

# *Введение*

## **Внутренний компас**

Что такое внутренний компас?

Знаете ли вы, для чего живете? Обладаете ли лидерскими качествами? Когда проявляете свое истинное я?

Внутренний компас — это система нравственных ориентиров, которая помогает успешно идти по жизни. Он показывает, что вы как личность представляете собой на самом деле. Это ваш указатель, фиксированная точка в стремительно вращающемся мире, позволяющая быть лидером и оставаться при этом самим собой. Основа внутреннего компаса — ценности, увлечения и стимулы, то есть все, что для вас важно и что приносит ощущение полноты жизни.

Подобно тому как стрелка обычного компаса указывает на магнитный полюс Земли, ваш внутренний компас направляет вас к цели, ради которой вы стали лидером. Следуя за ней, вы как лидер вызываете у людей искренний интерес и желание идти за вами. Конечно, окружающие могут оказывать на вас влияние, но ваша позиция должна оставаться неизменной и основываться на собственной жизненной истории — и только вам решать, какой ей быть.

Чтобы найти свой внутренний компас, понадобятся долгие годы упорного труда и учебы. Пусть мир проверяет вас на прочность, не забывая каждый день с уважением смотреть в зеркало на отражающегося в нем человека, ведь его жизненный путь вы выбрали сами. Будут и трудные времена, но если вы останетесь верны самому себе, то сможете справиться даже с самыми суровыми испытаниями, уготованными жизнью.

Возможно, мир ожидает от вас как от человека и лидера совершенно не того, к чему вы стремитесь. Где бы вы ни заслужили авторитет, в небольшом сообществе или влиятельной организации, обстоятельства или люди вынудят вас учитывать их интересы в обмен на некое вознаграждение, что может заставить вас изменить своим ориентирам. Когда вы слишком сильно отклонитесь от курса, внутренний компас сообщит, что что-то пошло не так, и даст сигнал вернуться на правильный путь. Чтобы противостоять бесконечным требованиям и чужим ожиданиям и придерживаться первоначального курса, нужно обладать немалой смелостью и решительностью.

СЕО корпорации Sara Lee Бренда Барнс говорит: «Главное для лидера — это характер и ценности, которыми он руководствуется в жизни». Она добавляет:

Если при принятии решений вы ориентируетесь по своему внутреннему компасу, в котором нашли отражение ваш характер и ценности, то все будет в порядке. Пусть вашими поступками руководят ваши ценности — и вы никогда не потеряете внутреннего ориентира, потому что мир не делится на белое и черное. В бизнесе очень много серых зон.

Если вы при любых обстоятельствах остаетесь самим собой, ваша жизнь и лидерские качества неразрывно связаны. Около

ста лет назад психолог Уильям Джеймс писал: «Я всегда считал, что лучше всего характер человека определяется неким интеллектуальным или духовным состоянием, в котором... он чувствует себя чрезвычайно активным и восприимчивым. В эти моменты внутри звучит голос, говорящий: “Вот он, настоящий я”».

Можете ли вы вспомнить случаи, когда ощущали подобное и могли сказать себе: «Вот он, настоящий я»? Если да, значит, у вас есть внутренний компас и вы готовы вести за собой других. В профессиональном смысле я впервые почувствовал это в 1989 году, когда пришел в Medtronic и присоединился к группе талантливых людей, посвятивших себя миссии «облегчать боль, восстанавливать здоровье и продлевать жизнь». Я находился в полной гармонии с самим собой, знал, что меня ценят за то, какой я есть, понимал, что делаю нечто важное. Я сразу почувствовал, что ценности компании совпадают с моими собственными.

## Кризис лидерства

Сегодня наблюдается острый кризис лидерства, причем буквально во всех сферах деятельности. Между тем людей, способных вести за собой других, хватает. К несчастью, мы, ослепленные величиим ярких личностей, неверно трактуем это понятие, поэтому важные посты часто занимают не те люди.

Практически везде есть те, кто ждет случая проявить свои лидерские качества. Тем не менее многие не решаются на это или не получают никакой отдачи. Цель книги — дать всем возможность открыть в себе задатки лидера, отбросить сомнения и повести за собой других.

Как председатель совета директоров и CEO Medtronic в 1990-х я нередко сталкивался с тем, что компании возглавляли не те люди. Под давлением Уолл-стрит, в погоне за краткосрочной прибылью советы директоров часто отдают предпочтение харизме, а не характеру, внешнему лоску, а не внутреннему содержанию, имиджу, а не порядочности.

Когда с проблемами столкнулись Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Тусо и десятки других компаний, кризис лидерства стал до боли очевидным и, в свою очередь, вызвал кризис доверия к акулам бизнеса. Мои слова могут вас удивить, но меня не слишком беспокоят те, кто нарушил закон, например: Джефф Скиллинг, Берни Эбберс, Ричард Скраши и Дэннис Козловски. Наша система правосудия доказала свою эффективность. Гораздо больше меня беспокоит поведение влиятельных бизнесменов и признанных авторитетов в своей области, которые подчиняются требованиям рынка, получая в награду личные дивиденды. В погоне за статусными и материальными атрибутами лидерства, в ущерб развитию бизнеса они теряют внутренний компас и подвергают риску свои компании. Многие из тех, кто отошел от дел, уходя, унесли с собой целые состояния.

Все это привело к потере доверия: общественное мнение возложило его на служащих, покупателей и акционеров, сведя веру в предпринимателей за последние пятьдесят лет к минимуму. А ведь бизнес целиком и полностью строится на доверии, и его успех зависит от того, доверяет ли покупатель приобретаемому продукту, доверяют ли служащие руководителям компании, в которой работают, доверяют ли инвесторы тем, кто вкладывает их деньги...

## Учиться у настоящих лидеров

В значительной степени недостаток лидеров возник из-за неверной трактовки понятия «эффективный лидер». За последние пятьдесят лет специалисты провели более тысячи исследований, пытаясь вывести типологию лидеров и определить их характеристики и личностные качества. Но ни одно из них не дает четкого определения идеального лидера. И это к лучшему. Если бы ученые нашли точную формулу лидерства, то абсолютно все старались бы следовать ей. Мир стал бы слишком предсказуемым.

Единственное, что можно сказать наверняка, — *невозможно быть настоящим, если пытаешься кому-то подражать*. Разумеется, у лидеров стоит учиться, но нельзя добиться успеха, стараясь *быть похожими* на них. Люди верят только искреннему и настоящему, а не подделке. По словам доктора Риты Кларк Кинг, CEO General Mills, «пытаясь быть кем-то другим, вы становитесь подражателем — вам кажется, что именно этого от вас ждут. Но такой подход никогда не сделает вас звездой. Ею можно стать, лишь следуя тому, что вас действительно интересует в жизни, то есть своему истинному я».

СЕО и председатель совета директоров Кевин Шерер, который приобрел бесценный опыт, работая ассистентом Джека Уэлча в 1980-х, наблюдал в те годы закат культа личности этого человека. «Все хотели быть похожими на Джека, — объяснял он. — У лидерства множество голосов. Нужно оставаться собой, а не пытаться копировать кого-то другого».

В 2001 году, передав бразды правления Medtronic в руки своего преемника, я всерьез занялся решением проблемы кризиса лидерства: преподавал, консультировал, писал статьи и читал лекции. В 2003 году вышла моя книга «Истинное лидерство»

(Authentic Leadership), в ней я хотел бросить вызов новому поколению лидеров — от недавно назначенных директоров компаний до молодых, ярких личностей, только начинающих свой путь. Ее читатели признались, что испытывали огромное желание стать настоящими лидерами. Многие спрашивали меня: «Как научиться вести за собой людей?» Тот же вопрос поднимает в своей книге «От хорошего к великому»<sup>\*</sup> и Джим Коллинз. «Можно ли стать лидером пятого уровня? — вопрошает он и заключает: — У меня нет ответа на этот вопрос».

Я взял на себя смелость найти точный ответ с помощью моего соавтора Питера Симса и коллег Дианы Мейер и Эндрю Маклина. Мы проинтервьюировали 125 истинных лидеров с тем, чтобы узнать секреты их становления. Ничего не скрывая, они честно рассказали о том, как развивали свои лидерские навыки, и откровенно поделились историями своей жизни, в которых нашлось место не только триумфам, но и большим трудностям и неудачам. Многие признавались, что никогда еще не давали столь откровенного интервью. Наше исследование развития лидерских качеств стало самым глубоким из когда-либо проводившихся на эту тему.

Возраст людей, с которыми мы беседовали, варьируется от двадцати трех до девяноста трех лет, при этом на каждое десятилетие приходится не менее пятнадцати человек. При выборе кандидатур мы руководствовались сложившимся о них в обществе мнением и собственными критериями. Кроме того, доверились рекомендациям специалистов. После каждого интервью мы оценивали опрошенного по шкале истинного лидерства, описанной в этой книге.

---

<sup>\*</sup> Коллинз Дж. От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Наши собеседники — представители различных гендерных, национальных, расовых, религиозных и социально-экономических групп. Среди них: Дик Ковачевич из банка Wells Fargo, Андреа Джанг из Avon Products, основатель Charles Schwab & Co Чак Шваб и Infosys Нарайана Мерти. Половина — главы крупных компаний, половина — лидеры некоммерческих организаций, те, кто еще не достиг карьерных вершин, и те, кто только начинает свой путь. (Чтобы узнать больше о нашей исследовательской методике, смотрите приложение А. Полный список интервьюируемых приводится в приложении Б).

Побеседовав с этими людьми, мы, похоже, поняли, *почему* серьезные научные исследования не помогли составить портрет идеального лидера. *Лидер — это очень сложная конфигурация, это человек, явно наделенный качествами, не вписывающимися в жесткие рамки типологических характеристик.* Лидеры обладают собственной уникальной историей и совершают поступки, позволяющие им строить свою жизнь так, чтобы максимально полно реализовать свои наклонности и добиться поставленной цели.

После прочтения трех тысяч страниц записей мы с изумлением обнаружили, что наши собеседники не смогли назвать определенных характеристик, навыков или методов, приведших их к успеху. Скорее, его обусловила их собственная жизнь. Преодолевая трудности и осознанно меняя свой путь, чтобы понять, чего они на самом деле стоят, эти люди нашли себя и цель, достойную воплощения.

Они не ждали, пока достигнут вершины, чтобы продемонстрировать свои лидерские качества, а искали любую возможность проявить инициативу и расти над собой. Всем им довелось пережить невзгоды, некоторым — даже очень серьезные. Именно трудности, помимо имен людей, протянувших руку

помощи в нелегкие времена, многие назвали главными причинами своего успеха. Все без исключения считают, что верность себе сделала их более успешными, а их усилия — плодотворными. Их путь к истинному лидерству сходен с моим личным опытом: *для того чтобы заслужить непререкаемый авторитет, нужно приложить целенаправленные усилия и оставаться самим собой.*

Эта книга предназначена для лидеров всех уровней на всех жизненных этапах. Нельзя быть слишком молодым или слишком старым, для того чтобы вести за собой людей, оставаясь при этом верным самому себе. Это утверждение основано на суммарном опыте ста двадцати пяти героев нашего повествования и сорока годах моего личного опыта. Вам, читатель, эта книга дает шанс учиться у настоящих лидеров, узнать, как они прошли этот путь, и составить свой личный план развития.

Итог таков: *открыть в себе настоящего лидера можно прямо сейчас.*

- Не обязательно быть прирожденным лидером.
- Не обязательно ждать толчка в спину.
- Не обязательно стоять во главе организации.
- Можно решиться и стать лидером на любом жизненном этапе.

CEO Young & Rubicam Энн Фьюдж говорит: «В каждом из нас есть задатки лидера. Главное — разобраться в себе и понять, в какой сфере можно в полной мере их развить и приносить пользу людям. Мы пришли в этот мир с определенной целью. Мы здесь для того, чтобы отдавать и жить полной жизнью».

Так зачем же держать себя взаперти? Почему бы не проявить инициативу прямо сейчас?



Размышляя над тем, нужно ли делать этот шаг и становиться истинным лидером, задайте себе два вопроса: *кто, если не я? когда, если не сейчас?*

### ***Венди Копп: инициатива в двадцать один год***

Многим кажется, что быть лидерами могут только те, у кого есть полномочия. Но Венди Копп, девушке двадцати одного года, потребовалось лишь найти свое призвание. Выпускница Принстонского университета не знала, чем заняться после получения диплома. Но она горела желанием изменить мир, а потому решила не идти на стажировку в крупную компанию, как поступило большинство ее однокурсников. Девушка очень хотела реформировать систему образования, чтобы обеспечить равные условия для всех желающих учиться. Венди провела конференцию с участием студентов и лидеров бизнеса, в ходе которой были изучены возможности реорганизации двенадцатилетней системы школьного образования.

Во время конференции Венди подумала: а почему бы не сформировать преподавательский корпус из недавних выпускников колледжей, чтобы они два года отработали в общеобразовательных школах Соединенных Штатов? Эта идея вдохновила ее на создание Teach for America — самой успешной некоммерческой организации в своей категории за последние двадцать пять лет.

Венди Копп выросла в престижном районе Далласа в семье, принадлежащей к среднему классу. Вспоминая свое детство, она говорит, что их община «была невероятно оторвана от действительности и не имела ни малейшего представления о том, что школьная система образования не предоставляет всем равных возможностей». В Принстоне Венди много внимания уделяла развитию фонда студенческих коммуникаций.

Так толком и не решив, чем заняться после университета, последний год учебы она посвятила глубокому изучению интересующих ее вопросов. Остановившись на системе среднего образования, девушка поняла, что очень многие, так же как и она, считают его «слишком средний» уровень во многих школах поистине национальным бедствием.

Ради удовлетворения потребности в преданных своему делу учителях средних школ по всей стране Копп создала организацию Teach for America, призвав тысячи выпускников университетов пойти преподавать в средние школы. Страстно увлеченная глобальной идеей TFA, она представляла и то, какие проблемы возникнут у молодых людей, согласившихся принять участие в программе, — прежде всего отказ от построения карьеры сразу после окончания университета. «Членам корпуса не безразлична судьба волонтеров, — говорит она. — Наша главная задача — сделать так, чтобы они были увлечены, сильны и здоровы и оставались верны своей миссии, несмотря на множество других возможностей, предлагаемых им жизнью».

Это оказалось непростым делом. Отсутствие опыта руководства и постоянная нехватка средств приводили к тому, что Teach for America, выкарабкавшись из одного кризиса, тут же погружалась в другой. У организации не было постоянных источников финансирования. Копп приходилось постоянно искать деньги, перераспределять бюджет и покрывать дефицит. Но увлеченность идеей не позволяла ей опускать руки, заставляла идти вперед и вдохновлять других продолжать работу, невзирая на трудности и неудачи.

Сегодня, спустя почти два десятка лет после основания организации, неустанные усилия и яркая индивидуальность

Венди Копп приносят плоды. Около десяти тысяч выпускников колледжей приняли участие в программе, причем 60 процентов из них в конечном итоге избрали преподавание своей профессией. Teach for America продолжает привлекать лучших выпускников высших учебных заведений к работе в учительском корпусе; налажено надежное финансирование для поддержки организации. В 2006 году Копп попала в число «Лучших лидеров Америки» журнала US News & World Report. Успех Венди, которого ей удалось достичь в столь молодом возрасте, представляет собой воплощение истинного лидерства: *найдите то, чем вы страстно увлечены, и вдохновите этой идеей других.*

## Истинный лидер

Сегодня меняется понимание силы личности и характера новых лидеров. Вдохновленные примерами Джеффа Иммельта из General Electric, Сэма Палмизано из IBM, Энн Мулкахи из Херох и Алана Лафли из Procter & Gamble, многие осознают, что лидерство не имеет отношения к *личному* успеху или наличию верных последователей. Им известно, что секрет процветания организации в ее персонале, в работе увлеченных и инициативных людей на всех уровнях иерархии.

Истинные лидеры не только вдохновляют окружающих, но и мотивируют их проявлять инициативу. Итак, мы подошли к новому определению лидерства: *во имя общего дела истинный лидер объединяет людей общей целью, помогает им проявлять инициативу и вести за собой остальных, оставаясь при этом самим собой.*

В книге «Истинное лидерство» я описал лидера как человека, который никогда не изменяет себе и своим убеждениям.

Он вызывает у людей доверие и создает с ними крепкие связи. Ему верят, и он способен мотивировать окружающих на большие свершения. Он не позволяет ожиданиям других влиять на свои поступки: он верен себе и идет своей дорогой. Он больше думает о пользе для дела, чем о личном успехе и признании.

Это не значит, что истинные лидеры идеальны. Вовсе нет. У каждого есть слабости, каждый имеет право на недостатки и ошибки. Однако осознание своего несовершенства не мешает им устанавливать связи с людьми и вдохновлять их.

На рис. В.1 представлены пять признаков истинного лидера.



Рис. В.1. Признаки истинного лидера

Итак, настоящий лидер:

- идет к достижению цели с огромным интересом к делу;
- имеет глубокие ценности;
- всегда ведет за собой и слушает свое сердце;

- устанавливает прочные связи с людьми;
- всегда дисциплинирован.

## **Идти к цели с искренним интересом к делу**

Для того чтобы найти свою цель, истинный лидер должен прежде всего разобраться в себе самом и понять, что его больше всего интересует в жизни. И только после этого можно начинать двигаться к цели. Лидер, не имеющий четкой цели, находится во власти собственного эго и нарциссических наклонностей.

## **Иметь твердые убеждения**

Убеждения и ценности определяют суть лидера. У каждого они сугубо индивидуальны, никто не выявит их вместо вас. Между тем единственное неотъемлемое качество настоящего лидера — это честность. В противном случае никто ему не поверит — и это совершенно логично. Ценности истинного лидера формируются на основе его убеждений и развиваются благодаря учебе, самоанализу, беседам с окружающими и опыту. О ценностях истинного лидера говорят не слова, а его поступки в трудных ситуациях. Если лидер изменяет ценностям, которые декларирует, он быстро теряет доверие окружающих.

## **Вести за собой и слушать свое сердце**

Истинный лидер ведет за собой не только разумом, но и сердцем. Кое-кто полагает, что прислушиваются к тому, что подсказывает сердце, лишь слабые люди, как будто настоящему лидеру не приходится принимать трудные решения, которые даются очень нелегко. Действия лидера по велению сердца — никак нельзя считать признаком слабости. Это означает многое — увлеченность любимым делом, сострадание к людям,

смелость при принятии непростых решений. Смелость — особенно важное для лидера качество, потому что ему почти всегда приходится осваивать доселе неизведанные земли.

### **Устанавливать прочные связи с людьми**

Способность строить крепкие, длительные отношения с людьми — важное качество истинного лидера. Сегодня, прежде чем полностью отдаться работе, люди предпочитают наладить с лидером личный контакт. Они настаивают на возможности общаться с ним, потому что знают: доверие и интерес к делу формируются благодаря открытости и глубине отношений. И, в свою очередь, демонстрируют большую преданность делу и компании.

### **Быть дисциплинированным**

Истинные лидеры знают, что успешно конкурировать можно, только постоянно соблюдая самодисциплину, — лишь так можно достичь результата. Они устанавливают высокую планку для себя и ждут того же от окружающих. Таким образом, лидер всегда берет на себя полную ответственность за результат и другие показатели эффективной деятельности. Потерпев неудачу, очень важно признать свои ошибки и немедленно принять меры по их устранению. Самодисциплина должна стать частью не только работы, но любых сторон жизни, потому что невозможно быть дисциплинированным на работе и неорганизованным в быту.

### **Как открыть в себе лидера**

Стать истинным лидером непросто. Во-первых, необходимо разобраться в самом себе, потому что *сложнее всего руководить*

*самим собой.* Как только вы поймете, что собой представляете, вести за собой людей будет намного проще.

Во-вторых, *вы должны научиться брать на себя ответственность за свой личностный рост и постоянно самосовершенствоваться.* Увы, многие не знают, как это делать. Об этом и рассказывается в книге, она поможет вам открыть в себе истинного лидера.

СЕО Kroger Дэвид Диллон говорит, что большинство из тех, кому удалось стать настоящими авторитетами в своей области, сделали себя сами. «Я постоянно твержу своим сотрудникам, что им не следует ждать от компании плана развития, который решит все их проблемы. Ответственность за собственный рост лежит на них самих». Вам в помощь по организации этого процесса составлена подборка упражнений, которые вы найдете в приложении В; они подобраны к каждой главе таким образом, чтобы вы имели возможность написать собственный план развития лидерских качеств.

Первая часть книги представляет собой экскурс в мир настоящих лидеров. Она начинается с историй их жизненного пути — абсолютно уникальных и гораздо более показательных, чем любые описания их личностных качеств. Затем мы подробно разберем три этапа становления лидера, уделив внимание конкретным действиям, которые должны сопровождать каждый этап. На этом месте многие сворачивают с пути и терпят поражение. Чтобы понять, почему так происходит, в книге описываются пять типов лидерства и приводятся в пример их представители, считающие себя творцами своей судьбы. И наконец, изучая опыт выдающихся людей, изменивший их жизнь, мы увидим, как они прошли путь от

«я» до «мы» и осознали необходимость поощрять стремление к лидерству в других людях.

Ступив на этот путь, вы прежде всего должны будете найти свой собственный внутренний компас, который станет основой вашей целеустремленности и наставит на путь истинный в тот момент, когда появится риск с него свернуть. Вторая часть книги поможет вам отыскать этот компас и предложит план развития, который позволит оставаться самим собой даже в часы испытаний. Посмотрите на рис. В.2. На нем изображены пять основных сфер становления будущего лидера: ценности и принципы, мотивация, группа поддержки, целостный образ жизни и в основе всего — самосознание.

Из третьей части вы узнаете, что увлеченность любимым делом способна стать целью, ради которой стоит быть лидером. В ней пойдет речь о том, как воодушевлять людей, объединяя их общей целью. И наконец, мы расскажем о том, как добиваться превосходных результатов для компании в качестве эффективного лидера. А в эпилоге поделимся размышлениями о том, как лидерство может дарить радость.

Если вы серьезно займетесь собственным развитием, то *обязательно* добьетесь своего.



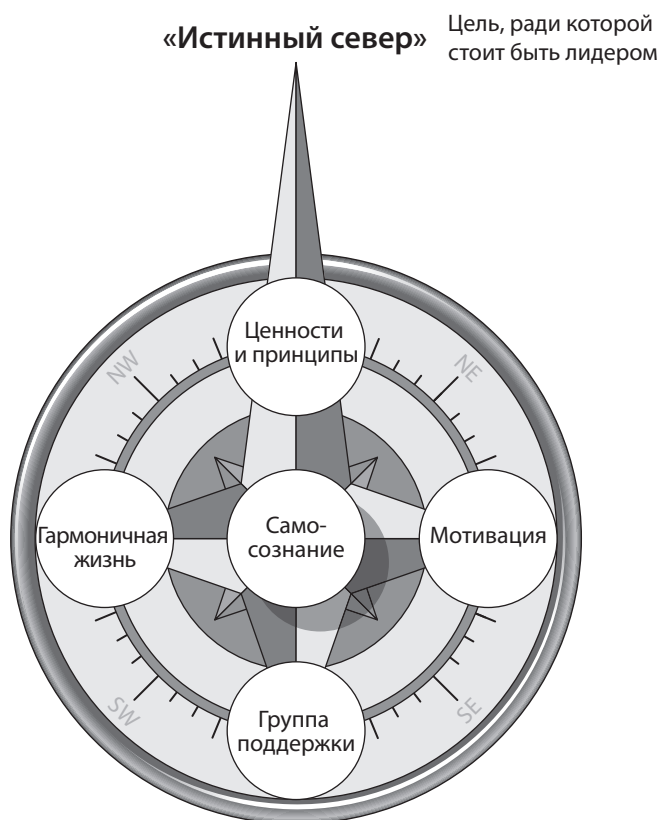


Рис. В.2. Внутренний компас лидера

*К читателю: прежде чем приступить к чтению главы 1, выполните, пожалуйста, упражнения к введению в приложении В.*