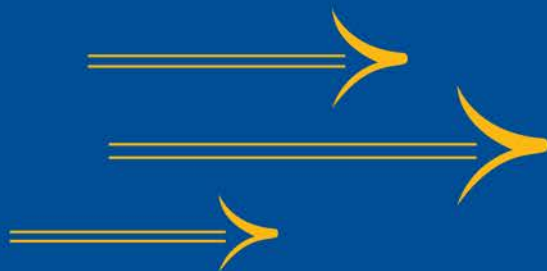


ВЫДАЮЩИЙСЯ ЛИДЕР



Как закрепить успех,
развивая свои сильные стороны

ДЖОН ЗЕНГЕР • ДЖОЗЕФ ФОЛКМАН
РОБЕРТ ШЕРВИН-МЛ. • БАРБАРА СТИЛ

ПРИ УЧА [Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#) ЕГАНОВА

Оглавление

| | |
|------------------------------------|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ | 11 |
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 13 |
| ВВЕДЕНИЕ | 17 |

Часть I

ЧЕМУ УЧАТ ЛИДЕРА ЕГО СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?

| | |
|---|----|
| [Глава 1] Организации процветают с сильными лидерами | 28 |
| Измеримое влияние выдающихся лидеров | |
| [Глава 2] Зачем фокусироваться на сильных сторонах? | 48 |
| Комплексная взаимозависимость между сильными сторонами и эффективностью лидерства | |
| [Глава 3] Как развить сильные стороны | 70 |
| Разные способы развития сильных сторон | |
| [Глава 4] Кросс-тренинг лидерства | 87 |
| Революционный подход к развитию лидерских навыков | |

[8]

| | | |
|-----------|---|-----|
| [Глава 5] | Выгоды развития сильных сторон | 108 |
| | Почему фокус на недостатках не формирует выдающегося лидерства | |

Часть II

КАК РАЗВИВАЮТ ВЫРАЖЕННЫЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

| | | |
|------------|---|-----|
| [Глава 6] | С чего начать | 122 |
| | Выбор сильных сторон для развития | |
| Приложение | Профиль руководителя в России (М. Ильин и Г. Мелик-Еганов) | 138 |
| [Глава 7] | Переход от оценки «плохо» к оценке «хорошо» | 145 |
| | Линейный план развития навыков | |
| [Глава 8] | Роль обратной связи в развитии сильных сторон лидера | 156 |
| | Верное средство | |
| [Глава 9] | Формирование сильных сторон в процессе работы | 172 |
| | Интегрирование развития лидерских навыков в работу руководителя | |
| [Глава 10] | Обеспечение устойчивости сильных сторон | 188 |
| | Включение дальнейших действий в план развития | |

ОГЛАВЛЕНИЕ

Часть III

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН

[9]

| | | |
|------------|---|-----|
| [Глава 11] | Специалисты | 199 |
| | Развитие сильных сторон как основа успеха на всех уровнях организации | |
| [Глава 12] | Работа над недостатками | 212 |
| | Когда следует работать над слабыми сторонами и устранять фатальные недостатки | |
| [Глава 13] | Может ли развитие сильных сторон быть чрезмерным? | 224 |
| | Развеиваем распространенное заблуждение | |
| [Глава 14] | Развитие сильных сторон с помощью обратной связи от многих оценщиков | 230 |
| | Почему оценка методом «360 градусов» является вашим лучшим инструментом | |

Приложения

| | | |
|------------------------|--|-----|
| Приложение А | Лидерами рождаются или становятся?... 244 | |
| Приложение Б | История движения за развитие сильных сторон | 251 |
| Заключение | 261 | |
| Примечания | 262 | |
| Благодарности | 264 | |
| Об авторах | 266 | |
| О ZENGER FOLKMAN | 271 | |

Организации процветают с сильными лидерами

Измеримое влияние выдающихся лидеров

Вы когда-нибудь работали в организации, в которой все шло достаточно гладко: цели достигались, сотрудники выполняли свои задачи, а компания в целом добивалась неплохих результатов? А затем пришел новый руководитель — и ситуация изменилась к лучшему. Энергия сотрудников существенно возросла; усилилось чувство гордости за организацию; усердие и самоотдача совершили рывок вперед; были поставлены и с энтузиазмом приняты смелые цели, а достигнутые результаты их даже превзошли. Разницу почувствовали все. А бухгалтеры даже смогли измерить улучшение.

Возможно, вам знакома и обратная ситуация. Вы работали в организации, в которой все шло достаточно хорошо, а затем появился новый руководитель и вы увидели, что все быстро разваливается на части. Сначала вы обратили внимание на то, что из компании уходят лучшие специалисты; затем конфликты стали более очевидными, ваша работа как будто утратила важность и вы перестали получать от нее удовольствие. Ваши коллеги затаились каждый в своем углу — лишь бы их не трогали. Снизилась удовлетворенность. Со стороны высшего менеджмента доносятся безудержная критика и ворчание. Создается впечатление, что продвижение по службе обусловлено политикой, а не эффективностью работы. Решения руководства кажутся необоснованными и несправедливыми. Результаты ухудшаются, а причиной этого становятся ваши коллеги

вместе с экономической и рыночной ситуацией. Ключевых сотрудников увольняют, увеличивая нагрузку на тех, кто пока остался. Результаты продолжают ухудшаться, работа кажется вам все более тяжелой, и вы начинаете думать о побеге с этой каторги.

[29]

Разницу можно измерить

Тот, кто на собственном опыте испытал воздействие хорошего и плохого руководства, наверняка почувствовал разницу. Люди, прошедшие через подобные перемены, знают, что это такое. Но можно ли эти перемены прогнозировать? Существует ли однозначная корреляция между эффективностью лидера и успехом организации? Можно ли развить лидерство до выдающегося уровня? Если да, то существует ли эффективный метод, помогающий лидерам развиваться?

В процессе масштабных исследований мы обнаружили прямую связь между эффективностью лидера и множеством важных организационных результатов. Мы пришли к выводу, что выдающиеся лидеры увеличивают прибыль, повышают удовлетворенность потребителей, сокращают текучесть кадров, усиливают вовлеченность и лучше развивают сотрудников.

Главные вопросы о выдающемся лидерстве

Чтобы понять, что делает лидеров выдающимися, необходимо найти ответы на ряд важных вопросов:

- Откуда именно берутся выдающиеся лидеры?
- Можно ли таких лидеров развить или все сводится к выбору прирожденных лидеров?
- Как организации их определяют?
- Что эти лидеры делают иначе, чем их коллеги?

- Что можно сделать, чтобы развить как можно больше тех, кто обеспечивает огромные положительные изменения, и отсеять тех, кто ведет организацию к провалу?
- Можем ли мы помочь уже работающим в нашей компании руководителям усвоить поведение и развить в себе качества выдающихся лидеров?
- И наконец, почему некоторым организациям удается обеспечить устойчивый приток таких руководителей, а другие постоянно допускают ошибки в процессе их выбора и развития?

Это лишь некоторые вопросы, на которые мы попытаемся ответить в данной книге.

Результаты предыдущего исследования

В нашей более ранней книге (*The Extraordinary Leader*) мы искали ответ на вопрос: наличие каких характеристик или компетенций позволяет точнее всего отличить лучших лидеров от худших руководителей? Чтобы понять ключевые различия, мы проанализировали данные о 20 тысячах руководителей, оцененных с помощью различных вариантов получения обратной связи по методу «360 градусов». Все вместе эти данные содержали оценку более чем по 1850 поведенческим характеристикам более чем от 200 тысяч оценщиков. Анализ этой информации позволил нам выявить 16 компетенций, которые наилучшим образом отличают лучших лидеров от худших руководителей.

В ходе дальнейшего исследования мы выделили 49 поведенческих индикаторов, позволяющих точно измерить эффективность лидеров по 16 отличительным компетенциям. Эти компетенции давали представление о том, какие действия плохих руководителей ведут к провалу, а также какие действия лучших лидеров гарантируют успех. Оценка компетенций была

выполнена ближайшим окружением руководителей: их начальниками, коллегами, прямыми подчиненными, а также другими лицами, такими как подчиненные подчиненных, бывшие коллеги, потребители и поставщики.

[31]

Организации нуждаются в сильных лидерах на всех уровнях

За время, прошедшее после этих открытий, мы оценили эффективность еще около 100 тысяч лидеров в организациях всех размеров по всему миру. В ходе этого исследования мы обнаружили, что в некоторых организациях было много выдающихся лидеров, а в некоторых — так мало, что это граничило с их полным отсутствием. Если качества выдающихся лидеров являются врожденными, то можно предположить, что организации с большим количеством таких лидеров должны были использовать некий выдающийся процесс для их отбора. А в организациях с дефицитом выдающихся лидеров процесс их отбора был неэффективным.

Процессы отбора одинаковы

Однако, проанализировав процессы отбора руководителей в разных организациях, мы не обнаружили между ними существенных различий. В действительности лидерский талант чаще всего проявляется с накоплением опыта работы в организации. Поэтому те организации, которые обладают большим количеством лидерских талантов, добиваются этого, стараясь сохранять сотрудников в течение длительного времени и выращивать и продвигать лидеров изнутри.

При наблюдении за организациями с большим количеством выдающихся лидеров мы обнаружили несколько их характерных черт.

1. Выдающиеся лидеры притягивают к себе других талантливых людей. Подобно магнитам, расположенным должным образом, такие лидеры обладают огромной силой притяжения. Другие компетентные руководители стремятся работать с ними.
2. Выдающиеся лидеры раскрывают скрытые способности тех, кто работает рядом с ними. Это приводит к развитию положительных качеств, формированию сильных команд и расширению сотрудничества.
3. Выдающиеся лидеры склонны оставаться в организации и развивать ее. Они приходят не просто потому, что их привлекла организация и другие лидеры, работающие в ней. Они процветают в ней, плодотворно сотрудничают и развивают друг друга и, подобно садовникам, выращивают организацию, как свой сад. Они не хватаются за поступающие из внешнего мира предложения. Их длительное присутствие в организации создает в ней атмосферу стабильности, уверенности и устойчивости.

Плохие руководители — полная противоположность выдающимся лидерам. Их влияние сродни тяжкому бременю. Как и любой другой груз, их действия тянут организацию вниз. Сотрудники становятся инертными. Подобно тому, как в кабинете рентгенодиагностики тело пациента закрывают свинцовым фартуком, такие руководители блокируют энергию своих подчиненных.

При наблюдении за организациями с нехваткой выдающихся лидеров мы обнаружили другие характерные черты.

1. Эти руководители не способны привлекать лучшие таланты. Выдающиеся лидеры еще на раннем этапе подбора чувствуют, что организации, в которых царит нездоровая атмосфера, не лучшее место для дальнейшей карьеры. Да и неуверенные в себе руководители вряд ли станут нанимать более эффективных лидеров, чем они сами.

2. Эти руководители не способны пробуждать лучшие качества в окружающих людях. Чаще всего они подавляют и ограничивают подчиненных. В таких организациях широко распространены рассогласованные, контрпродуктивные действия на уровне отдельных сотрудников и целых команд, а порожденное этим разочарование становится постоянным предметом для разговоров.
3. В таких организациях часто меняется руководство. И хорошие лидеры, которые иногда все-таки расцветают в них, предпочитают уходить и двигаться дальше. Чаще всего их кратковременные приходы выливаются в низкую эффективность работы организации. Это, в свою очередь, влечет за собой ротацию руководства с целью улучшения результатов деятельности организации. При таком подходе ни о какой стабильности, уверенности и устойчивости не может быть и речи, что еще больше усугубляет ситуацию в организации.

[33]

Иерархическая структура организаций

Обычно эффективность лидерства повышается при подъеме на более высокие уровни организации. Несмотря на имеющиеся исключения, эта тенденция весьма устойчивая и однозначная. Лидеры, находящиеся на высшем уровне иерархии, получают от окружающих более высокую оценку, чем их подчиненные — руководители, находящиеся на уровень ниже. Эти руководители, в свою очередь, тоже получают более высокую оценку, чем их подчиненные, и так далее — до самого нижнего уровня организации.

В ходе исследования, охватившего 5285 руководителей из пяти организаций, мы оценили эффективность управленцев разных уровней. Показатель эффективности лидерства был определен результатами нашего исследования «Выдающийся лидер», использующего обратную связь методом «360 градусов». Проанализировав результаты каждой организации, мы составили график, иллюстрирующий различия между средней

эффективностью лидерства на разных иерархических уровнях организаций (рис. 1.1).

[34]

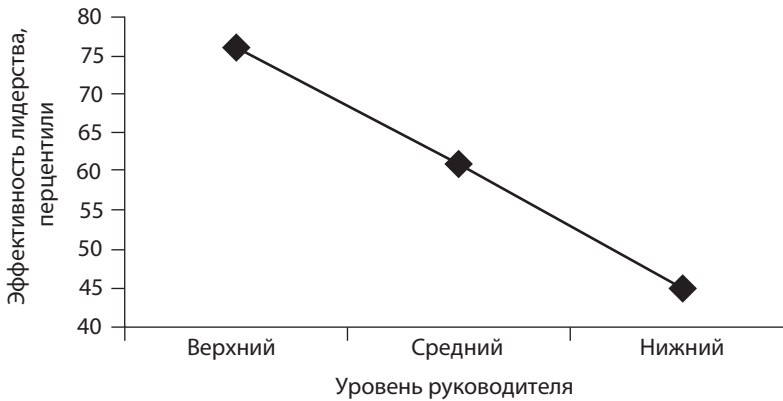


Рис. 1.1. Эффективность лидерства по уровням

Верхний и нижний пределы

Средний разрыв между уровнями менеджмента составляет около 14,5 перцентилей. Таким образом, если организация хочет, чтобы ее менеджеры четвертого уровня попадали (в среднем) в 50-й перцентиль, то руководители высшего уровня должны демонстрировать эффективность, соответствующую (в среднем) 94-му перцентилю.

У нас был опыт работы с организациями, в которых общая эффективность руководителей высшего уровня соответствовала 65-му перцентилю. Это означало, что, с высокой вероятностью, следующий более низкий уровень менеджеров попадет в 50-й перцентиль, а каждый очередной уровень — в еще более низкие перцентили. Так оно и было на самом деле. И такая ситуация приводила к далеко идущим последствиям. Показатель приверженности сотрудников в этих организациях попадал в 32-й перцентиль.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

