

Чтобы стать умнее,
нужно перестать быть экспертом
и начать задавать вопросы

Карлин Слоун

Легко ли стать лидером?
Как лидер служит и чем жертвует?
Почему лидерам нужны любящие критики?
Почему лидеры не могут принимать доверие как должное?

Покоряйте вершины лидерства с книгами серии «Путь лидера»



Total Leadership

**Be a Better Leader,
Have a Richer Life**

Stewart D. Friedman

HARVARD BUSINESS PRESS
Boston, Massachusetts



Совершенное лидерство

**Как достичь баланса
без помощи тренера**

Стюарт Фридман

МОСКВА • ЮРАЙТ
2015

УДК 159.9
ББК 88.52; 88.53
Ф 88

Фридман, Стюарт

Ф88 Совершенное лидерство. Как достичь баланса без помощи тренера : пер. с англ. / Стюарт Фридман. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 251 с. — (Путь лидера).

ISBN 978-1-4221-0328-9(англ.)
ISBN 978-5-9916-0048-4 (рус.)

Стюарт Фридман — основатель и директор Программы лидерства в Уортонской школе бизнеса. В этой книге он рассказывает, как можно стать более успешным лидером. Для этого не нужно подменять одну сферу жизни другой, необходимо найти взаимную ценность друг для друга во всех сферах. Автор предлагает более 30 инструментов использования своих проверенных практикой принципов для получения лучших результатов в бизнесе, четкого осознания цели своих действий, достижения взаимопонимания со значимыми людьми и создания благоприятных условий для серьезных перемен в жизни.

С помощью различных упражнений, диагностики, разговоров и экспериментов читатели смогут пересмотреть и изменить свою роль лидера и улучшить результаты деятельности во всех сферах жизни.

УДК 159.9
ББК 88.52; 88.53

Печатается с разрешения Harvard Business School Press (США)
и Литературного агентства Александра Корженевского

Original work copyright
© 2008 Steward D. Friedman
Published by arrangement with Harvard
Business School Press (USA) via Alexander
Korzhenevski Agency (Russia).
© Издание на русском языке, оформление
ООО «Издательство Юрайт», 2015. Пере-
вод осуществлен на основании лицензии.
Все права защищены.

ISBN 978-1-4221-0328-9 (англ.)
ISBN 978-5-9916-0048-4 (рус.)

Оглавление

Предисловие. История появления идеи совершенного лидерства	10
Введение	
Глава 1. Что такое совершенное лидерство	17
<i>В чем может помочь совершенное лидерство</i>	19
<i>Совершенное лидерство дает реальные результаты</i>	24
<i>Как стать совершенным лидером с помощью этой книги</i>	26
<i>Лидерство цельной личности</i>	29
<i>Люди, умеющие четырежды побеждать</i>	32
<i>Современные источники совершенного лидерства</i>	33
<i>Совершенное лидерство в XXI веке</i>	37
<i>Как пользоваться этой книгой</i>	39
<i>Постановка целей</i>	43
Часть первая. Быть настоящим: действовать искренне	
Глава 2. Поймите, что для вас важно	47
<i>Откуда вы пришли?</i>	49
<i>Мечта лидера</i>	57
<i>Ваши основные ценности</i>	64
<i>Остановитесь и задумайтесь</i>	68
Глава 3. Четырехмерное видение	70
<i>Четыре сферы жизни</i>	72
<i>Рейтинг сфер жизни</i>	73
<i>Четыре круга жизни</i>	77
<i>Учимся по четырем кругам</i>	79
<i>Удовлетворенность сферами: рейтинг счастья</i>	83

Часть вторая. Быть цельным: действовать добросовестно

Глава 4. Уважайте человека в целом 89

Ведущие акционеры 91

Ожидания ведущих акционеров 93

Ожидания от ведущих акционеров 96

Жизнь как система 98

Умение четырежды побеждать 102

Модели отношений с акционерами 104

Способы связи с акционерами 105

Глава 5. Диалоги с акционерами 110

Польза диалогов с акционерами 111

Карта пути 113

Преодоление страхов 116

*Посмотрите глазами акционеров —
и увидите новые возможности 119*

Найти взаимопонимание 124

*Как завоевать или восстановить
доверие акционеров 125*

Начинайте говорить 128

**Часть третья. Быть изобретательным:
действовать творчески**

Глава 6. Эксперименты 133

Виды экспериментов 135

Поиск идей для экспериментов 140

Маленькие победы 149

*Оценочная таблица — цели
и параметры 151*

*Как найти силы начать действовать
по-новому 158*

Глава 7. Совместный путь к переменам 160

Действуйте по плану 162

Скачок в лидерство 168

Станьте искусным политиком 171

<i>Закон взаимности</i>	174
<i>Развитие внешних связей</i>	175
<i>Ярмарка доверия</i>	177
<i>Меняйте мир, даже если вы не увидите результата</i>	178
<i>Силы двигаться вперед</i>	180
Глава 8. Заключение	182
<i>Размышляйте и развивайтесь</i>	182
<i>Вернемся к целям и параметрам</i>	184
<i>Вернемся к ожиданиям акционеров</i>	189
<i>Вернемся к четырем сферам жизни</i>	191
<i>Вернемся к самому началу</i>	194
<i>Уроки лидерства</i>	196
<i>Что изменилось после того, как вы научились действовать искренне, добросовестно и творчески?</i>	198
<i>Дальнейшие шаги для развития</i>	205
<i>Расскажите свою историю</i>	208
<i>Возделывайте свой сад</i>	209
Приложения	
Приложение 1. Коучинг в программе совершенного лидерства	215
<i>О пользе коучинга</i>	216
<i>Создание системы коучинга</i>	218
<i>Правильная обратная связь</i>	220
<i>Возможные проблемы</i>	220
<i>Надо и нельзя</i>	223
Приложение 2. Программа совершенного лидерства в масштабах организации	225
<i>Будьте реалистами</i>	226
<i>Будьте цельными</i>	226
<i>Будьте изобретательными</i>	227
Приложение 3. Рекомендованная литература	230
Примечания	239

Благодарности	242
Именной указатель	247
Об авторе	249
Список упражнений	
Часть первая. Быть настоящим: действовать искренне	
<i>Упражнение 1. Откуда вы пришли?</i>	51
<i>Упражнение 2. Ваша история: решающие моменты в жизни</i>	51
<i>Упражнение 3. Ваш герой: человек, которым вы восхищаетесь</i>	51
<i>Упражнение 4. Мечта лидера</i>	59
<i>Упражнение 5. Ваши основные ценности</i>	64
<i>Упражнение 6. Остановимся и задумаемся о важном</i>	69
<i>Упражнение 7. Рейтинг сфер жизни</i>	74
<i>Упражнение 8. Четыре сферы жизни</i>	77
<i>Упражнение 9. Рейтинг счастья</i>	83
<i>Упражнение 10. Четырехмерное видение: обобщение</i>	86
Часть вторая. Быть цельным: действовать добросовестно	
<i>Упражнение 11. Кто для вас важнее всех</i>	92
<i>Упражнение 12. Ожидания ведущих акционеров</i>	94
<i>Упражнение 13. Ожидания от ведущих акционеров</i>	96
<i>Упражнение 14. Ваша жизнь как система, которую вы можете изменить</i>	101
<i>Упражнение 15. Формы общения</i>	108
<i>Упражнение 16. Планирование разговора с акционером</i>	115
<i>Упражнение 17. Уточнение ожиданий акционеров и способов их удовлетворения</i>	121
<i>Упражнение 18. Меняемся ролями</i>	123
<i>Упражнение 19. Говорите, записывайте и анализируйте</i>	129

**Часть третья. Быть изобретательным:
действовать творчески**

<i>Упражнение 20. Определение возможностей четырежды побеждать</i>	143
<i>Упражнение 21. Выбор самой лучшей возможности</i>	146
<i>Упражнение 22. Разработка плана</i>	148
<i>Упражнение 23. Оценочная таблица — цели и параметры</i>	152
<i>Упражнение 24. Оценочная таблица — параметры</i>	158
<i>Упражнение 25. Изменение планов в процессе эксперимента</i>	163
<i>Упражнение 26. Учимся служить интересам других</i>	173
<i>Упражнение 27. Система связей: недостающие звенья</i>	177
<i>Упражнение 28. Развитие социальных связей</i>	179
<i>Упражнение 29. Вернемся к оценочным таблицам</i>	185
<i>Упражнение 30. Вернемся к ожиданиям акционеров</i>	189
<i>Упражнение 31. Вернемся к четырем сферам жизни</i>	192
<i>Упражнение 32. Вернемся к истокам</i>	196
<i>Упражнение 33. Обобщение уроков лидерства</i>	196
<i>Упражнение 34. Развитие способностей ученика и коуча</i>	205
<i>Упражнение 35. Расскажите свою историю</i>	209

Предисловие

История появления идеи совершенного лидерства

К середине 1980-х годов моя профессиональная жизнь процветала. Я закончил дипломную работу по психологии организации, занялся исследованиями развития лидерских способностей и получил работу в Уортонской школе бизнеса (Wharton School), о которой мечтал. А еще мы с женой Хэлли очень хотели ребенка.

Наконец, прекрасным осенним утром, в 5 часов, родился наш первенец Габриэль. В залитой теплым светом комнате Пенсильванской больницы я впервые осторожно и трепетно взял в руки своего сына. Новорожденный смотрел на мир. И я захотел сделать для него мир безопасным и добрым.

Эта мысль не оставляла меня и после. В то время я преподавал курс MBA. Через неделю после рождения сына я пришел на занятие по организационному поведению, но отложил тему о системе мотивации и поощрений, к которой мы в тот день готовились. Вместо этого я рассказал о том, что пережил. Я хотел посмотреть, какое впечатление произведет моя история на талантливых студентов, начинающих деловых лидеров. «Какая на вас лежит ответственность, — спросил я, — за создание рабочей обстановки, которая поможет вырастить следующие поколения? Что вы, как профессиональные бизнесмены, будете делать, чтобы вплести в собственную жизнь нити работы, семьи, общества и своей личности?»

Я уже забыл большинство подробностей того, что говорил на том семинаре, но я хорошо помню горячую ответную реакцию аудитории. Примерно половина класса выражала недовольство, не считая личную жизнь темой, имеющей отношение к бизнес-школе. Другая половина поблагодарила меня за эти вопросы и за то, что я внес больше личного в наши занятия.

Тогда я еще не знал, что этот момент изменит всю мою дальнейшую карьеру. Высказав вслух свои чувства о самом главным в моей жизни, я пошел новым путем. Я увидел, что то, кем я являюсь в других сферах жизни, положительно влияет на мою профессиональную роль, и изменил направление своих исследований. Я стал рассматривать важность многостороннего раскрытия моей личности на работе. Более того, я отчетливо понял, что для меня понимание взаимосвязи работы и всей остальной жизни — не просто личный вопрос, это — мое призвание.

Через несколько лет, уже в начале 1990-х, я выступал на тему карьеры на встрече в Академии менеджмента — научной организации для преподавателей бизнес-школ. Я рассказывал, как отцовство изменило мою карьеру. Я говорил, например, об отказе от предложения преподавательской должности ради того, чтобы остаться с семьей в Филадельфии. И снова получилось, что, рассказывая о собственной жизни, я обогащаю свою работу, раскрываю тему, которая касается и жизни моих коллег. В тот день у меня появилось несколько новых друзей — людей, которым было интересно узнать об альтернативе стандартной модели научной карьеры. Я на собственном опыте убеждался в важности искренности, добросовестности и изобретательности.

В тот период я был погружен в хаос крупномасштабной реорганизации. В качестве ведущего руководителя уртонской программы лидерства я пытался разработать для школы новую модель бизнес-образования — такую, которая побуждала бы студентов размышлять об их представлениях о деловом успехе. Студенты вели дневники и обменивались друг с другом мнениями. Для всех участников это было непросто, а иногда и некомфортно. Но все участники программы лидерства считали, что такие задания необходимы — не только потому, что они новые, но и потому, что понимание лидерства отвечало реально существующим потребностям, поэтому я пытался внести в процесс обучения «рассказ о своей жизни».

Мы изучали точки соприкосновения рабочих и жизненных интересов, используя данные, собранные через уортонский проект интеграции работы и жизни, в ходе которого была получена информация от тысяч студентов и выпускников школ. Мы искали связь между развитием лидерских качеств и событиями личной жизни. Работа кипела. Студентам приходилось думать о том, как строить карьеру в соответствии с их внутренними принципами. На своих семинарах для профессиональных бизнесменов, посвященных тому, как объединять работу и личную жизнь, как искать решения, полезные не только для дела, но и для человека, я обнаружил у них неутолимую жажду знаний — особенно у женщин.

Одновременно я был консультантом в компаниях, занимающихся развитием лидерских качеств. Мир бизнеса принял мысль о том, что развивать в людях качества лидера не только возможно, но и необходимо для выживания организаций. В мои профессиональные обязанности входило создание обучающих программ для будущих лидеров и встраивание их в систему карьерного роста в компаниях.

В результате этой работы меня пригласили создать академию лидерства для одного из ведущих производителей США. В 1999 году я ушел из науки, чтобы испытать свои идеи на практике, в условиях корпорации. Мой новый руководитель хотел объединить обучение лидерству с необходимостью научить сотрудников находить способы делать работу частью их жизни. Подобная интеграция позволила бы привлекать и удерживать в компании лучших специалистов. Наши программы учили лидерству на практике, и мы должны были сделать так, чтобы все ученики приносили компании прибыль, одновременно совершенствуясь как руководители. Мы хотели, чтобы они могли творчески подходить к увеличению ценности компании для клиентов и одновременно увидели бы самих себя обновленными, более уверенными в своих силах лидерами.

Одна из программ для перспективных руководителей среднего звена строилась на том, что тогда называли «новой экономикой», ее задачей было готовить людей к лидерству в развивающемся цифровом мире. Я понял: можно использовать технологию развития лидерских способностей во всех сферах жизни. Этот новый взгляд на лидерство — с позиции цельной личности — я назвал «совершенным лидерством».

Можно использовать технологию развития лидерских способностей во всех сферах жизни

Участники всех наших программ должны были выполнить какое-то творческое задание, проявить инициативу. В этой программе в качестве первой цели мы предложили *повысить результаты работы, обогатив свою жизнь новыми знаниями*. Такая цель кажется парадоксальной, но мы действительно повышали эффективность работы в компании, объединяя трудовую деятельность с остальными сферами жизни начинающего лидера. А этот лидер в свою очередь давал подобную возможность другим — как в компании, так и вне ее.

Мы создали нечто новое: программу, которая от начала до конца ориентирована на человека. Не на делового человека в частности, а всю личность в целом. В 2001 году я вернулся в Уортон и занялся совершенствованием этой программы, предлагая ее студентам и профессионалам в бизнесе в различных уголках мира. Со временем я понял, что итог программы совершенного лидерства — создание того, что я теперь называю «четырежды победой»: лучшие результаты в работе, в домашней и общественной жизни, изменения к лучшему в личности самого человека.

Эту книгу я писал с целью показать вам возможность победить четырежды, чтобы шаг за шагом привести вас к тому, как развивать свои навыки лидера, ведя полноценную жизнь, и как вести полноценную жизнь, развивая навыки лидера.



В в е д е н и е

глава 1

Что такое совершенное лидерство

Совершенное лидерство — нестандартное объединение идей, которое возникло в двух казалось бы независимых областях: на стыке изучения лидерства и исследования того, как людям достичь гармонии в разных сферах своей жизни. В этой книге представлен новый подход к развитию лидерских качеств, а также способ объединить работу, дом, общество и личность.

Эта книга предназначена всем и каждому — находящемуся на любом этапе жизни и на любом этапе карьеры; студенту или руководителю, страховому агенту или председателю родительского комитета, владельцу хлебопекарни или инвестиционному банкиру. Программа совершенного лидерства предназначена для вас, если вы чувствуете, что преуспеваете лишь в одной сфере жизни, забросив все остальные; или не способны осознать значимость какой-то сферы по сравнению с другими; или ваши разные роли в жизни конфликтуют между собой. Совершенное лидерство научит вас побеждать четырежды: его эффекты скажутся не только на работе и карьере или на домашней и семейной жизни, или на вкладе в общество, или на вас самих, но и на всех этих внешне не связанных областях вашей жизни.

Эта книга — плод многолетних исследований и реальных практических знаний. Я обучал тысячи людей, основываясь на методике совершенного лидерства. Как и люди, которые учились у нас в Уортоне, вы с помощью этой книги сможете лучше работать с точки зрения самых важных для вас людей; лучше чувствовать себя во всех сферах жизни; обретете гармонию во всем, потому что в вашем распоряжении

*Лидерству можно
и нужно научиться*

будет больше возможностей совместить все части своей жизни. Вы снова и снова будете побеждать четырежды, потому что сможете стать эффективным лидером.

Освоить методику совершенного лидерства и научиться побеждать четырежды сможет каждый, кто готов учиться быть настоящим — действовать искренне, быть цельным — действовать добросовестно, быть изобретательным — действовать творчески. Лидерству можно и нужно научиться. Вы сможете сделать это, работая в выбранном вами направлении, получая поддержку, тренируя свои навыки, обдумывая полученный опыт и затем передавая знания другим. Все эти этапы подробно описаны в книге, которую вы держите в руках. Вы всегда можете совершенствоваться в лидерстве, как музыкант-виртуоз, который постоянно оттачивает свое мастерство. Итак, я начну сначала и последовательно, в каждой главе показывая вам, как применять метод совершенного лидерства и тем самым расширять свой опыт и влияние.

Но сначала я хочу познакомить вас с несколькими людьми, с которыми вы часто будете встречаться в книге. Все они были моими учениками в Уортонской школе — от азиата американского происхождения, специалиста по маркетингу, которому нет еще тридцати, до пятидесятилетнего генерального директора, который переехал с Ближнего Востока в Вашингтон и открыл свою компанию. Эти люди будут вашими спутниками в путешествии, в которое вы скоро отправитесь.

В чем может помочь совершенное лидерство

«Я люблю свою работу, — писала Дженна Портер в начале семинара, на который пришла в 2005 году. — Она дает мне ощущение цели, возможность общаться с людьми и влиять на них так, чтобы мир, в котором я живу, становился лучше. Но я трачу очень много сил на профессиональную деятельность, поэтому другие сферы жизни не оправдывают моих ожиданий».

Дженне было 48 лет, у нее было трое детей и работала она тогда в Филадельфии менеджером в небольшой консалтинговой фирме, занимавшейся вопросами недвижимости. Она добилась значительных карьерных успехов, и все-таки, как и многим читателям этой книги, ей не очень нравилось то, что происходит в ее жизни. «Работа постоянно посягает на время, которое я хочу провести с семьей. Я пропустила много важного в жизни своих детей. Я допустила, чтобы страдали и другие сферы моей жизни: я слишком занята, чтобы читать, ходить на концерты и заниматься другими вещами, которые мне нравятся. Даже заботиться о физическом здоровье — например, гулять в лесу — мне удается нечасто. Я не могу не думать о том, что и работа страдает от моей неудовлетворенности всем остальным».

У Дженны хватало ответственности и помимо работы. У нее было много близких людей, о которых она заботилась, и которые заботились о ней: ее муж, с которым они жили вместе 20 лет, и их приемные дети семнадцати, тринадцати и девяти лет. Но ответственность подавляла ее, а неудовлетворенность росла — особенно на это влиял тот факт, что отец Дженны умирал от рака поджелудочной железы. Она хотела изменить расписание работы и иметь возможность ухаживать за ним вместе с сестрой, с которой они всегда были очень близки, при этом не жертвуя драгоценным временем, посвященным мужу и детям. Раньше она могла получать хоть какое-то удовлетворение от работы и жизни вне работы только одним способом — балансировать на постоянной подмене одного

другим. Но попытки уравновесить работу, детей, мужа, сестру и отца казались все более тщетными.

Через четыре месяца занятий по программе совершенного лидерства Дженна изменилась. Постоянные рассеянность и раздражение сменились ощущением более полного погружения и в работу, и в личную жизнь. Она перестала чувствовать себя пассивной, разрешила внутренний конфликт, который постоянно давил на нее, и начала концентрироваться на том, что было для нее важным.

А самое главное — Дженна начала воспринимать себя как лидера во всех сферах жизни. Как ей удалось добиться этого за такое короткое время? Она откровенно поговорила с боссом и узнала, что он заботится о ней и понимает ее желание ухаживать за отцом. Его волнует и ее здоровье. Это придало Дженне смелости, и она спланировала работу так, как ей раньше не приходило в голову. Она впервые поняла, что не только коллеги зависят от нее, но и она может на них полагаться в вещах, которые раньше не были ей очевидны. Она получила на работе неожиданную свободу, передав часть обязанностей тем, кто не только был способен их выполнять, но и получал от этого пользу, приобретая опыт и добиваясь успеха. Она составила такое расписание, чтобы иметь возможность заниматься самыми важными вещами по работе, помогать сестре ухаживать за больным отцом и каждую неделю находить время для нескольких долгих прогулок. В целом Дженна выросла как лидер, став более настоящей, более цельной и более предприимчивой.

Сейчас Дженна посвящает работе меньше времени, чем в 2005 году, и при этом добивается большего. Преимущества этого оценили не только ее начальник и коллеги, но и члены семьи. Ее физическое и эмоциональное самочувствие улучшились. Программа совершенного лидерства помогла Дженне незначительно изменить условия работы (разделить свои обязанности и проводить меньше времени в офисе), что отлично сказалось на ее жизни в целом — это четыре победы.