры всегда мобилизуют и мотивируют команду, опираясь на общие ценности, развитые и чтимые среди членов команды. По сути своей лидерство — это взаимоотношения между теми, кто готов вести за собой, и теми, кто готов за ними следовать. Одно без другого попросту не существует. Отношения, основанные на страхе и недоверии, никогда не принесут существенных и долговечных результатов. Лишь обоюдное уважение и доверие становятся залогом отношений, помогающих преодолеть самые серьезные препятствия и достичь неординарных результатов.

Вот что рассказывает Ямин Дюррани о работе с Бобби Матинпуром, менеджером по маркетингу National Semiconductor (ныне входит в холдинг Texas Instruments). Бобби пришел в компанию как раз после масштабной реорганизации и сокращений. «На тот момент в компании едва ли было с десяток мотивированных сотрудников. Подавленность, атмосфера недоверия к руководству, чувство незащищенности пронизывало все. Люди могли думать только о своих интересах. Я через силу заставлял себя ходить на работу: конфликты, интриги, нездоровое соперничество мешали нормальному сотрудничеству и общению».

Бобби быстро понял, что необходимо возродить в членах команды доверие друг к другу. Он стал разговаривать с каждым, узнавая о проблемах, потребностях, желаниях и планах человека. На это потребовался примерно месяц. Каждую неделю он беседовал с сотрудниками один на один, расспрашивал и внимательно выслушивал. Ямин объясняет: «Дружелюбный стиль, открытость и искренность Бобби давали нам огромный положительный заряд энергии. Он никогда не изображал, будто ему известно все, был готов учиться у команды, старался узнать что-то новое у каждого. Все просто: чтобы завоевать уважение, необходимо самому уважать других. Важно было дать почувствовать, что все вправе выдвигать идеи и принимать серьезные решения. Словом, благодаря открытому личному подходу и поощрению взаимодействия Бобби удалось наладить нормальную коммуникацию между членами команды».

Когда на совещаниях руководства поднимался какой-либо вопрос, Бобби не отвечал сам, а предоставлял слово тому или иному члену команды. К примеру: «Ямин — специалист по этой теме, давайте слушаем его». На ежегодной конференции по продажам он доверил вести групповую презентацию самому молодому члену команды, а остальные находились рядом, чтобы ответить на вопросы. Ямин замечает:

Вообще-то ничто не мешало Бобби как новому менеджеру просто проявлять себя, руководить проектами, единолично отбирать и отфильтровывать идеи. Однако он взял курс на доверие к подчиненным, внимательно прислушивался к их соображениям и советам. Свои идеи не навязывал. Другими словами, «либо по-моему, либо никак» — было совершенно не в его духе. Он поощрял инициативу, самостоятельное принятие решений, взаимодействие и консультирование по проектам, позволял сотрудникам брать на себя ответственность.

Команда Бобби добилась значительного увеличения показателей. Выручка отдела возросла на 25%, в плане на следующий квартал была масса новых идей роста. Ощущался подъем настроения, командный дух способствовал чувству вовлеченности каждого в общее дело. «Никогда прежде я не чувствовал себя сильнее и увереннее, — говорит Ямин. — Я понял: настоящий лидер ведет к лидерству тех, кто следует за ним».

Пример Бобби, его сосредоточенность на других, а не на себе — яркая иллюстрация того, что успех в лидерстве, в деятельности, в жизни всегда является отражением налаженных взаимоотношений и командной работы. Это двунаправленный процесс, а потому любое обсуждение вопросов лидерства должно включать динамику отношений между лидером и подчиненными. Без понимания базовых человеческих стремлений и потребностей любая стратегия, тактика и практика пусты.

Да, лидер указывает путь, формирует общее видение, стимулирует процесс, предоставляет другим возможность действовать и вдохновляет сердца — это доказывает положительный опыт тысяч и тысяч лидеров.

Однако практики описывают лишь часть картины, так как лидеры никогда не совершают поразительных чудес в одиночку. Картину дополняют ожидания, которые подчиненные связывают со своим руководителем. Каждый день люди встают перед выбором: следовать ли за лидером? Употребить ли на благо дела свой талант, силы и энергию? По сути, решение о том, кто ведет за собой, принимает не лидер, а те, кто за ним следует.

Лидерство всегда затрагивает вас и *еще кого-то*, это всегда опыт человеческих отношений. И он всегда разный — у каждого лидера, каждого сотрудника опыт отличается день ото дня. Не бывает двух одинаковых лидеров, двух одинаковых команд, двух одинаковых дней. Лидерский потенциал раскрывается лишь тогда, когда лидер устремляет силы на понимание и согласие со своими подчиненными, когда его действия отвечают ожиданиям подчиненных. Одно дело — то, как видят свои действия сами лидеры, совсем другое — насколько эти действия совпадают с тем, что ожидают от лидеров люди, находящиеся под их началом.

## ЧТО ЛЮДИ ИЩУТ И ЦЕНЯТ В ЛИДЕРАХ

Чтобы лучше понять лидерство с точки зрения выстраивания взаимоотношений, мы исследовали, что подчиненные ожидают от своих лидеров<sup>1</sup>. Многие годы мы обращались к самым разным людям с просьбой описать личные качества, черты человека, под начало которого они бы *добровольно* встали. Ответы одновременно и подтвердили выводы, сделанные нами на основе изучения лидерских историй, и расширили наше представление о фигуре лидера.

Первой стадией исследования было проведение опроса тысяч сотрудников частных компаний и государственных учреждений. Мы получили множество ответов, касающихся поддерживаемых ценностей, личных качеств и т. д.<sup>2</sup>. Дальнейший контент-анализ, проведенный независимыми экспертами, вкупе с эмпирическим анализом сузил огромный перечень до лаконичного списка из 20 пунктов, который получил название CAL (Characteristics of

Admired Leaders), где указаны черты, которые сотрудники отмечают в особо уважаемых ими лидерах.

Отталкиваясь от этого списка, мы повторно обратились к респондентам, попросив выбрать всего семь качеств, «наиболее важных и ценных в лидере, за которым они готовы *добровольно* следовать». Ключевое слово — «добровольно», ведь одно дело — идти за кем-то, потому что вы вынуждены под угрозой неприятностей, а совсем другое — следовать за лидером, потому что вы сами того *хотите*. Так что же люди ожидают найти в лидере, за которым сами хотели бы следовать? Благодаря чему сами бы включались в процесс с радостью?

Более 100 тысяч респондентов по всему миру ответили на вопросы по списку CAL. Результаты выявили поразительную стабильность и неизменность на протяжении многих лет, как показано в таблице 2.1. Выяснилось, что существует ряд фундаментальных «личностных маркеров», достаточных для наделения человека *лидерскими полномочиями и добровольного* следования за ним.

Конечно, при столь масштабном исследовании невозможно, чтобы за какой-либо пункт совсем не отдали голосов, тем более что в списке были отобраны самые значимые характеристики. Но, что самое важное и показательное, на протяжении более чем трех десятилетий наибольшее число голосов — свыше 60% (за исключением «способности воодушевить» — в 1987 году «всего» 58%) получают всего четыре пункта. Поразительно, но, несмотря на огромные изменения, происходящие в мире, то, что люди ожидают увидеть в лидерах, остается неизменным.

Итак, как мы видим, основные черты, определяющие, что люди готовы следовать за лидером, это:

- Честность
- Компетентность
- Способность воодушевить
- Дальновидность

Аналогичный результат показывают опросы, проведенные в *разных странах*.

**Таблица 2.1.** Наиболее важные лидерские качества

(процент респондентов, отдавших голос за каждую характеристику по периодам)

Характеристика	1987	1995	2002	2007	2012	2017
Честность	83	88	88	89	89	84
Компетентность	67	63	66	68	69	66
Способность воодушевить	58	68	65	69	69	66
Дальновидность	62	75	71	71	71	62
Интеллект	43	40	47	48	45	47
Широкий кругозор	37	40	40	35	38	40
Надежность	33	32	33	34	35	39
Участливость	32	41	35	35	35	37
Справедливость	40	49	42	39	37	35
Открытость	34	33	34	36	32	32
Готовность к сотрудничеству	25	28	28	25	27	31
Энергичность	21	13	17	16	21	28
Заботливость	26	23	20	22	21	23
Решительность	17	17	23	25	26	22
Бескомпромиссность	27	29	20	25	22	22
Преданность	11	11	14	18	19	18
Богатое воображение	34	28	23	17	16	17
Зрелость	23	13	21	5	14	17
Самообладание	13	5	8	10	11	10
Независимость	10	5	6	4	5	5

Примечание: так как мы просили респондентов указать семь важнейших качеств, итоговые значения составляют более 100 процентов.

Очевидно, что культурные, этнические, организационные, образовательные, гендерные или возрастные различия существенно не меняют «рейтинг» (вскоре мы разберем это чуть подробнее).

**Таблица 2.2.** Наиболее важные лидерские качества

(указано место, которое заняла характеристика в той или иной стране)

Страна	Честность	Дально-видность	Способность воодушевить	Компетентность
США	1	2	3	4
Австралия	1	2	3	4
Бразилия	1	2	4	3
Канада	1*	1*	3	4
Китай	3	2	1	4
Япония	1*	1*	4	3
Корея	1*	1*	4	3
Малайзия	1	2	4	3
Мексика	1	2	3	4
Скандинавские страны	3	2	1	4
Сингапур	4	2*	1	2*
Турция	3	1	2	4
ОАЭ	1	2	3	4

\* За характеристику было отдано равное количество голосов.

Помимо опроса, во время исследования мы провели сотни интервью, где люди рассказывали о лучших лидерах, с которыми довелось работать. Вот, например, рассказ HR-менеджера крупной транснациональной компании Мелинды Джексон: «Она великолепно знала свое дело. Ее дальновидный подход всегда удивлял подчиненных, к которым она относилась с вниманием, всегда готовая прийти на помощь. Она искренне верила в наше дело и вкладывала все силы в то, чтобы даже самые отъявленные пессимисты отбросили малейшие сомнения и пошли за ней». Обратите внимание: она практически дословно воспроизводит «статистических лидеров» списка

лидерских характеристик: «честность, компетентность, дальновидность и способность воодушевлять». Часто такие рассказы — зеркальное отражение историй лучшего лидерского опыта. Пять практик выдающегося лидерства и главные характеристики, выбранные подчиненными, — две стороны одной медали. Лидеры добиваются успеха, когда не только стремятся к высоким результатам, но и неустанно работают над тем, чтобы соответствовать ожиданиям тех, кто следует за ними.

Далее в книге, когда темы главных характеристик — честности, компетентности, дальновидности, способности воодушевлять — будут сопровождать разговор о Пяти практиках, вы увидите, каким образом лучшие лидеры оправдывают ожидания подчиненных. К примеру, когда лидер указывает путь, необходимо, чтобы его считали честным. Формируя общее видение, лидеру следует быть проникательным и уметь вдохновлять команду. Стимулируя процесс, лидер показывает свою заинтересованность в общем деле. Если он щедр на похвалу и поощрение, то, вдохновляя сердца, укрепляет в сотрудниках приверженность общим ценностям и идеям. Реализуя все Пять практик, лидер демонстрирует коллегам и подчиненным способность и готовность к удивительным свершениям.

Давайте рассмотрим, почему каждая из названных характеристик столь важна для выстраивания устойчивых отношений между теми, кто хочет вести людей за собой, и теми, кто добровольно последует за ним.

**Честность.** Во всех наших опросах честность занимает первые места. Похоже, это самая значимая характеристика, которую люди желали бы видеть в лидере. Процентное соотношение, конечно, несколько варьируется от года к году и от страны к стране, однако общая тенденция остается все той же: пальма первенства принадлежит честности.

Очевидно, что, если люди добровольно следуют за кем-то — будь то битва или конференц-зал, дирекция или цех, — значит, они не сомневаются, что лидер заслуживает их доверия, то есть правдив, этичен и принципиален. Рисуя портрет идеального лидера, люди часто используют слова «прямой», «нелицемерный» в качестве синонимов к «честный». Инженер City of San Jose Дженнифер Макри говорит: «Откуда вообще может взяться желание



следовать за кем-то, если вы подозреваете, что этот человек лжет и пытается вас обмануть?! Честность — основа доверия, а доверие к лидеру, к его словам и знаниям — ключ к успеху».

Честность — наиболее личностная характеристика из всех, что люди желают видеть в лидерах. От нее зависит репутация. Если вы состоите под началом человека с безупречной репутацией, кристально честного, то это так или иначе отражается и на вас. Если же добровольно следуете за мошенником, то это бросает на вас тень. Пожалуй, есть и другой, более тонкий момент, который объясняет первенство честности в опросах. Следуя за тем, кто не брезгует ложью, честный человек постоянно находится в состоянии внутреннего конфликта от сделки с совестью. Со временем он неизбежно теряет уважение не только к лидеру, но и к себе. Ананд Редди, главный инженер Intel, отмечает: «Недостаток честности на любом уровне, и особенно у лидера, отравляет всю команду, разрушает доверие между людьми и подрывает сплоченность. Да и вообще — мало кто захочет следовать за бесчестным человеком».

Честность спаяна воедино с духовными ценностями и моралью. Сотрудники уважают лидеров с ясной этической позицией, лидеры же, чьи взгляды «плавают», часто остаются без преданной команды. К тому же непонимание позиции руководителя провоцирует стресс у подчиненных, порождает конфликты, атмосферу нерешительности, нездоровой конкуренции. Лидеру, не придерживающемуся четких моральных ориентиров, вряд ли удастся завоевать доверие. Те, кого вы собираетесь за собой вести, должны быть уверены: вы всегда верны своему слову.

**Компетентность.** Следующая важнейшая характеристика — компетентность. Людям надо видеть эффективность, обеспеченную грамотными решениями и действиями лидера, иначе они просто откажутся следовать за ним. Лидер всегда должен разбираться в вопросе, быть знающим. Кевин Шульц, аудитор из PricewaterhouseCoopers LLP, поясняет: «Лидер обязан быть компетентным! Нельзя доверить управление человеку, который не понимает, чем управляет». Исследования показывают: как только лидер проявляет некомпетентность, он теряет авторитет и как руководитель, и как личность<sup>3</sup>.

Компетентность лидера подразумевает, что он достаточно опытен и способен добиваться результата. Это придает людям уверенности, что предложенный им путь ведет в правильном направлении.

Брайан Далтон, финансовый менеджер Rocket Fuel, уточняет: «Никто не ожидает, что лидер будет экспертом абсолютно по всем вопросам; ведь если так, то зачем ему вообще нужна команда? Лидер просто должен быть *достаточно* компетентен в том, чем занимается его организация и его подчиненные. Должен уметь подбирать квалифицированные кадры, инструктировать, задавать содержательные вопросы и в случае надобности обращаться за советом к эксперту в данной области». То есть лидеру требуется лишь базовое понимание темы и соответствующий опыт в этой сфере.

Ожидания сотрудников относительно компетенции лидера часто варьируются в зависимости от его должности и условий организации. Логично предположить, что человек, занимающий руководящий пост, компетентен в стратегическом планировании и выработке политики компании. Менеджер по работе с клиентами должен быть подкован в вопросах непосредственного влияния стратегии и курса компании на восприятие продукта потребителем. Эффективный лидер в IT-компаниях может не быть гениальным программистом, но должен понимать смысл электронного обмена данными, сетевых связей, облачных вычислений и т. д.

Чтобы не сомневаться в компетентности лидера, подчиненным необходимо видеть, что он разбирается в деятельности компании, разделяет ее культурные ценности и достаточно опытен, чтобы разрешать проблемы, с которыми сталкивается организация. Именно поэтому у руководителей высшего уровня гораздо шире доступ к значительному кругу функций, ведь чем больше опыта у лидера, тем вероятнее успех конечного результата.

**Способность воодушевлять.** От энергичного, мотивированного, позитивно настроенного лидера убежденность в успехе передается подчиненным. Напротив, тот, кто не выказывает никакого энтузиазма, скорее погасит эту убежденность, чем запалит хоть одну искру. Люди поверят вам и в вас, если *почувствуют*, что вы искренне убеждены в том, что говорите. Амбер Уиллитс, специалист по маркетингу Maxim Integrated, считает: «Худший

лидер, по моему опыту, — тот, от кого при личной беседе с сотрудником или на совещании не исходит абсолютно никакой живой реакции, просто ноль энергии. Равнодушие порождает безнадежность, негатив. Разве люди будут мотивированы и энергичны, если не слышат от лидера слов поощрения, ободрения, поддержки?»

В общем, одного лишь наличия у лидера мечты мало, нужна способность транслировать, передавать искру этой мечты, чтобы другие подхватили факел. У старшей медсестры Эллен Варгас это приняло форму «заразительного энтузиазма». Эллен поясняет: «Я страстно верила, что новая процедура может изменить жизнь многих, и передала свою уверенность остальным». Людям необходимо осознавать, что их повседневная работа важна и осмысленна. Конечно, сами по себе энтузиазм, позитивный настрой и энергия лидера не изменят содержание работы, но могут значительно улучшить условия ее выполнения. Способность вдохновлять востребована стремлением иметь смысл и цель в жизни.

Энергия и энтузиазм говорят о личной приверженности лидера мечте. Горячий и страстный призыв дает людям заряд надежды<sup>4</sup>. Надежда обязательна, чтобы двигаться вперед; ее значение колоссально и лишь возрастает в периоды трудностей и невзгод.

Когда люди обеспокоены, растеряны, напуганы, испытывают неуверенность, они часто пытаются найти опору в будущем. Менее всего в этом поможет лидер, который подпитывает негативные эмоции. Страх может заставить проявлять уступчивость, выполнять минимум требующихся действий, держаться за свое положение, но страх не убедит людей двигаться вперед, быть решительными и изобретательными. Страхом можно подчинить, но он никогда не породит заинтересованности. Лидер должен своими словами, действиями, своим обликом и манерой поведения во всеуслышание заявлять, что трудности будут с легкостью преодолены, а цели — достигнуты. «Чтобы сформировать у команды общее видение, лидеру необходимо передать людям искреннюю убежденность в том, что цель, к которой он их призывает, изменит к лучшему их жизнь и жизнь других», — говорит Кэтрин Трапани, исполнительный координатор университетской программы

здравоохранения. Эмоции и энергия весьма заразительны и способны передаваться не только внутри небольшой группы, но и резонировать в масштабах целых организаций. Чтобы достичь неординарных целей, пусть даже ситуация не располагает к свершениям, лидеру следует думать о положительных эмоциях людей, которые идут за ними.

**Дальновидность.** По данным последнего опроса, 62% сотрудников назвали способность «смотреть вперед» как одну из главных для лидера. «Если лидер хочет иметь надежную команду, то должен вселить в людей уверенность, что знает маршрут, по которому предстоит двигаться», — говорит начинающий адвокат Сара Холден. Это главная отличительная черта лидера. Лидеры не довольствуются тем, что есть сегодня, они сосредоточены на том, чтобы завтрашний день сделать лучше сегодняшнего.

Не имеет значения, называете ли вы это *завтра* «образом», «мечтой», «целью», «миссией», «идеей», суть не меняется: лидеру требуется знать, куда и как двигаться команде, а кроме того — уметь рассказать подчиненным о том, как предстоящий путь связан с их надеждами и мечтами. Глория Ленг рассказала нам: благодаря тому, что ее начальник в Hang Seng Bank (Гонконг) был весьма дальновиден, «проделать весь намеченный путь не составило большого труда, поскольку вся команда была мотивирована и уверена в том направлении, куда мы двигались». Нельзя зарываться в детали и позволять им заслонить общую картину. Призывая следовать за собой, лидер должен держать в уме весь план маршрута.

Неудивительно, что выбор трех других характеристик выдающегося лидера практически не зависит от иерархического положения респондента, тогда как четвертая черта — дальновидность — сильно коррелирует с ним. Согласно данным опроса, почти 95% высших руководителей называют дальновидность необходимым лидерским качеством; у руководителей более низких ступеней этот показатель падает до 60%. У студентов же дальновидность вообще выбывает из первой «четверки» и входит лишь в «семерку». Подобный разрыв ярко иллюстрирует разницу в обязанностях, опыте и трудовом стаже. По мере продвижения по иерархической лестнице взгляд на будущее должен расширяться.

Конечно, «дальновидный лидер» не означает «пророк». Все более приземленно и просто: сотрудники всего лишь хотят, чтобы лидер видел и знал, на что ориентироваться в пути. Лидер должен уметь донести до членов команды, что им предстоит и каким образом достичь цели. Важно иметь детальный, полностью понятный план, чтобы люди могли планировать собственные шаги.

**Проверка временем.** Все четыре характеристики — *честность, компетентность, способность воодушевлять и дальновидность* — успешно выдержали проверку временем; в разные годы и в разных странах эта четверка всегда возглавляла список. Конечно, что-то немного меняется, скажем, *честность* все так же выходит вперед, но, по сравнению с прошлыми опросами, процент выбравших ее снизился. Снижение показателей довольно точно отражает общее снижение уровня доверия к лидерам во всех странах<sup>5</sup>. Люди стали циничнее в своих представлениях о лидерах, но при этом *честность* все равно держит первенство в списке — за честным лидером готовы следовать.

Наибольшее изменение среди отданных голосов мы наблюдаем у *дальновидности* при последнем опросе ее называли гораздо реже, чем прежде. Тем не менее она остается в первой четверке характеристик, серьезно опережая ближайших «конкурентов».

Подобная перемена мест слагаемых лишь подчеркивает постоянство и неизменность «суммы» ожидаемых лидерских характеристик, независимо от сферы деятельности, культурной и этнической принадлежности респондентов. Если взглянуть на все данные, начиная с первого опроса, проведенного нами 35 лет назад, то выяснится, что, несмотря на некоторые сдвиги в обе стороны, основной список из 20 характеристик все тот же. Как тогда, так и сегодня от лидера ожидают справедливых решений, обдуманых планов, воодушевляющих слов, энергичности, положительного настроения, знания дела и т. д.

Вместе с тем все же нельзя выносить за скобки роль контекста: в любой конкретной культуре, стране или организации ожидания от лидера могут несколько варьироваться. Более того, известная вариативность присутствует на любом отдельно взятом уровне.

К примеру, согласно данным опроса, в сфере здравоохранения *заботливость* всегда получала гораздо больший процент голосов. Или, скажем, респонденты, связанные с военными структурами, намного выше ставят *преданность*, в то время как в образовательной сфере значительно больше голосов получает *интеллект*. Как уже упоминалось, *дальновидность* чаще выбирают люди, занимающие руководящие посты в своих организациях. В сфере обслуживания выходит вперед *участливость*, а в сфере продаж — *способность воодушевлять*. В каждой культуре, стране и организации свои нюансы в оценке одних и тех же лидерских характеристик. Эти моменты крайне важно принимать во внимание, изучая конкретные ситуации.

## **СОБИРАЕМ КУСОЧКИ МОЗАИКИ: ОСНОВА ВСЕГО — ДОВЕРИЕ**

Итак, *честность, компетентность, способность воодушевлять и дальновидность* — вот главное, что люди ожидают увидеть в лидере, то есть человеке, за которым готовы добровольно следовать. Этот вывод испытан временем: с тех пор были три десятилетия экономических подъемов и рецессий, зарождение и взлет интернета, глобализация экономических процессов, появление новых технологий, пузырь доткомов, рост мобильного рынка, терроризм, иммигранты, беженцы, постоянно меняющаяся политическая среда и многое другое, — набор главных лидерских характеристик неизменен.

Список полезен сам по себе, но его значение, как выяснилось в нашем исследовании, еще глубже. Речь о том, что четыре главные характеристики образуют так называемый достоверный источник. Когда встает вопрос о точности информации, неважно — в журналистике, армии, торговле, медицине, религиозной общине, — исследователи оценивают ее, опираясь на три основополагающих критерия: *надежность, компетентность в вопросе и уверенность* говорящего. Чем выше эти параметры, тем скорее источник сведений сочтут достоверным<sup>6</sup>.

Обратите внимание на схожесть этих качеств с первой тройкой списка лидерских характеристик – *честностью, компетентностью и способностью воодушевлять*. Собирая все воедино, мы приходим к выводу, что люди готовы последовать за лидером, которого сочтут заслуживающим доверия. *Доверие – основа лидерства.*

Очень важно, чтобы подчиненные верили, что лидер знает, куда дело движется сейчас и куда должно прийти в будущем. *Способность видеть перспективу* отличает лидера от нелидера.

Лидер представляет образ будущего и может поведать о нем остальным, показав новые и оригинальные возможности. Только так люди будут готовы последовать за ним.

Стабильность и универсальность ожидаемых характеристик лидера выражена в *Первом законе лидерства Кузеса – Познера*:

### **Если не верят гонцу, то не верят и сообщению**

Лидеру всегда необходимо поддерживать свой авторитет, но никогда и ни при каких обстоятельствах нельзя принимать доверие за должное. Чтобы поверить в захватывающие возможности, о которых говорит лидер, сначала нужно поверить в него самого. На путешествие в неведомое будущее, ради которого, не исключено, придется чем-то жертвовать и которое, возможно, даже не настанет при их жизни, — люди согласятся лишь при безусловной вере в лидера. Бесчисленные лидерские программы, тренинги, аудио- и видеокурсы, книги, блоги и статьи в интернете, советы, методы и техники не имеют ни малейшего смысла, если люди не верят тому, кто пытается их вести за собой.

И еще несколько слов о важности доверия. Тут вы, быть может, скажете с сомнением: «А я знаю тех, кто занимает высокие посты, знаю невероятно богатых, но люди не считают их заслуживающими доверия. Так ли уж важно доверие?» Очень хороший вопрос. Мы решили задать его нашим респондентам. Их ответы полностью подтвердили Первый закон лидерства. Мы просили оценить, в какой степени поведение *их непосредственного начальника*

повышает доверие к нему<sup>7</sup>. Выяснилось, если подчиненные доверяют лидеру, они:

- с гордостью рассказывают о своей организации;
- ощущают командный дух;
- понимают, что вносят вклад в общее важное дело;
- лояльны и преданы организации;
- чувствуют сопричастность.

Если же подчиненные не слишком доверяют лидеру, то они:

- прикладывают усилия лишь под присмотром;
- мотивированы лишь финансово;
- хвалят организацию публично, но критикуют в кулуарах;
- в случае трудностей у организации, скорее всего, будут искать новую работу;
- чувствуют отсутствие поддержки и поощрения.

Столь разительные отличия четко свидетельствуют о том, что доверием нельзя пренебрегать — на нем держится преданность команды, ее вовлеченность в общее дело, ее энергия и эффективность<sup>8</sup>. Дабы заострить этот момент, просто представьте себе солдат, служащих в горячих точках, которым предстоит рисковать здоровьем и даже жизнью; насколько может быть трудной задача повлиять на них, повести за собой, если они совсем не доверяют тому, за кем им предстоит следовать? В подобных условиях важность наличия или отсутствия доверия к лидеру проявляет себя наиболее ярко. Так обстоит дело в традиционной иерархической структуре, направленной на «управление и координацию действий»; насколько это так в вашей организации — судить вам. Сперва доверие к тому, за кем следуют, и только потом — само следование.

Помимо отношений с коллективом уровень доверия к лидеру влияет на лояльность клиентов и инвесторов и приверженность сотрудников. В своем масштабном исследовании Фредерик Райхельд и его коллеги по Bain and Company убедительно показали, что бизнес-модель, ориентированная на лояльность клиентов, сотрудников и инвесторов, достигает куда больших результатов, чем модель, стимулирующая противоположную



ситуацию. Нелояльность снижала успешность организаций в среднем на 25–50%<sup>9</sup>. Очевидно, что лояльность прочно спаяна с успешностью и эффективностью. Но что порождает лояльность в бизнесе? В поисках ответа авторы исследования так развернули формулу Первого закона лидерства: «Центром притяжения лояльности клиентов, сотрудников, инвесторов, поставщиков, дилеров и т. д. является честность и открытость высшего руководства организации, а также способность проводить в жизнь собственные принципы»<sup>10</sup>.

## **КАК РАСПОЗНАТЬ, ЗАСЛУЖИВАЕТ ЛИ ЛИДЕР ДОВЕРИЯ?**

Данные исследований подтверждают, что любое лидерство основывается на доверии. Но как, с точки зрения поведенческой модели, определить лидера, заслуживающего доверия?

Мы опросили несколько десятков тысяч людей по всему земному шару, и все они, пусть формулируя по-разному, отвечали приблизительно одинаково. Вот несколько типичных ответов на вопрос: «Как, по-вашему, выглядит заслуживающий доверия лидер?»

- «Он подает пример делами, а не словами»;
- «Его слова не расходятся с делом»;
- «Что говорит, то и делает»;
- «Он никогда не бросает слов на ветер»;
- «Он отвечает за свои слова»;
- «Как сказал — так и сделает».

Последний ответ встречается чаще всего. Если, к примеру, было обещано новое оборудование или дополнительное финансирование проекта, то люди ожидают исполнение обещания. Когда слова лидера не расходятся с делом, выносится вердикт «Доверия заслуживает!» В противном случае его сочтут ненадежным, а то и лживым лицемером.

Если лидер практикует то, что проповедует, то люди с большей готовностью идут на сотрудничество, фактически связывая с ним свое жизнеобеспе-

чение и даже саму жизнь. Осознав это, можно отыскать «рецепт доверия». И это будет *Второй закон лидерства Кузеса – Познера*:

### **ЧСТИС:**

#### **Что сказал – то и сделай**

Эта основанная на здравом смысле дефиниция определяет первую из Пяти практик выдающегося лидерства. В ЧСТИС присутствуют два главных элемента: *сказал и сделай*. Лидеру прежде всего нужно толково донести до людей суть предстоящих начинаний. Дальше слова необходимо претворить в жизнь. Очертив ценности, которые вы отстаиваете и желаете разделить с другими, необходимо на собственном примере продемонстрировать их действие. Таким и будет поведенческий портрет заслуживающего доверия лидера: люди гораздо охотнее последуют за тем, кто подтверждает слова поступками.

Чтобы обрести и поддерживать моральный авторитет, лидеру необходимо первым встать на нужный путь, что подразумевает безусловное согласие слова и дела. Именно с этого мы решили начать обсуждение Пяти практик.