

Текст взят с психологического сайта <http://psylib.myword.ru>

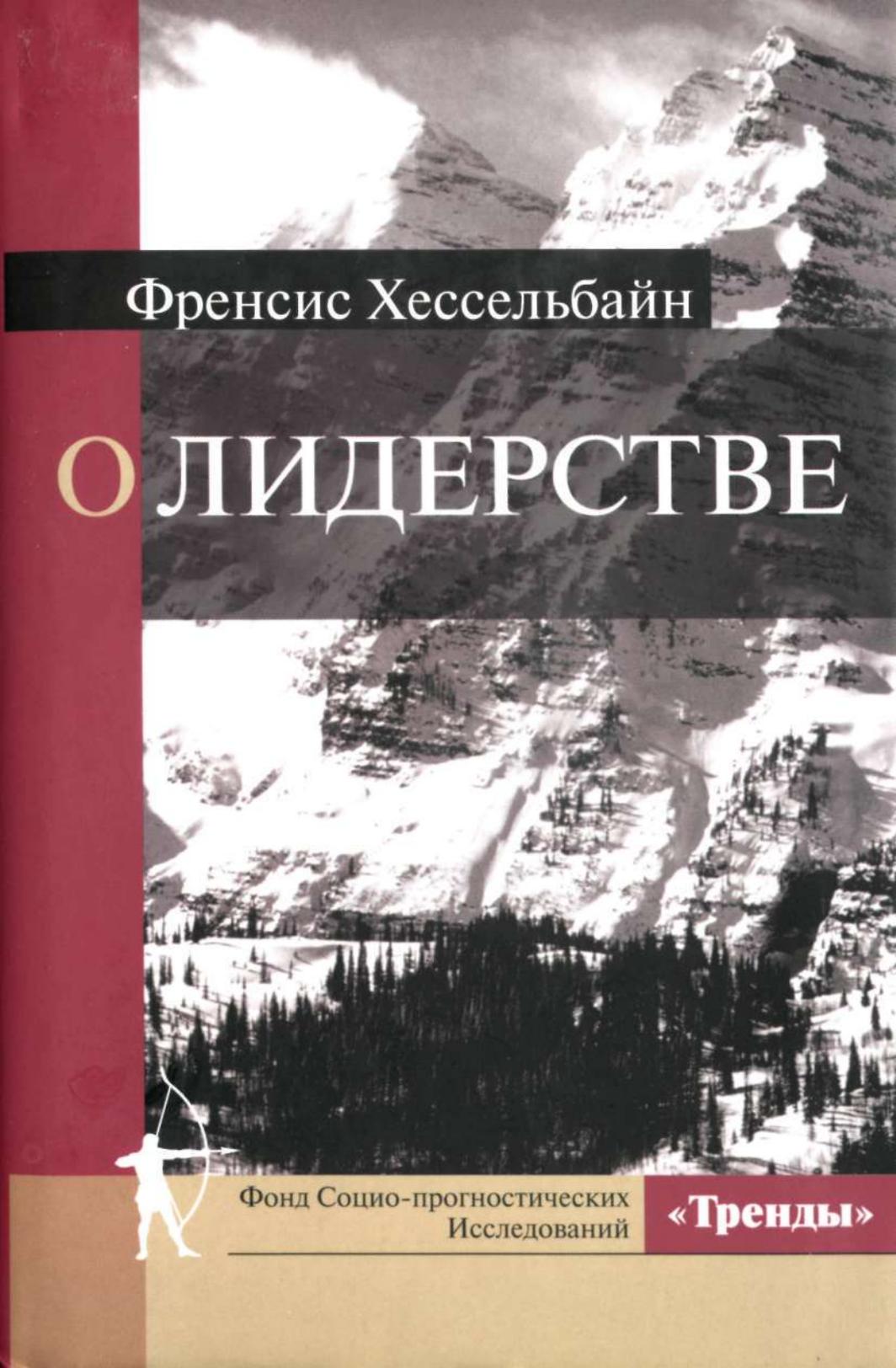
На данный момент в библиотеке MyWord.ru опубликовано более 2500 книг по психологии.

Библиотека постоянно пополняется. Учитесь учиться.

Удачи! Да и пребудет с Вами.... :)

Сайт psylib.MyWord.ru является помещением библиотеки и, на основании Федерального закона Российской Федерации "Об авторском и смежных правах" (в ред. Федеральных законов от 19.07.1995 N 110-ФЗ, от 20.07.2004 N 72-ФЗ), копирование, сохранение на жестком диске или иной способ сохранения произведений размещенных в данной библиотеке, в архивированном виде, категорически запрещен.

Данный файл взят из открытых источников. Вы обязаны были получить разрешение на скачивание данного файла у правообладателей данного файла или их представителей. И, если вы не сделали этого, Вы несете всю ответственность, согласно действующему законодательству РФ. Администрация сайта не несет никакой ответственности за Ваши действия.



Френсис Хессельбайн

О ЛИДЕРСТВЕ



Фонд Социо-прогностических
Исследований

«Тренды»

Френсис Хессельбайн

О ЛИДЕРСТВЕ



Фонд Социо-прогностических Исследований «Тренды»

HESELBEIN ON LEADERSHIP

FRANCES HESSELBEIN

FOREWORD BY JIM COLLINS

 **JOSSEY-BASS**
A Wiley Imprint
www.josseybass.com

ФРЕНСИС ХЕССЕЛЬБАИН
О ЛИДЕРСТВЕ

Предисловие Д. Коллинза
Перевод В.И. Супруна



Фонд социо-прогностических исследований «Тренды»
Новосибирск / Москва
2004

Перевод с английского В.И. Супруна
Редактор В.В. Игнатьева

Френсис Хессельбайн

О ЛИДЕРСТВЕ. Перевод В.И. Супруна. - Н.: ФСПИ «Тренды», 2004. -
184 стр.
ISBN 5-902688-01-9 (рус)

Френсис Хессельбайн - директор организации «Лидер - Лидеру», наследница знаменитого Фонда Питера Дракера, где она в свое время была председателем и соучредителем. В прошлом она возглавляла общественную организацию «Гёрл Скаутс США», которую, как говорится, подняла из руин и привела к расцвету, заново определив ее миссию и модернизировав ее в соответствии с требованиями времени.

В книге «О лидерстве», которая представлена как сборник ее наиболее ярких, проникающих в самую суть проблемы эссе, Хессельбайн утверждает, что в современном мире подлинный лидер - это лидер, не боящийся перемен, достойно отвечающий на вызовы времени и способный, вдохновляясь высокой миссией организации, повести за собой всех остальных. Да, именно так настоящий лидер отождествляется не с руководящей должностью, не с каким-то набором технологических навыков по управлению, а с тем импульсом, который от него получает организация или сообщество.

Темы инновации, перемен, вызова времени, «переизобретения», разнообразия, сообщества и многие другие, вплоть до роли во всем этом женщины-руководителя, получили оригинальное толкование в этой книге.

Знания, умноженные и подкрепленные ее богатым опытом, позволяют ей дать в этой книге практические рекомендации на все возможные случаи, чтобы буквально «шаг за шагом», помочь тем, кто делает попытку войти в новый век с новой организацией.

Фр. Хессельбайн пользуется большим уважением у экспертов в области управления, о ней с похвалой отзываются такие признанные авторитеты, как П. Дракер, У. Беннис, П. Сенг, Д. Коллинз, которые единодушно считают ее одним из самых инновативных лидеров сегодняшнего дня.

Книга эта предназначена для широкого круга читателей, интересующихся актуальными проблемами современной социальной, экономической и политической организации, в том числе и такой, как лидерство. Но, конечно, особый интерес данная работа Фр. Хессельбайн представляет для людей, так или иначе участвующих в процессах управления на разных уровнях и в разных сферах, включая менеджеров, предпринимателей, политиков, руководителей общественных организаций, а также аналитиков, преподавателей и, возможно, не в последнюю очередь студентов.

Frances Hesselbein. Hesselbein On Leadership.
Copyright © 2002 by Frances Hesselbein, the
Piter Drucker Foundation for
Nonprofit Management.

© ФСПИ «Тренды», 2004

© Супрун В.И., перевод на русский
язык, предисловие, 2003

ISBN 5-902688-01-9 (рус.)
ISBN 0-7879-6392-5 (англ.)

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company

Все права защищены. Разрешенный перевод, сделанный с английского издания, опубликованного Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. Company

Это собрание статей посвящается лидерам в какой бы то ни было области, которые в конце концов обнаруживают, что лидерство - это великое приключение.

Эссе в этой книге являются подборкой статей из журнала «Лидер - Лидеру», который издается Фондом Дракера, а также из книг «Лидер будущего» и «Сообщество будущего». Я бы хотела выразить благодарность моим друзьям и коллегам из Фонда Дракера, издательств «Джосси Басе» и «Джон Уайли энд Сане Инкорпорейтид».

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-------|
| Об авторе | ix |
| Предисловие к русскому изданию. | xiii |
| Предисловие Джима Коллинза | xxiii |
| О ЛИДЕРСТВЕ | |
| К читателю | xxxiv |

Часть I. Лидерство - это вопрос «Как быть», а не «Как делать то или иное»

| | |
|--|----|
| Глава 1. Лидер типа «Как быть». | 7 |
| Глава 2. Причина, чтобы верить. | 13 |
| Глава 3. Нести большую корзину. | 19 |
| Глава 4. Фокусирование на задаче. | 25 |
| Глава 5. Сила вежливости. | 31 |
| Глава 6. Барьеры на пути лидерства | 39 |
| Глава 7. Проблема передачи лидерства | 45 |

Часть II. Лидирование в организации будущего.

| | |
|--|----|
| Глава 8. Управление в мире, который круглый. | 57 |
| Глава 9. Путник, идущий по дороге | 65 |
| Глава 10. Путешествие к трансформации | 71 |
| Глава 11. Привести свой дом в порядок .. | 79 |
| Глава 12. Один большой вопрос. | 85 |
| Глава 13. Когда будет проведена переключка в 2010 году. | 95 |

Часть III. Лидерство в новом веке, в новом мире.

| | |
|---|-----|
| Глава 14. Мир идей | 107 |
| Глава 15. Говорить на общем языке. | 115 |
| Глава 16. Увидеть свой вклад, размером в жизнь | 121 |
| Глава 17. Когда они смотрят на нас, могут ли они увидеть себя? ... | 127 |
| Глава 18. Призыв к лидерам | 135 |
| Глава 19. Мечта, которая зовет нас. | 141 |

ОБ АВТОРЕ

ФРЕНСИС ХЕССЕЛЬБАЙН - председатель управляющего совета Фонда Питера Дракера¹ по некоммерческому менеджменту, в этом Фонде она работала в качестве президента-основателя и директора с 1990 по 2000 г. Она - международно признанный лектор и руководитель семинаров по лидерству и менеджменту высшего уровня, проводила семинары для лидеров организаций всех трех секторов, включая, например, такие, как «Тексако», «Шеврон»², «Истмэн Кодак»³,

¹ Фонд Дракера - занимался проблемами менеджмента в некоммерческих организациях, в настоящее время - переформирован в Институт «Лидер - Лидеру». (Здесь и далее прим. переводчика.)

² В октябре 2001 г. завершился процесс слияния этих двух компаний с образованием «ШевронТексако» (ChevronTexaco) - крупнейшей компании, ведущей операции по всему миру в сфере энергетического бизнеса: нефть, газ, смазочные материалы, антифризы и тд.

³ «Кодак» (Eastman Kodak) - один из лидеров в области фототоваров, в последнее время использующий все чаще цифровые технологии. Основатель - Джордж Истмэн, который в 1888 г. произнес знаменитый слоган: «Вы нажимаете кнопку - мы делаем все остальное», ставший миссией компании.

«Хьюлетт-Паккард»⁴, «Всемирный банк»⁵, «Сервис Мастер»⁶, «Национальную городскую лигу»⁷, «Мир - детям»⁸, армию США, «Бизнес за социальную ответственность»⁹, «Лютеранские социальные службы» (Lutheran Social Services) и др. Она председательствовала на Зальцбургском семинаре по управлению неправительственными организациями для лидеров из Восточной и Западной Европы, Азии, Африки, Латинской Америки, который спонсировали фонды Келлога и Дракера. Выступала на

⁴ «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett-Packard) - компьютерная компания, работающая в области персональных компьютеров, офисной техники, информационных технологий, глобальных сервисных услуг и т.д. Ежегодно компания вкладывает 4 млрд. долларов в исследования и разработку. После слияния в 2002 г. с компанией «Компак компьютер Корпорейшен» число занятых в ней достигло 140 тыс. человек в 178 странах мира.

⁵ «Всемирный банк» (World Bank) - не является «банком» в общепринятом смысле этого слова. Он представляет собой одно из специализированных учреждений ООН, по-другому его называют Международный банк реконструкции и развития. Он предоставляет займы по низким ставкам, беспроцентные кредиты и гранты развивающимся странам. В 2002 г. Всемирный банк предоставил кредитные ресурсы на сумму 19,5 млрд. долларов, работая более чем в 100 развивающихся странах.

⁶ «Сервис Мастер» (ServiceMaster) - предоставляет разнообразные услуги - от ухода за газонами до ремонтных работ в доме, как частным лицам, так и компаниям. Число клиентов превышает 10,5 млн. человек в год. Структура представляет собой сеть из 5400 сервисных центров и бизнес-подразделений.

⁷ «Национальная городская лига» (National Urban League) - самое старое и крупное движение в США, базирующееся на общинном принципе и помогающее афроамериканцам войти в экономический и социальный «мейн-стрим», детерминирующую тенденцию социоэкономической жизни США.

⁸ «Мир - детям» (KidsPeace) - Национальный центр для детей, переживающих кризисную ситуацию.

⁹ «Бизнес за социальную ответственность» (Business for Social Responsibility) - является глобальной общественной организацией, которая помогает компаниям - членам организации достичь успеха таким образом, при котором учитываются этические ценности, люди, общины и окружающая среда.

конференциях в Австрии, Канаде, Дании, Англии, Индии, Иране, Мексике, Голландии, Пакистане, Перу и Швейцарии, возглавляла «команды» из Фонда Дракера в поездках по Аргентине, Австралии, Китаю, Филиппинам, Польше, где они проводили семинары по лидерству и менеджменту.

Ф. Хессельбайн работала в многочисленных советах корпораций, как в некоммерческом, так и в частном секторе, включая, например, такие, как «Мьючуэл оф Америка Лайф Иншуаренс Кампани»¹⁰, «Гарвард Бизнес Скулс Инициатив» (Harvard Business School's Initiative for Social Enterprise), «Волонтеры Америки»¹¹ и т.д.

Она - главный редактор журнала по лидерству и менеджменту «Лидер - Лидеру», соредактор книги под тем же названием, а также трех томов серии Фонда Дракера, посвященных будущему: «Сообщество будущего», «Организация будущего» и бестселлера «Лидер будущего» (эта книга переведена на 16 языков). Другие книги, где она была соредактором, - «Лидерство поверх барьеров», «Лидерство для инновации», «О миссии и лидерстве» и т.д.

¹⁰ «Мьючуэл оф Америка Лайф Иншуаренс Кампани» (Mutual of America Life Insurance Company) - является страховой компанией, занимается пенсионными проблемами и вопросами, связанными с уходом в отставку. Представляет также такие «продукты», как общее страхование здоровья, страхование при потере трудоспособности и т.д. Компания является одной из самых значимых в области страхования в США Существует с 1945 г.

¹¹ «Волонтеры Америки» (Volunteers of America) - национальная, некоммерческая организация, обеспечивающая программы помощи и услуг на местном уровне.

В январе 1998 г. Ф. Хессельбайн была награждена президентской «Медалью свободы» - высшей наградой США для гражданских лиц. Эта награда явилась знаком признания ее деятельности в качестве генерального директора ассоциации «Гёрл Скаутс США» с 1976 по 1990 г., а также как президента-основателя Фонда Питера Дракера по некоммерческому менеджменту. Ее вклад был оценен по достоинству и бывшим президентом Дж. Бушем-старшим, который назначал ее в две президентские комиссии.

У Ф. Хессельбайн также много других наград. Она - почетный доктор шестнадцати университетов. Выступала с обращениями и лекциями в многочисленных университетах и колледжах, включая Гарвардскую школу бизнеса, Пенсильванский колледж, Принстон, Стенфорд, университет Мичигана и т.д.

Она появлялась на обложках журналов «Бизнес Уик» (Business Week) и «Сэвви» (Savvy), будучи примером прекрасной деятельности в качестве менеджера, а также в журналах «Форчун» (Fortune) и «Чиф Экзекутив» (Chief Executive) - как образцовый лидер. Ф. Хессельбайн - первая женщина, удостоенная чести быть представленной в Пенсильванском зале славы в разделе бизнеса. Ее биография включена в энциклопедии «Кто есть кто в Америке», «Кто есть кто в финансах и промышленности» и «Кто есть кто в мире».

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Уроки современного лидерства

РАБОТА ИЗВЕСТНОГО американского общественно-го деятеля и признанного авторитета в области управления Фр. Хессельбайн «О лидерстве» представляет большой интерес как синтез трех типов опыта:

- практического, эмпирического опыта, возникшего, продуцированного и накопленного в результате ее активной деятельности в качестве руководителя масштабной - как по численности, так и по задачам - общественной организации «Гёрл Скаутс США»; а также ее активного участия и той роли, которая ей была отведена в многочисленных Советах различных американских корпораций. Именно этот управленческий опыт помог ей понять, что иерархический тип организации

уже неадекватен требованиям и вызовам современной, быстроменяющейся реальности и что принимаемые решения должны носить упреждающий характер, а вдохновлять на них должна миссия организации;

- аналитического опыта, который накапливается в результате размышлений, сравнений и определения детерминантов современного управленческого процесса. Хотя, надо отметить, что при этом автор и не ставит себе цель продемонстрировать полноценный академический анализ с соответствующей методологией и уже отработанным понятийным аппаратом;

- опыта переживаний, который возникает в результате сопричастности автора деятельности собственной организации и стремления ответить на вызовы динамично меняющегося мира. Этот опыт переживания у автора всегда эмоционально окрашен, а стиль высказываний зачастую носит «непричесанный», словно под воздействием ветра перемен, характер. В этой естественной непосредственности есть своя привлекательность, что и делает эссе такими органичными.

Этот «коктейль» из трех типов опыта не представляет собой какую-то гремучую смесь, которая должна была бы «произвести впечатление» на пригубившего его. Скорее, при дегустации этого напитка под названием «Лидерство» возникает эффект свежести и новизны.

Однако на некоторые «ингредиенты» этой композиции необходимо обратить особое внимание, так как

они, во-первых, очень важны и, во-вторых, недостаточно известны российскому читателю.

Одной из важнейших составных успеха современной «продвинутой» компании считается система ее ценностей, которые должны быть не только экономической, но и социальной и гуманистической (морально-этической) направленности. К сожалению, на эти факторы - социальные и морально-этические - российские компании обращают недостаточно внимания. Поэтому то, о чем пишет Фр. Хессельбайн, один из ведущих американских специалистов в области управления, очень важно и понять, и использовать в повседневной практике. Только одной технологии управления мало, если отсутствует стратегическое ведение и не разработана миссия компании, которая призвана объединить всех ее служащих (работников) для достижения единой цели. Миссия не может и не должна быть сведена только к получению прибыли, она обязательно должна придавать смысл затраченным усилиям, раскрывать человеческий потенциал, способствовать воспитанию у каждого чувств собственного достоинства и самоуважения, то есть придавать всей трудовой деятельности личностный параметр. Нельзя не согласиться с Хессельбайн и в том, что «лидерство - не мешок с манипулятивными трюками или харизматическое поведение для достижения своих личных интересов».

В книге предпринята попытка представить управление как «разделяемое» лидерство, когда функции лидер-

ства передаются разным организационным подструктурам и разным участникам процесса по реализации миссии. Лидерство естественно и органично сопрягается с инициативностью, со знанием и служением миссии. Главное тут понять, что важны не лидерство само по себе, не демонстрация собственной харизмы, а способность (и желание) взять на себя ответственность за других и за успешную реализацию миссии.

При этом следует обратить внимание на то, что миссия - это не вариант утопии и не некая декларация о благостных намерениях, а достаточно прагматичная установка, где всегда должна просчитываться возможность максимального осуществления миссии с учетом экономического механизма и ресурсов организации.

Миссия должна быть органично связана с системой ценностей организации, с ее корпоративной структурой и, хотя миссия может быть и модифицирована в силу динамики объективных обстоятельств, базовые принципы не могут и не должны меняться. Если происходит распад или демонтаж ценностного ядра, разрушается и сама организация. Это касается не только бизнес-корпорации, но и некоммерческой организации, и даже социальной организации в целом.

Верность и причастность базовым принципам - это постулат, которому должен следовать лидер, если он хочет сохранить организацию, спасти ее в ситуации кризиса и вывести на новые рубежи.

Интересно, что Фр. Хессельбайн, осмысливая современные тенденции, ставит воистину философский вопрос: как быть в ситуации турбулентных изменений? И отвечая на него, подчеркивает, что не столь важны навыки и умения принимать решения, которые можно как обрести, так точно и «разучиться», а важна неколебимая вера в ценности и принципы, сама убежденность. Важно, кто мы есть, во что мы верим, что мы делаем и как мы сотрудничаем с другими. Философичность как вопроса, так и ответа показывает, что современные подходы к управлению отличаются от тех узко прагматичных подходов, которые доминировали еще не так давно как в практике, так и в теории американского менеджмента. Сдвиг, как говорится, - налицо, сдвиг к более глубокому пониманию и более комплексной интерпретации сложных процессов управления в современном мире с его многочисленными вызовами. Конечно, это не значит, что некогда устоявшиеся представления об управлении, как о некой умелой процедуре, как о манипулировании обстоятельствами и другими людьми, уже полностью отброшены и все устремились навстречу заре нового «гуманистического» менеджмента. На самом деле, происходит борьба взглядов и подходов, борьба достаточно жесткая. Хотя все как бы признают важность гуманистического параметра при принятии решений и тд., однако фактически это зачастую носит поверхностный и даже более того - лицемерный характер. Двой-

ной язык, двойные стандарты, жадность и стяжательство продолжают играть существенную роль в поведении многих «игроков», как в бизнесе, так и на политической арене. Достаточно вспомнить скандалы с компаниями «Энрон», «ИмКлон», «Глоубэл Кроссинг» и другие.

Тем не менее оппоненты традиционного подхода и понимания человека как существа, преследующего только свои собственные цели, достаточно сильны и влиятельны, по крайней мере - в интеллектуальной сфере. Это как бы гуманистическое направление в интерпретации лидерства, когда выделяются, прежде всего, нематериальные факторы лидерства - характер, внутренняя сила, причастность к судьбам других людей, из-за чего благотворительность рассматривается как неотъемлемая часть корпоративной культуры. При этом подчеркивается творческое начало в процессе управления, а сама организация представляется постоянно меняющейся, находящейся в постоянном творческом поиске - как своей наилучшей формы, так и реализации значимой и гуманистической миссии. В связи с этим органичными, а не предпринятыми в угоду управленческой моде, становятся попытки внедрения практики «переизобретения», «реинжинеринга» и «разнообразия».

Эти понятия - вне пределов анализа и рефлексирования в российской управленческой практике и даже в специальной литературе, а если они и употребляются,

то, так сказать, чисто поверхностно, без проникновения в суть проблемы.

Что же следует понимать под одним из наиболее часто встречающихся в западной литературе понятием «переизобретение». Несмотря на свою кажущуюся неуклюжесть, это понятие, однако, достаточно четко фиксирует необходимость, с которой сталкиваются многие, даже в прошлом успешные, предприятия, *заново «вспомнить»* те базовые принципы, на которых строились данная корпорация, данная организация, данное государство, но которые оказались забытыми, как будто их занесло песком времени, затянуло илом рутины. Нужно «вспомнить» эти ценности, и адаптировать свое поведение в быстроменяющемся мире согласно этим принципам и требованиям социальной динамики.

«Реинженеринг» - это процесс модернизации, перестройки всей деятельности организации, возможно, - переструктурирование ее функций, но отнюдь не базисных задач.

Ко всем этим вопросам Фр. Хессельбайн неоднократно возвращается в своей книге, доказывая их актуальность наряду с «разнообразием», то есть наличием разных видов деятельности, сменой этих видов деятельности, а также обнаружением альтернатив, как структурирования, так и поведения. Постоянное изменение дает возможность, возможность, в свою очередь, - свободу, а свобода - творческое самовыражение.

Все эти характеристики могут быть подведены под рубрику «инновация», которая призвана создать новый уровень организации, осуществляющей «прорыв» за свои пределы, за «стены», которые часто искусственно ограждают ее от ветров перемен и от «другого», внешнего мира. Выход за эти стены не даст эффекта, если не будет понято и учтено значение «общины» или «сообщества» - старое понятие, наполненное новым смыслом, носящее как гуманистический, так и инструментальный характер. Община рассматривается как естественная, органичная среда, которая питает энергией организации, и если община почему-либо игнорируется или «берется в скобки», то сам бизнес несет большие потери. Работа обязательно должна быть наполнена значимостью, и достижение никак не может быть сведено только к получению зарплаты или прибыли.

С точки зрения Хессельбайн, значимость работы связана с определением уровня образования и стремлением узнать новое. Поэтому она придает большое значение постоянному обучению и научению как лидеров, так и «простых» служащих. И община в этом отношении выступает как среда, питающая эти устремления и продуцирующая подрастающее поколение, ориентированное на инновацию. Фр. Хессельбайн пишет: «Не имеет смысла строить офисы, покупать компьютеры, развивать новые сети услуг до тех пор, пока у вас нет людей, чтобы возвращать организацию».

Пафос книги, сама ее обращенность к будущему, страстное стремление автора найти способы решения проблем, с которыми сталкиваются современные лидеры, превращают эти небольшие по объему, но яркие и глубокие по содержанию эссе в путеводные огни для того, кто стремится найти выход из лабиринта привычного.

*В.И. Супрун,
доктор философских наук,
директор Фонда
социо-прогностических
исследований «Тренды»*

ПРЕДИСЛОВИЕ

ГАРРИ ТРУМЭН однажды определил лидерство как искусство убедить людей сделать то, чего иначе они бы не сделали, и сделать так, чтобы им это понравилось.

Эта цитата приходит мне на ум всегда, когда я слышу звонок от Френсис Хессельбайн. Телефон звонит, я поднимаю трубку и слышу Френсис на другом конце провода: «Джим, я надеюсь, что ты мог бы принять во внимание...», или: «Фонд бы очень оценил...», или: «Было бы прекрасно, если бы ты подумал насчет...». И еще до того как я услышу конец предложения, я знаю, что почти наверняка скажу «Да». Я также знаю, что мне это понравится.

Я не единственный человек, который обладает подобным опытом. Несколько лет назад мне представилась

возможность сделать доклад на ежегодной конференции Фонда Дракера, которая проводилась в Лос-Анджелесе. Вечером накануне открытия я был на приеме. Перемещаясь по комнате, где было много замечательных людей - мыслителей, писателей, корпоративных деятелей, директоров некоммерческих организаций, правительственных лидеров, я задавал себе вопрос: «Что привело тебя сюда?» Ответ неизменно возвращал меня к Френсис Хессельбайн. Позже, на обеде, Питер Дракер остроумно заметил, что у него выработалась практика делать очень многое из того, о чем просит Френсис. Как и Дракер, почти все в той комнате достигли некоего рубежа, когда становятся хозяевами собственной жизни. Однако, когда звонит Френсис, все они испытывают сильную предрасположенность к тому, чтобы сказать «Да»... И им это нравится.

В этом великолепном собрании эссе Ф. Хессельбайн делится своим пониманием искусства лидерства. Подобно многим высокоэффективным лидерам, она может многому научить нас на своем собственном примере, но она скрытничает в разговоре о себе - черта, которую вы отметите, читая эти страницы. Поэтому позвольте мне нарисовать картину ее достижений, чтобы в некотором роде создать контекст того, о чем вы прочтете в этой книге. Она - личность, добившаяся значительных успехов, которые могут стать для нас материалом для изучения, хотя сама она никогда так не скажет.

В 1976 г. Хессельбайн оказалась, неожиданно для себя, в центре организации, которая стремительно падала вниз, к полной утрате всякого значения. Я поостерегусь сказать здесь «возглавила» или «встала на вершине», так как Френсис никогда не думала так о своей роли. Когда она описывала структуру своей организации репортеру из газеты «Нью-Йорк Таймс» (New York Times), то для иллюстрации мысли поставила стакан в центре обеденного стола и построила несколько концентрических кругов, которые расходились от центра, - они состояли из блюдец, чашек, тарелок, а соединила их при помощи ножей, вилок и ложек. «Я здесь, - сказала она, указывая на стакан, стоящий в центре, - я не на вершине чего-либо».

Но что бы вы ни думали о такой структуре, Хесельбайн стала генеральным директором организации «Гёрл Скаутс США» в самый напряженный период за всю ее, на тот момент, 64-летнюю историю. Как писал Джон Бирн в своей сенсационной статье в журнале «Бизнес Уик» (из которой я многое почерпнул для этого предисловия), Хесельбайн столкнулась с проблемами, по меньшей мере, такими же трудными, как и у директоров загнивающих корпораций старого типа: сокращающаяся доля рынка, неудовлетворенные потребители, экономическая слабость и даже угроза поглощения. «На заднем плане, подобно корпоративному рейдеру, - писал Дж. Бирн, - маячили "Бой Скауте Америки" (Boy Scouts of

America), которые провели исследование возможности расширения своего состава за счет девушек».

Восемь лет подряд число членов организации сокращалось, и «Гёрл Скаутс» столкнулись с опасностью повторения пути передвижных ресторанов Ховарда Джонсона - классической американской иконы уходящего века, которая все дальше и дальше удалялась в прошлое по мере того как менялись потребности и вкусы людей. Организация «Гёрл Скаутс» в 1976 г. состояла в основном из белых девушек, хотя и проявляла желание работать с представительницами разных рас. Американские девушки в это время все больше и больше осознавали и свою индивидуальность, и свои таланты, и свои амбиции. Их все меньше волновали проблемы подготовки к замужеству и все больше интересовала подготовка к поступлению в колледж или на работу; их все меньше беспокоили мысли о необходимости приобретения навыков ведения домашнего хозяйства и все больше заботила проблема, как реагировать на растущее давление со стороны своих сверстников, стремящихся увлечь их сексом или наркотиками. Поэтому они нуждались в современной организации, которая помогла бы им не только справиться со всеми проблемами, но и стать лидерами в этом мире и взять на себя ответственность за собственную жизнь.

Хессельбайн пришла на свой пост, уже зная все «изнутри». С ее 25-летним опытом - сначала в качестве лидера группы, работающего на добровольной основе, а

позже - исполнительного директора одного из местных советов и члена Национального совета - она без одобрения воспринимала миф о том, что лидеры, которые приносят с собой изменения, должны быть супергероями, кои являются из какого-то другого мира, на белом коне. С волосами, выкрашенными в зеленый цвет (цвет «Гёрл Скаутс»). Хессельбайн поклялась защищать непреходящие, стержневые ценности «Гёрл Скаутс» и заново подтвердила верность организации своей долговременной и постоянной миссии помогать девушкам достичь максимума их потенциала. Помимо этого, однако, все остальное было открыто для перемен.

И она принесла с собой перемены. Хессельбайн была убеждена, что любая девушка в Америке, будь она из семьи с низким доходом или из богатой, из города или из сельской местности, черная или белая, латиноамериканка или кто-либо еще, должна иметь возможность найти свое место в организации «Гёрл Скаутс». «Если я - ребенок из семьи племени Навахо, живущий в резервации, или недавно приехавшая в Америку вьетнамская девушка, или юная девушка из сельских районов Аппалач, я должна иметь возможность открыть справочник "Гёрл Скаутс" и найти себя там», - говорила она. «Это очень сильное "сообщение", что я - не аутсайдер, я - часть чего-то большого». «Гёрл Скаутс» не только изменили свои печатные материалы, такие как, например, пособия (даже перевели их на многие языки), но также

инициировали выдвижение новых предложений. Вручение «Значков высшего умения» широко практиковалось в таких областях, как математика, технология, компьютерная наука. Эти значки были призваны подчеркнуть, что девушки, отмеченные ими, - способные личности и именно так должны думать о себе. Организация искусно подвигла людей к осознанию таких жестоких фактов, перед которыми стоят девушки в современной Америке, как беременность несовершеннолетних и употребление алкоголя подрастающим поколением. Были подготовлены специальные материалы по этим чувствительным проблемам, родительские же организации не навязывали их, а просто раздавали разным независимым советам и общественным организациям, чтобы те использовали эти материалы по своему усмотрению. Большинство из них так и делали.

Хессельбайн четко уловила главный парадокс изменения: организации, которые наилучшим образом адаптируются к меняющемуся миру, прежде всего знают, что *не* должно меняться. У этих организаций есть прочно сидящий в грунте якорь ведущих принципов, вокруг которых они могут легко менять все остальное. Эти организации знают разницу между тем, что действительно священо, и тем, что таковым не является, между тем, что никогда не должно меняться, и тем, что должно быть всегда открыто переменам, между тем, «за что мы стоим», и «как мы должны делать дела». Если бы она при-

шла в организацию торжественным маршем с большой «программой перемен» и позиционировала себя как великого лидера этих перемен, ее усилия, вероятно, потерпели бы крах. Но она начала с того, что заново провозгласила верность главным ценностям и неизменной миссии «Гёрл Скаутс» как основу для перемен, давая людям «якорную» точку стабильности. Да, изменения должны быть, но они должны быть такими, чтобы придать новую энергию душе организации, а не разрушать ее.

В равной степени важно и то, что она упорно говорила «Нет» тем изменениям, которые не соответствовали основной миссии. Когда некая благотворительная организация попыталась завязать партнерские отношения с «Гёрл Скаутс», представляя себе их как армию улыбающихся девушек, которые ходят от дома к дому, собирая пожертвования или вербуя сторонников для «великого» благого дела, Хессельбайн, похвалив это желание внести нечто новое, все-таки вежливо и твердо сказала «Нет».

Хессельбайн понимала, что «делать добро» не означает делать *все* добро. Достижение лучших результатов, - а она постоянно напоминает нам в этих эссе, что важно постоянно мыслить именно в категориях результатов, - требует дисциплины, фокусирования только на той деятельности, которая отвечает трем базисным критериям. Во-первых, возможность должна точно соответствовать сути миссии. Во-вторых, организация должна обладать способностью реализовать это лучше,

чем какая-либо другая (если нет, тогда оставьте эту возможность другим). И в-третьих, возможность должна иметь смысл в контексте экономического механизма и ресурсов организации. Хессельбайн вычеканила очень простую мантру: «Мы здесь только по одной причине: чтобы помочь любой девушке достичь ее наивысшего потенциала». И она последовательно вела организацию в направлении этой - и только этой - деятельности - туда, где организация смогла бы оказать уникальное и значительное содействие своим членам. И на протяжении всей этой деятельности она поддерживала экономическое здоровье организации, памятуя высказывание Питера Дракера о том, что фонд, ставящий целью принесение пользы, не может не быть успешным.

И действительно, результаты пришли. Не просто финансовые - так как не это главное в предприятии, движимом некой миссией, - но в равной степени выраженные в понятиях членства, преданности делу волонтеров и продолжительного воздействия на жизнь девушек. Под ее руководством «Гёрл Скаутс» восстановили свое прежнее - заметное - положение, доведя число членов организации до 2 млн. 250 тыс. и работников (главным образом волонтеров) - до 780 тыс. Не менее важно и то, что организация достигла большего разнообразия и сплоченности, чем когда-либо за всю свою историю, то есть каждая сторона медали как бы усиливала другую в могучей комбинации «инь» и «янь». В ко-

нечном счете Хессельбайн обеспечила организации успешное существование и в будущем, когда уже закончился срок ее пребывания в должности. В 2002 г. численность «Гёрл Скаутс» выросла до 4 млн. членов, включая почти 1 млн. взрослых волонтеров.

Когда я размышляю о том, что же позволило «Гёрл Скаутс», а позже и Фонду Дракера, работать как точный часовой механизм, я думаю прежде всего о людях, которые добровольно посвящают себя служению миссии каждой из этих организаций. Тема взаимоотношений проходит красной нитью через каждую страницу этих очерков. Ибо приверженность миссии, в конечном счете, означает сопричастность с другими людьми, разделяющими с вами эту миссию. Провалить миссию - это одно, а подвести людей - совсем другое. И вот эта магическая комбинация «правильных» людей, которые привержены общей цели и которыми Френсис дирижирует так же хорошо, как и любыми другими, - реальный факт, подтверждаемый достигнутыми ею замечательными результатами. И это приводит меня к последнему и наиболее важному выводу по поводу этой книги. Как и у всех самых лучших управленцев, ее амбиции прежде всего относятся к организации, цели, самой работе, а не к ней самой как личности. Это главное, чем объясняются ее успешность, ее способность заставить такое большое количество людей делать то, чего бы иначе они делать не стали, и заставить их полюбить то, что

они делают. И действительно, с какой стати в мире, где самые лучшие люди в конечном итоге волонтеры, они должны отдавать свою созидательную энергию, чтобы действовать к вящей славе лидера, чьи амбиции являются в первую очередь эгоцентричными? Они не должны этого делать и они этого не делают.

В начале этой книги Френсис рассказывает о молодом человеке, который, подойдя к ней после ее доклада, задал вопрос: «Почему я не должен быть циничным?» Ответ на этот вопрос дает кардинальное правило Френсис Хессельбайн: лидерство в меньшей степени касается того, что вы *делаете*, и в большей - того, кто вы *есть*. Если вы рассматриваете лидерство как мешок с манипулятивными трюками или как харизматическое поведение для достижения своих сугубо личных интересов, тогда люди имеют полное право быть циничными. Если же ваше лидерство проистекает прежде всего из вашего внутреннего характера и цельности устремлений, тогда вы можете с полным правом попросить людей «одолжить» самих себя вашей организации и ее миссии. И, может быть, нельзя найти лучшего ответа на вопрос: «Почему я не должен быть циничным?», чем пример самой Френсис Хессельбайн - одной из тех редких личностей, у которых нет расхождений между тем, чему они учат, и тем, как они поступают.

Июнь 2002 г.

*Джим Коллинз
Боулдер, штат Колорадо*

О ЛИДЕРСТВЕ

К ЧИТАТЕЛЮ

Эта маленькая книга - для лидеров, которые с каждым новым возникающим «вызовом» определяют и переопределяют лидерство в своих собственных терминах, своим собственным языком, своими собственными поведением, деятельностью и результатами.

Возглавляем ли мы команду, большую корпорацию или маленькую организацию, университет или армию Соединенных Штатов - это время испытаний, и неважно, были мы лидерами в течение пяти или двадцати пяти лет, сегодняшние «вызовы» все равно требуют экспертизы наших базисных определений лидерства, ценностей, принципов и предположений, - ведь это время испытания.

ЧАСТЬ I

**Лидерство -
это вопрос
«Как быть»,
а не «Как делать
то или иное»**

КАК МЫ ДВИЖЕМСЯ от того места, где мы есть, туда, где мы призваны быть? Все это начинается с проблемы, которая стоит перед лидерами - как определить лидерство в своих собственных понятиях, на своем собственном языке.

Много лет тому назад, до Фонда Дракера, когда я была генеральным директором общественной организации «Гёрл Скаутс США», я знала, что должна определить лидерство в моих собственных понятиях, на моем собственном языке и способами, которые определяют, кто я есть, почему я делаю то, что я делаю, и это позволит передать другим и воплотить суть и дух лидерства, которые я была призвана обеспечить. После длительного и трудного размышления я выработала мое собственное определение лидерства: *лидерство - это вопрос «Как быть», а не «Как делать то или иное».*

Когда я работала еще в «Гёрл Скаутс» и позже, когда перешла в Фонд Дракера, или когда выступала перед солдатами армии США или морскими пограничниками, перед представителями компаний «Шеврон», «Тексако», «Хьюлетт-Паккард», Мирового банка, на правительственной конференции по «переизобретению», созван-

ной вице-президентом А. Гором, и т.д., а также во многих колледжах и университетах, я везде приводила это мое определение лидерства. Оно обозначает, кто я есть, почему я делаю то, что я делаю, во что я верю. Я подвергала проверке это определение снова и снова. И в итоге я знаю, что именно качества и характер лидера определяют его деятельность и результаты.

Все эти проблемы - как сделать то или иное в этом мире - не будут решаться до тех пор, пока не определены *«Как быть»*, которыми проникаются лидеры и которые воплощаются и демонстрируются ими в каждом действии, в каждой коммуникации, в каждом моменте лидерства. Руководители на каждом уровне в каждой организации могут «рассеять» задачи лидерства по всей организации, пока на каждом уровне у нас не появятся лидеры-личности, которые бы возглавили организацию и сообщество будущего.

После 11 сентября 2001 г., перечитывая очерки из этой книги, я обнаружила, что мое личное определение лидерства все еще работает. В первые же недели, после того как страна потеряла более трех тысяч своих граждан в результате принесшего смерть нападения террористов, мы увидели, как появлялись лидеры, обнаруживавшие на деле качества, сущностно важные в те ужасные моменты. Именно качества *«Как быть»*, а не некие *«корзины»* отработанных навыков, проявились чудесным образом тогда, когда они были столь необходимы,

чтобы успокоить, поддержать людей, ответить на вызов и «обнять» город, который находился в шоке и печали. Мэр Нью-Йорка обнаружил эти качества, этот дух внутри себя, и он сумел вдохновить город и страну. Губернатор штата Нью-Йорк тоже поднялся до новых высот лидерства, когда оказал существенную поддержку городу и затем вместе с мэром продемонстрировал народу пример единой команды, что было очень важно для совместного ответа на вызов коллективной трагедии. Начиная с тех более чем 350 пожарных и 200 полицейских, которые пожертвовали жизнью, когда пошли в этот ад, чтобы спасти других, до врачей, сестер, тысяч волонтеров и героев по всей стране, до Пентагона и до того аэродрома в Пенсильвании, мы находим лидеров, чьи характеры и чей героизм вдохновили нацию. Было ясно, что они не просто выполняли свой долг: они были призваны сделать то, что они сделали, - они были великолепными лидерами-личностями, которые достойно ответили на вызов своего времени.

Итак, я проанализировала то, что написала, что пыталась передать в том, другом мире, который уже ушел. И обнаружила, что я верю, даже с еще большей страстью, в эти «почему»: в ценности, принципы, убеждения, которые и определяют, кто мы есть, во что мы верим, что мы делаем и как мы работаем вместе с другими, нашими попутчиками по совместному путешествию к лидерству в неопределенном мире.

ГЛАВА 1

Лидер типа «Как быть»

ЖУРНАЛ ДЛЯ ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЦЕВ попросил ряд топ-менеджеров «заглянуть за горизонт сегодняшних заголовков газет», «придать некий размер будущему» и описать наиболее важные задачи, которые встанут впереди, в новом тысячелетии, перед высшими администраторами. Мне тоже предложили сделать это. В своем ответе я написала: «Три главные проблемы, с которыми столкнутся генеральные директора, будут иметь мало общего с управлением материальными активами, и все будет завязано на мониторинг качества лидерства, рабочей силы и взаимных отношений». После того как журнал вышел из печати, некий корпоративный лидер позвонил мне и сказал: «Ваши

комментарии несут для меня большой смысл. Я думаю, что эти три проблемы, которые Вы описали, похожи на ножки табурета. Тем не менее я вижу лидеров, которые придают значение только одной, возможно, двум из этих ножек!»

В предстоящие напряженные годы, когда знакомые отметки, указатели и верстовые столбы меняются так же быстро и неожиданно, как и само время, лишь одно останется неизменным в центре этого водоворота - лидер. Лидером в наступающем веке будет не тот, кто выучил уроки, знает, *«как делать то или иное»* с помощью «поперечных балок», скрепляющих *«как»* с *«тем или иным»*, которые распадутся в сокрушительных переменках будущего. Лидер сегодняшнего дня и будущего будет сфокусирован на том, *«Как быть»* - как развить, совершенствовать и проявить лучшие качества, характер, тип мышления, ценности, принципы и мужество.

Лидер типа «Как быть» знает, что люди - это главное достояние организации, ее величайший актив, и в своих словах, поведении и взаимоотношениях лидер должен демонстрировать эту мощную философию. Такой лидер давно отказался от иерархии и, вовлекая в дело многие умы и руки, создал новый тип структуры. Новая конструкция извлекла людей из клеток старой иерархии и поместила их в концентрическую, более гибкую и флюидную систему менеджмента, которая освободила энергию и дух наших людей.

Лидер типа «Как быть» строит «рассеянное» и разнообразное лидерство - как бы распределяя его до самых отдаленных точек круга, чтобы пробудить энергию разделенной ответственности. Лидер конструирует рабочую силу, свой штат и управленческий совет, которые отражают наше многоликое сообщество и социальное окружение, поэтому и потребители, и избиратели находят самих себя, когда они видят эту, в высшей степени разнообразную, организацию - организацию будущего.

Этот тип лидера предлагает убедительное видение будущего организации и как бы высекает искру, необходимую, чтобы построить предприятие, включающее в работу всех. Лидер мобилизует людей вокруг миссии организации, превращая ее в могущественную силу в то неопределенное время, что ждет впереди. Мобилизация вокруг миссии генерирует силу, которая так трансформирует рабочее место, что и рабочие и команды смогут выразить себя в своей работе, найти в ней - сверх конкретной задачи - особый смысл, так как они нацелены на миссию. Через постоянный акцент на миссии лидер этого типа дает рассредоточенным по всему предприятию разным лидерам ясное ощущение направления и возможность найти смысл в их работе.

Лидер этого типа знает, что прислушиваться к потребителю и узнавать, что он ценит, - как бы «копаться в поле» - это критически важный компонент, и в будущем даже более важный, чем сегодня. Глобальная и

локальная конкуренция только ускорит этот процесс, и необходимость фокусироваться на том, что ценит потребитель, станет еще острее.

Все будут так же внимательно следить за завтрашним лидером, как мы следим за сегодняшним, чтобы убедиться в том, соответствует ли бизнес-практика организации принципам, которые декларирует ее лидер. Во всех взаимодействиях - от самых незначительных до самых значимых - поведение лидера этого типа должно демонстрировать его веру в достоинство и значимость всех мужчин и женщин, которые составляют данную организацию.

Главное в оценке социальной важности завтрашних лидеров - это то, как они охватывают всю «тотальность лидерства», что подразумевает включение в расчеты не только «моей организации», но также и того, что находится за ее стенами. Лидер типа «Как быть», работает ли он в частном, государственном или социальном секторе, признает значимость жизней мужчин и женщин, которые и составляют предприятие. Он признает ценность рабочего места, которое воспитывает человека, чья деятельность существенно важна для реализации миссии, и необходимость наличия здорового сообщества для достижения успеха организации. Мудрый лидер принимает во внимание всех, кто имеет отношение к среде, окружающей корпорацию, организацию, руководство.

Вызовы, которые придут снаружи, из-за «стен», потребуют так же много внимания, вовлеченности и энергии, как и большинство насущных задач «внутри». Лидеры будущего скажут: «Это нетерпимо», когда увидят, каково состояние школ, здоровья детей, будущей рабочей смены, неадекватную подготовку к жизни и работе в очень многих семьях, людей, которые теряют доверие к своим организациям. Эти новые лидеры будут строить здоровое сообщество так же энергично, как они строят здоровое, продуктивное предприятие, хорошо понимая, что высокоэффективная организация не сможет существовать, если она не помогает своим людям в болеющем сообществе.

Сегодняшние сетования по поводу недостаточной преданности работников своей корпорации и, наоборот, недостаточной верности корпорации своему персоналу - это ясные послания лидерам будущего. «Питбули» рыночной экономики могут обнаружить, что их философия - «рви и грызи», «держись зубами до последнего» - так же мертва, как и дух их отрядов. В конечном итоге, когда организации сократят свою рабочую силу, будет ли лидер возглавлять деморализованных, лишенных силы духа работников, вести за собой стаю, или это будет новый лидер, который станет руководить, исходя из видения, принципов и ценностей, выстраивая доверие и освобождая энергию и творчество своих работников?

Крупные аналитики не предсказывают хороших времен, но в самих этих опасностях, которые ожидают лидеров впереди, присутствуют, тем не менее, отличные возможности для тех, кто поведет свои предприятия и эту страну к новому типу сообщества - сплоченной общине, состоящей из здоровых детей, крепких семей, имеющих хорошие школы, достойное жилье и работу, которая возвышает. На этом месте действия лидеры с новым типом мышления и видения построят новые взаимоотношения, которые утвердятся во всех трех секторах общества, способствуя становлению партнерства и подлинного сообщества. Это потребует новой генерации (или старой, отказавшейся от изжившего себя принципа «идти в одиночку»), состоящей из лидеров, которые осмелятся увидеть жизнь и сообщество как единое целое, которые будут смотреть на работу как на потрясающую возможность выразить все то, что дает страсть и свет жизни, и у которых будет достаточно смелости вести других вперед на основе принципов, видения и миссии, которые и станут путеводной звездой. Лидеры будущего могут делать предположения о тех физических факторах, которые будут обозначать вызовы, лежащие впереди. Но нематериальные вещи - требуемые качества лидерства - так же постоянны, как полярная звезда. Они находят свое выражение в характере, во внутренней силе и в том, «Как быть» лидеров следующего тысячелетия.

Причина, чтобы верить

НЕДАВНО Я ВЫСТУПАЛА перед аудиторией, состоявшей из студентов университета, преподавателей и лидеров местной общины. У нас было живое обсуждение - вопросы, ответы, а когда после дискуссии люди подошли ко мне, чтобы поговорить, один молодой человек как бы замешкался в проходе. И только когда все уже двинулись к выходу, этот юный первокурсник решил обратиться ко мне: «Я хотел задать Вам вопрос во время обсуждения, но я не хотел Вас шокировать». Я улыбнулась в ответ: «Пожалуйста, спрашивайте сейчас». Он спросил: «Почему я не должен быть циничным?»

Он рассказал мне о некоем корпоративном лидере, который вкладывал большие суммы (но совсем малую

толику своего дохода) в благотворительность. По мнению студента, лидер давал эти деньги только для того, чтобы получить большую налоговую льготу и увидеть свое имя в газетах. «Почему я не должен быть циничным?» - повторил он вопрос. Я сказала ему, что, во-первых, я никогда не была циничной, даже моя группа крови +B¹². Он улыбнулся, но его серьезный вопрос требовал столь же серьезного ответа.

Я сказала, что недостаточно знаю об этом конкретном случае, чтобы прокомментировать его, но могу рассказать о некоторых корпоративных лидерах, с которыми я знакома и которые в этом смысле отличны от того, кого он привел в качестве примера. Один из них - Билл Поллард, глава компании «Сервис Мастер». Это одна из вызывающих наибольшее восхищение корпораций мира и самая успешная корпорация в сфере услуг в нашей стране за последние 25 лет. Билл Поллард отдает очень много энергии карьерному продвижению и «развитию» 240 тысяч своих служащих. Они моют полы в госпиталях, подают пищу в студенческих кафетериях, уничтожают термитов, заботятся о газонах и деревьях, убирают дома. Он верит, что каждый из них является личностью, обладающей высокой ценностью и достоинством, и что каждый заслуживает того, чтобы получить возможность для карьерного роста и обуче-

¹² Группа крови +B - вторая, резус положительный.

ния. Вот почему некоторые мужчины и женщины, даже из тех, кто начинает с самых низов в сфере уборочного сервиса, становятся в конце концов управляющими бизнес-подразделений компании «Сервис Мастер».

Однако инвестирование в карьерное развитие Билл абсолютно не связывает с налоговыми послаблениями. Все это связано, прежде всего, с его верой в то, что люди действительно являются величайшим ресурсом организации, и он действует согласно этому убеждению. Он совершенно откровенен относительно миссии компании, которая четко определена в надписи, выбитой на стене его штаб-квартиры: «Прославлять Бога во всем, что мы делаем, помогать людям совершенствоваться, стремиться к лучшему, следовать высшим образцам и увеличивать прибыль». Эти цели для разных людей могут означать разные вещи, но одно очевидно - это заявление не может восприниматься легкомысленно. И Поллард заставляет себя и своих менеджеров соответствовать ему, он мобилизует людей вокруг этой миссии.

Я рассказала молодому человеку и о Томе Моране, президенте и генеральном директоре компании «Мьючуэл оф Америка». Вовлеченность его компании в дела общины - включая инвестирование времени, денег и управленческой поддержки проектам местных общин и некоммерческих организаций - существенная часть культуры компании «Мьючуэл оф Америка». Это мало связано с деньгами, потому что возвращение инвести-

ций, хотя они и достаточно значительны, на самом деле, не играет существенной роли для корпорации с капиталом в 10 млрд. долларов. Но влияние этой деятельности на служащих компании, а из них 97% участвуют в таких акциях, и на окружающее сообщество - огромно. Предшественник Тома и теперешний председатель совета директоров Уильям Флинт сделал заявление, которое мне довелось слышать от очень немногих корпоративных лидеров. Он сказал своим служащим: «В тот день, когда мы должны будем сократить персонал, в тот день, когда мы должны будем сократить рабочие места, - мое имя будет первым в этом списке».

Наконец, я рассказала о Лью Платте, бывшем председателе совета директоров компании «Хьюлетт-Паккард». Он был нацелен на «переизобретение» и «реинжинирование» огромной корпорации. Однако при этом остался страстным сторонником построения богатой своим разнообразием организации по всему миру и создания здорового баланса между работой и самой жизнью для своих служащих. Он понимал, что хотя жизнеспособная организация должна быть финансово здоровой, расти она может только при условии партнерства между служащими корпорации и общинами, а не за счет общин.

Те из нас, кто занимает лидерские позиции, должны уметь отвечать на вопросы скептиков не поучениями или нотациями, а реальными позитивными примерами из деятельности лидеров во всех трех секторах - лиде-

ров, которые строят здоровые, сплоченные организации и общины. Те из нас, у кого есть трибуна, чтобы обратиться к гражданам, должны идентифицировать себя с тем, что Питер Дракер называет «островами здоровья и силы» в нашей стране. Их тысячи, и они многое значат для 18-летних студентов, которые задают жесткие вопросы.

Молодые люди ищут примеры лидерства, которое вдохновляется ценностями, потому что они видят слишком много людей, обладающих властью и могуществом и при этом служащих только самим себе, сосредоточенных исключительно на финансовых аспектах и совершенно индифферентных к другим. Мы не можем допустить, чтобы молодые люди только на основе нескольких таких негативных примеров сами же и отвечали себе на вопрос: «Почему я не должен быть циничным?». Мы просто обязаны дать им реальные примеры принципиальных, эффективных лидеров, которые понимают, сколь ценен вклад других людей. Мы также должны четко и ясно определить наши собственные принципы и ценности, которые опираются на повседневную практику.

Молодые люди - это часть, это отражение общества, мира, который испытывает голод на героев. Мы должны посмотреть на все новыми глазами и идентифицировать для самих себя героев вокруг нас. Их можно найти повсюду в обществе, и это не какой-то герой

на белом коне; этих героев мы должны найти среди мужчин и женщин, которые знают, что будущее будет другим по сравнению с сегодняшним днем, и сами уже привносят изменения, тем самым помогая формировать будущее. Сегодняшние герои шагают за стены своих предприятий и помогают строить лучший мир. Они предлагают альтернативу сегодняшней слишком трезвой реальности. Они демонстрируют нам ведение более далекой перспективы, видение того, что может быть.

Ко времени, когда мы закончили наш разговор, аудитория уже опустела. Я высказала пожелание, чтобы мы поддерживали контакт, и мы договорились не терять из вида друг друга. Я сказала ему: «Вы задаете правильные вопросы, и этот Ваш вопрос намного более значим, чем мой ответ». Он поблагодарил меня и медленно пошел к выходу из аудитории, скромный, спокойный и явно взвешивающий то, что я ему сказала. Я надеюсь услышать, как он будет отвечать на этот вопрос самому себе в грядущие годы. Я знаю, его вопрос был великим подарком - он научил меня многому. И все же этот его вопрос все еще преследует меня.

Нести большую корзину

МНОГО ЛЕТ НАЗАД, когда мой первый опыт участия в общественной деятельности состоял лишь в том, что я возглавляла отделение «Гёрл Скаутс» в Джонстауне, штат Пенсильвания, на тренинге для новых лидеров я встретила замечательную женщину. Когда я в разговоре упомянула, что Джейн, другой новый лидер, сказала, что она ничего не почерпнула из этого курса, Роза ответила коротко, но очень мудро: «Вы должны нести большую корзину, чтобы принести что-то домой».

В то время я была молодой матерью маленького мальчика, и все последующие годы я вспоминала эти мудрые слова Розы. Я несла большие корзины, сделанные из многих материалов, различного дизайна и формы. Каждая корзина имеет ярлычок, и эти ярлычки

меняются вместе с контекстом. Четыре императива лидерства - инновация, включенность, возможность и равный доступ, менеджмент, базирующийся на ценностях, - заслуживают своих собственных ярлычков. И фокусирование на миссии, что является сущностью лидерства, диктует нам, как использовать то, что мы собрали в наши корзины по дороге домой.

Когда я несу мою инновационную корзину, на ней нет крышки, она широко открыта для многих перемен и действий. (В действительности, ярлычок, который висит на ней, соответствует определению, данному Питером Дракером: «Инновация - изменение, которое создает новый уровень деятельности». Способность языка ломать барьеры и освобождать энергию постоянно поражает.) Изменение есть возможность; у меня есть корзина, которая ждет, чтобы ее наполнили новыми идеями - некими соломинками на ветру, разными партнерами и новыми видами деятельности, необходимо желание выбросить старое и несоответствующее, чтобы освободить место для новых попыток. Эта эластичная корзина растет в размерах, чтобы вобрать все, что нам необходимо, дабы лидерство и организация были жизнеспособными.

Что я еще стремлюсь нести (наши корзины никогда не бывают слишком тяжелыми), так это корзину с ярлычком «вовлеченность». Ее я крепко держу обеими руками, ведь она предназначена для идей, моделей и

процессов, которые создают в высшей степени разнообразные организации и означают соответствие времени, продолженность процессов и эффективность результатов. Построение сплоченной, полной энергии организации требует самой большой корзины в городе - там должно быть место для всех нас. Не просто для нескольких избранных, для тех, кто похож друг на друга и думает подобным образом, но для всех тех, кто является частью сообщества будущего. Когда превалирует равный доступ, синергетика включенности поднимает нас, как пропеллер, высоко над старыми, с запертыми воротами, анклавами прошлого к изобилию возможностей, которые лежат по ту сторону стен.

Когда с моей корзины свисает ярлычок «Возможность» - здесь каждый из нас должен определить и переопределить «возможность», пользуясь собственными терминами, - призыв Эмерсона со всей ясностью доносится до нас сквозь века: «Сам открывай свои двери». В мою «корзину возможностей» я помещаю возможность для каждого ребенка учиться, для каждого мужчины и каждой женщины - найти работу, которая достойна их и приносит радость, возможность без страха передвигаться и путешествовать, узнавать новое, искать «возможность» не только для самих себя, но и для всех других. С каждым днем этот лидерский императив растет, множится и наполняется энергией. Это большая корзина, но с каждым новым вкладом она как бы начинает

все больше нести сама себя, потому что движущая сила измененной жизни, благодаря новым возможностям, поднимает ввысь как саму корзину, так и несущего ее.

Каждый раз, когда я поднимаю мою «ценностную корзину», я знаю, что это время испытаний. Я отношусь очень бережно к тому, что я кладу в корзину и вынимаю из нее, так как она содержит то, кто я есть, почему я делаю то, что я делаю, что мотивирует мои действия, направляет меня, движет мною и бросает мне вызов. Другие корзины тоже необходимы. Но «корзина ценностей» несет мои убеждения, принципы, дух - ценности, которые помогают мне, борясь, идти по жизни. Из всех корзин, которые несет лидер, эта наиболее важная. В столкновении с повседневными вызовами, касается ли это нашей напряженной жизни, работы или мира вообще, «ценностная корзина» поддерживает и вдохновляет нас. Содержание ее напоминает нам, что лидерство - это вопрос того, как *быть*, а не как *делать* то или это, и в конечном счете качество и характер лидера определяют всю его деятельность и результаты. Эта корзина сплетена из самых сокровенных нитей нашей жизни.

Я люблю корзины всех типов, из разных уголков мира. Мы можем изучать корзины на наших полках и видеть прекрасную работу, дизайн, который кто-то где-то тщательно разработал для тех, кто их будет держать в своих руках. Будут ли это корзины индейцев-хопи из Северной Аризоны, или другие - сплетенные в Гватема-

ле из тростника, или это будет предельно аккуратное произведение кенийских мастеров, большинство корзин все же сработано руками мужчин, женщин и детей, которые сейчас далеко от того места, где нахожусь я. Поэтому даже это метафорическое вместилище наших мыслей, мечтаний, планов, тревог несет в себе послание о вовлеченности, любви и партнерстве.

Размеры каждой корзины ограничены только нашим собственным нежеланием лидировать по полной программе, с самого переднего края. Они растут по мере того как расширяются наши горизонты, и до тех пор, пока «безграничность» не становится наилучшей формулировкой для них. Если мы применяем «спланированный отказ», то содержание этих корзин будет жизнеспособным, будет соответствовать моменту, даже если наши организации так же, как и мы, растут и меняются. «Спланированный отказ» - это еще один урок, который мы можем получить у Питера Дракера и положить в нашу инновационную «корзину». Ибо если мы должны оставаться сосредоточенными на миссии, а мы должны, и если мы хотим соответствовать задачам в наш неопределенный век, тогда отказ от тех вещей, которые не продвигают нашу миссию вперед, является императивом для лидерства.

«Сфокусированность на миссии» четко обозначена на каждой корзине, на всем, что мы несем, на самом путешествии. Если что-либо не движет миссию вперед,

оно должно быть выброшено за борт. Фокусирование на миссии приводит нас именно туда, куда мы хотим прийти. Для многих лидеров цель путешествия - это место, где пересекаются работа, люди и «вызов», где и происходит мобилизация вокруг миссии, изменение жизни, построение сообщества. В эти турбулентные, часто жестокие, времена мы вспоминаем с убежденностью, что «паруса, а не ветры определяют путь, по которому мы идем». Я не знаю, кто написал это в том полном сокровищ, туманном прошлом, но это послание освещает путь в будущее.

Великие вызовы, великие возможности и великие неопределенности окружают нас, когда мы пытаемся выяснить, что нести, как нести и с кем идти. В этом путешествии в будущее приземленное видение, скромный масштаб, робкие ожидания и маленькая корзина - это не для нас. То, что мы несем в нашей корзине, что мы приносим домой, может изменить жизнь и способствовать построению сообщества. Это может трансформировать данную организацию и данное общество. В итоге мы сами изменимся. Нести большую корзину - это метафора жизни, лидерства, возможно, даже секрета достойно прожитой жизни. Давнее наблюдение тогда еще молодого общинного лидера, который открыл для себя истину, что учение - это великое приключение, всплывает в памяти и настойчиво шепчет через годы: «Ты должен нести большую корзину, чтобы принести что-то».

Фокусирование на задаче

КОГДА великий Дюк Эллингтон¹³ хотел охарактеризовать замечательного артиста или экстраординарную работу, он имел обыкновение говорить: «Вне категорий». Эта фраза, характеризующая и его собственную деятельность, предлагает точное определение успеха в современном мире. Слова Эллингтона пришли мне на ум недавно, когда группа студентов, изучающих менеджмент, и преподавателей из Вены спросила меня, что я думаю по поводу гендерного и организационного лидерства.

За ланчем несколько студенток-выпускниц бросили мне вызов: «Почему вы - *председатель* совета директо-

¹³ Дюк Эллингтон - выдающийся американский джазовый музыкант и композитор.

ров Фонда Дракера, а не просто руководитель или председательница?». Я ответила, что это всего лишь вопрос личного предпочтения, что я рассматриваю слово *chairman* - председатель, как происходящее от слова *human* - человеческий, а не от слова *man* - мужской. Поэтому в любом совете, где я председательствую, я - *председатель*.

Ход моих рассуждений таков: предположим, существует успешная, хорошо руководимая корпорация и меня выбрали, чтобы я сменила на посту успешно действовавшего председателя-мужчину. Первым шагом будет отнюдь не изменение моего титула на *председательницу*, так как если я наследую эту управленческую позицию, то я наследую и этот титул. Я призналась своим собеседникам, что эту точку зрения разделяют не очень многие, но моя преференция соответствует мне, моей философии и подходит для моего стиля лидерства.

Что касается лидеров-женщин, то начнем с того, что мы привносим особое качество в работу нашей организации. Наш вклад в продвижение миссии «усиливается» нашим полом - любой эффективный лидер привносит в то, что он делает, свой жизненный опыт и свою точку зрения. И то, что в наших лидерских командах наблюдается разнообразие пола, расы, культуры и опыта, только усиливает и обогащает нашу организацию. Но не это побуждает нас, лидеров-женщин, делать то, что мы делаем. Миссия, которая определяет, почему мы делаем то или иное, не относится ни к какому полу.

Питер Дракер настаивает на том, чтобы лидеры «фокусировались на задаче, а не на тендерной принадлежности». Этот совет хорошо нам помогает. Фокусирование на задаче является императивом для всех лидеров, работающих, чтобы построить исключительно разностороннюю, эффективную и сплоченную организацию. Наш все более разнообразный бизнес, наши правительство и институты социального сектора отражают «море» изменений, которые происходят в современном американском обществе, и задача наших лидеров - сделать эти институты эффективными.

Семь лет я работала в Совете большой электрической компании вместе с одиннадцатью директорами-мужчинами. Я служила в компании, которая строила две большие ядерные станции. Казалось бы, нет ничего более мужественного, в стиле мачо, чем ядерное предприятие. И все же, участвуя во всех этих встречах - десять раз в год в течение семи лет, я никогда не входила в комнату заседаний Совета, думая: «Я - Женщина». Я участвовала в Совете потому, что могла принести пользу независимо от своего пола. Я никогда не думала о себе как о женщине в Совете (хотя и была таковой), однако я знала, что я привнесла особую перспективу в обсуждения и решения.

Иногда, когда у меня берут интервью, журналисты говорят что-то типа: «Мы читали о том, что ваша позиция крайняя в феминистском менеджменте. Пожалуй-

ста, опишите свой женский стиль менеджмента». Я отвечаю, что, конечно, обозреватель видит то, что видит, но для меня менеджмент подобен деньгам - у него нет пола.

Качества менеджмента, на которые можно было бы наклеить ярлык «феминистские», усвоены как удивительно результативными женщинами, так и мужчинами: это лидерство, использующее силу языка; лидерство, культивирующее взаимоотношения; лидерство, создающее команды и структуры, которые освобождают энергию и потенциал других, развивающие флюидные и гибкие системы менеджмента, строящие сплоченные организации, которые, по словам Питера Дракера, «используют сильные стороны своих членов в максимальной степени, делая слабости несущественными». Одни могут назвать это управление «женским», другие назовут его просвещенным, ибо мы должны, как говорил Дракер, «вести людей, а не сдерживать их».

Когда я служила в национальной организации, главной заботой которой были нужды молодых девушек и женщин, я всегда надеялась на то, что эта забота будет пронизывать всю работу и содержать в себе соответствующее этому «послание» (message). «Послание» же заключалось в том, что прекрасно быть девушкой или молодой женщиной, у которой замечательные возможности в будущем, и она должна быть подготовлена к ним. Я не изменила свою философию. Когда мы фокусиру-

емся на задаче, наш пол придает особое позитивное измерение всему, что мы делаем. В новом веке у нас будет все больше потрясающих возможностей для того, чтобы быть более значимыми, чем когда-либо до этого. Мы выбираем наши «сражения», руководствуясь мудростью.

Десять лет назад я бы не написала эту главу. Работа, как таковая, представляла собой другой мир, и барьеры, мешавшие проявлению талантов женщин, были громадными. В начале 1990-х гг. женщины и корпоративные, правительственные лидеры, а также лидеры некоммерческих организаций, которые поддерживали принцип равного доступа к возможностям и значимым позициям, дали толчок десятилетию замечательного прогресса. Все больше женщин стало входить в советы директоров, участвовать в управленческих командах и занимать ключевые лидерские позиции. Все более широким стало представительство женщин в бизнес-школах, на факультетах права и медицины - они открыли двери, закрытые для них в прошлом, и сами стали готовить себя для будущего лидерства. Многие старые проблемы «ушли в отставку».

Когда мы фокусируемся на задаче, мы движемся над старыми представлениями, практиками и языком, которые могут быть барьерами для равного доступа. Один из таких барьеров - это «помещение» женщин в особую категорию пола. Если мы видим и описываем самих себя, скажем, как «женщина - вице-президент», то дей-

ствительно можем остаться в категории, которая никогда не будет даже рассматриваться при замещении должности генерального директора.

Вызовы лидерства, с которыми мы сталкиваемся, являются базисными, фундаментальными и общими. Будущее призывает нас быть лидерами по ту сторону того, где мы находимся сейчас, фокусироваться на новом уровне оценки, «вовлеченности» и деятельности. Чтобы продолжать двигаться вперед, лидеры-женщины должны всегда фокусироваться на деятельности и никогда не забывать о силе миссии, ценностях и задачах. Питер Сенг¹⁴ говорит, что миссия питает страсть к длинному путешествию: «Это путешествие длинно, но оно восхитительно, потому что наши товарищи по путешествию - это мужчины и женщины, которые разделяют новое видение будущего. Мы достигнем нашего видения, только если будем думать и действовать "за пределами категорий"».

¹⁴ Питер Сенг (Peter Seng) - ведущий преподаватель в «Слоун Скул оф Менеджмент», одной из лучших школ в США, специалист по трансформациям организаций, автор ряда бестселлеров по современным организациям и менеджменту.

Сила вежливости

МНОГО ЛЕТ НАЗАД я слышала, как Питер Дракер сказал: «Хорошие манеры - это смазочное масло организации». Эту фразу произнесла не «Мисс Хорошие Манеры», ее произнес «отец современного менеджмента», человек, который понимает организацию, возможно, гораздо лучше, чем любой из нас. Я молча поаплодировала тогда его замечанию и с тех пор всегда была частью аплодирующей аудитории, когда речь шла об этой проблеме. «Жесткие» лидеры прошлого, которые прибегали к хорошим манерам для светской жизни и были убеждены в необходимости рычания или «пролаивания» своих приказов, верили в силу командования и контроля, сейчас являются частью истории.

На их место пришли лидеры, которые и словами, и поведением демонстрируют уважение и одобрение по отношению к работникам своего предприятия. В этих организациях «наши люди являются нашим главным богатством» - это не просто фраза, это чувствуется в самой культуре организации.

Используя инструменты лидерства

Эффективные лидеры сегодня знают, что хорошие манеры чрезвычайно важны для успешных взаимоотношений на рабочем месте, для деятельности команды, «прислушивания» к потребителю и реагирования на его запросы, для управления в высшей степени разнообразной рабочей силой. Их хорошие манеры проистекают не из некоей наработанной приятности, но из искреннего понимания и оценки своих коллег как личностей, а также важности той работы, которую их коллеги выполняют.

Все мы наблюдали взаимоотношения, отмеченные дурным вкусом, плохими манерами, отсутствием благонастроенности. Такие отношения непродуктивны, они принижают обе стороны и часто приводят к «взрывам» на личном или публичном уровне с вполне предсказуемыми результатами. Так же, как человек не может иметь две этики - одну для бизнеса, а другую для личной жизни, - он не может иметь и два набора манер.

Как продемонстрировать уважение

Когда я писала этот кусок, я попросила нескольких своих друзей дать определение хорошим манерам и вежливости. Ответы были разные, но в принципе все согласились, что манеры имеют отношение к правилам социального поведения, вежливость же связана с уважением к другим людям. И манеры, и вежливость существенно важны для построения эффективной организации. Мы признаем человеческую природу другой личности, когда «передаем» на многих уровнях, что этот человек обладает ценностью и достоинством. Наше поведение, так же как и наши слова, создает, выстраивает климат доверия и уважения, климат, в котором миссия, ценности и принцип равного доступа пронизывают всю организацию.

Таким образом мы строим здоровые, всеохватывающие взаимоотношения, которые освобождают человеческий дух. Мы можем развенчать такой менеджмент, как мягкий, как слюняйскую болтовню, но я готова бросить вызов и, используя метод измерения, сравнить эффективность деятельности команды, чья работа отмечена доверием, вежливостью и хорошими манерами, и команды, где недоверие, неуважение и недостаток внимания к людям - повседневная практика. Никакого сравнения. Дух, мотивация, уважение и принцип ценности личности побеждают каждый раз. Невдохновен-

ные, немотивированные, нецененные работники не могут конкурировать в высококонкурентном мире.

Мы видим сейчас лидеров будущего, которые знают, что лидерство имеет мало общего с силой - и целиком связано с ответственностью. Как бы «рассеянное» лидерство, которое присуще великим организациям, начинается с разделяемой всеми причастности к миссии и цели. Оно базируется на четком делегировании задач и определенной ответственности за результаты. Энергия, синергетика и продуктивность, на которые мы рассчитываем, чтобы предприятие двинулось вперед, зависят от того, как люди работают сообща, какой пример мы подаем им каждый день. Мы должны *прежде всего* демонстрировать такой подход по отношению к самим себе, а потом уже ожидать этого от других.

Стремясь побыстрее «переизобрести» наши организации, общины или самих себя, мы в спешке иногда упускаем из виду проверенные временем принципы, которые помогали великим лидерам прошлого добиваться успеха. Мы забываем, что задолго до появления понятий «маркетинг взаимоотношений» или «бригада из одного», задолго до того, как эти слова стали привычны, лидеры выстраивали достоверные и искренние взаимоотношения на работе, в общественной и в семейной жизни. Организация будущего будет ориентирована на взаимоотношения, она будет фокусировать-

ся на миссии, базироваться на ценностях. Хорошие манеры и вежливость являются сущностно важными для успешных взаимоотношений на всех уровнях организации, и эти факторы выйдут на первый план в эффективном лидерстве.

Работая с генеральными директорами, которые успешно справляются с многочисленными требованиями и давлениями каждого дня, я обнаружила у них два качества, которые помогают им выстраивать здоровые взаимоотношения с другими людьми.

Знать, что важно

Хотя обычно именно у этих людей самый перегруженный график в их организации, эффективные лидеры никогда не производят впечатления тех, кто завален работой. Они всегда находят время для людей, у которых возникает насущная проблема или есть дельное предложение. И неизменно делают больше, чем говорят, они живут своим призванием и миссией. Вежливость для них - норма, они понимают силу любезности, примера и убеждения.

Чем лидеры эффективнее, тем больше они способны выкраивать времени для других и выказывать искреннее внимание и заинтересованность по отношению к ним. Конечно, «элегантное» использование хороших манер является своеобразным смазочным маслом, а также мотивирующим и эффективным методом рабо-

ты, который в конечном итоге «делает сильные стороны других людей действенными, а их слабости несущественными».

Слишком часто во время беседы или назначенной встречи мы создаем впечатление, что мы ограничены во времени, что должны спешить, но если мы сфокусируемся на человеке и на том, с чем он пришел, мы пошлем совсем другой сигнал - о том, что наше общение с этим коллегой, в эти 15-30 минут, является самой важной вещью, которой мы хотели бы заниматься в данный момент. Прислушиваться к нашим «внутренним потребителям» так же важно, как и к нашим «внешним» клиентам. Акцентирование внимания призвано передать человеку искреннее уважение, которое является краеугольным камнем доверия. Оно также помогает нам стать более сосредоточенными, организованными и, в конечном итоге, более продуктивными.

Время имеет значение

Как все, что имеет определенную ценность, внимательное и уважительное поведение требует времени и усилий. Но в эти предъявляющие повышенные требования (и часто нецивильные) времена вопрос заключается не только в том, как мы сбалансируем нашу жизнь, но и в том, как мы сбалансируем один наш день. Этот баланс требует дисциплины в использовании нашего времени. В конце концов то, как мы планируем наш

день, какой делаем выбор, определяет наш результат как лидеров.

Каждый день имеет свои приоритеты, свой фокус внимания, именно на них мы и должны концентрироваться. Мы часто должны откладывать в сторону дела, которые интересно делать, но которые не приведут к каким-либо изменениям. Мы просыпаемся, решительно настроенные на то, что этот день не будет для нас просто «проходным». Мы знаем, куда мы собираемся инвестировать наше время и с кем и как мы проведем этот день. Такая дисциплина - нелегкая вещь, но она является «бодрящим» вызовом для эффективного лидера.

В конце концов лидерство - это прежде всего ценностные взаимоотношения, подразумевающие необходимость ценить людей. Поэтому так важно вставать, когда кто-то входит в ваш офис, никогда не смотреть на часы, когда вы разговариваете с кем-либо. Настоящий этикет - это не бессмысленный или архаичный ритуал, он имеет отношение к качествам нашего характера, к тому, что мы из себя представляем. «Хорошие манеры» - это демонстрация истинного уважения к другим и к задаче, которую мы вместе решаем. Хорошие манеры в высшей степени важны для успеха организации будущего.

Если мы прислушаемся к великим лидерам и мыслителям в разных областях жизни, к разным голосам и разным типам мышления, мы услышим надежду на

будущее. Мы услышим о будущем, где взаимоотношения - ключевой момент, и люди ценятся, где существует не просто хорошо выполненная задача, но хорошо прожитая жизнь - вот что имеет значение. В будущем, как и сейчас, жить в соответствии с этими ценностями - это и будет вызов не только для лидеров, но и для всех нас.

Барьеры на пути лидерства

ЛИДЕРСТВО было моим бизнесом в течение 25 лет, начиная с моей карьеры в организации «Гёрл Скаутс» и сейчас, в Фонде Дракера, это так Мои доклады по теме лидерства всегда касались позитивных аспектов. Приглашения выступить неизменно были связаны с видением, императивами или будущим лидерством. Поэтому, когда группа из Фонда Келлога попросила меня выступить на тему «Барьеры на пути лидерства», я была немало удивлена. Это был единственный раз, когда меня попросили обратиться к негативным аспектам предмета.

Просьба эта заставила меня «переключить скорости» и целенаправленно «профильровать» то, чему я научилась, что почерпнула из своего опыта, но еще чет-

ко не сформулировала относительно препятствий на пути к лидерству. В результате этой интроспекции вырисовались два типа барьеров: один - личностный и самонавязанный, другой - институциональный, структурный или культурный.

Самонавязанные барьеры

1. Отсутствие сформулированных, четко выраженных личностных целей и «дорожной карты» для их достижения. Они должны быть записаны и находиться под рукой, а не просто болтаться где-то в голове.
2. Отсутствие четкого понимания пределов собственных сил и того, над чем следует работать (это требует оценки со стороны других и плана самосовершенствования).
3. Убежденность в том, что не существует нечто под названием «бизнес-этика», что могут быть два стандарта: один - для личной жизни, другой - для профессиональной.
4. Недостаток щедрости - неспособность делиться идеями, временем, уважением, одобрением и даже комплиментами, а значит, и получать обратную связь от других. Результат этого - такое же отношение к нам со стороны других.
5. Лидерство «из тыла» - склонность выжидать, никогда не брать на себя ответственность.

6. Постоянное акцентирование внимания на том, чего другие не могут делать хорошо, а не на том, что им особенно удастся, неумение использовать их сильные стороны.
7. Выбор для себя роли «Маленького Цыпленка» вместо роли «Маленького Мотора, Который Может Сдвинуть Все». Недостаточно позитивный подход к серьезным проблемам. Неспособность представить предполагаемые решения для соответствующей проблемы.
8. Нежелание управлять своим собственным личностным обучением и развитием.

Организационные барьеры

1. Иерархические структуры, которые ограждают, сдерживают, заключают людей в замкнутое пространство.
2. Корпоративные культуры, поощряющие заурядность и вознаграждающие осторожность и пассивность.
3. Корпоративные культуры и практики, которые «убивают» посланцев нового.
4. Непризнание того, что есть расизм и сексизм, которыми в силу этого и не занимаются.
5. Размытые границы ответственности.
6. Недостаток жесткой дифференциации между управлением и менеджментом, между политикой и

«операциями», отсутствие определенных ролей и обязанностей.

7. Отсутствие плана наставничества над перспективными членами организации.
8. Бухгалтерская ментальность, непонимание того, что люди - это самый большой ресурс компании.
9. Неспособность построить, уже сейчас, богатую своим разнообразием, плюралистическую организацию, которая подразумевает разнообразие и в самом совете директоров, и в командах топ-менеджеров.
10. Расхождение между словом и делом; несоответствие поведения лидерской команды миссии организации.
11. Статичность структуры самого штата - без ротации работы и без расширения сферы деятельности.
12. Отсутствие логичного, четко изложенного плана передачи власти.

От лидера требуется мужество, чтобы идентифицировать самонавязанные барьеры и противостоять им, чтобы ввести в действие личные стратегии, которые необходимы для освобождения энергии, новаторства и тяги к саморазвитию. Не меньшее мужество требуется, чтобы идентифицировать институциональные барьеры, которые ограничивают и сдерживают сотруд-

ников вашей организации, и выступить против них. Необходимо подлинное лидерство, чтобы, как бульдозером, смести эти барьеры - часто достопочтенные, завязанные на традиции и глубоко укоренившиеся в практике.

Но когда эти барьеры рухнут, появится конкурентная, продуктивная и мотивированная рабочая сила, сфокусированная на будущем. Поднимется моральный дух, возрастут результаты деятельности, и организация освободится от всего, что мешало ей достичь реализации своего высшего потенциала. Поиск этих барьеров требует высокого интеллекта, а устранение их - управленческой смелости.

Проблема передачи лидерства

МАЛО СОБЫТИЙ в жизни организации таких же критически значимых и заметных, или таких же стрессовых, как ситуация, когда ее покидает лидер. Взгляд каждого служащего, потребителя, партнера и инвестора прикован к уходящему администратору. Управление этой ситуацией выявляет характер и эффективность лидера, организации и ее сотрудников. Лидеры приходят на новое место, имея стратегию по улавливанию энергии нового начинания. Однако, чтобы осуществленные изменения были прочными, лидеры должны помнить, что конец - это одновременно и начало; он требует таких же серьезных размышлений и планирования.

Передача лидерства является сложным процессом для всех лидеров организации. Она начинается задолго

до того (и продолжается еще долго после того), как уходящий лидер покинет организацию, и представляет собой замечательную возможность продвнуться вперед с новым пониманием всех сложностей, проблем и изменений, которыми должна заниматься организация.

К сожалению, ландшафт всех трех секторов - делового, правительственного и социального - «замусорен» плохо спланированным и плохо управляемым процессом передачи лидерства. «Скукоженные» карьеры, разочарованные советы директоров, дисфункциональные команды менеджеров, сбитые с толку граждане и зачастую весьма циничная общественная реакция проистекают из неумелой передачи власти.

Будучи генеральным директором в четырех организациях, а также председателем исследовательских комитетов в нескольких других, членом совета директоров ряда корпораций и общественных организаций, я участвовала во многих ситуациях передачи лидерства. Из этого опыта я и уяснила, как важно для лидера и хорошо начать, и хорошо закончить. Эффективные лидеры планируют свой уход, который именно поэтому становится таким же позитивным и изящным, каким был и их приход. Они приступают к работе, преданные целям и миссии организации, своим личным целям, отдавая себе отчет в том, где они хотят, чтобы оказалась организация, и где они сами хотели бы быть, когда уйдут из нее. Когда эти цели реализованы, переход к новому

лидерству становится первостепенной задачей. Это, в буквальном смысле, последняя обязанность лидера.

Партнерство в совете

«Передача эстафетной палочки» не описывает всю динамику успешного перехода. Когда лидеры убеждаются, что это наилучшее время для будущего их организации и для них самих уже наступило, они планируют, коммуницируют и управляют процессом перехода лидерства. Но, хотя они и управляют этим процессом, своего наследника они не выбирают. В партнерстве с советом они привлекают всех держателей акций и, соответственно, - выборщиков. Когда процесс хорошо спланирован и хорошо управляем, переход становится временем подъема духа и сбывшихся ожиданий.

Когда я говорю, что мой последний год лидерства в организации «Гёрл Скаутс» был самым восхитительным и ярким в моей карьере, люди мне не верят, но это правда. Я объявила совету директоров 31 января 1989 г., что уйду 31 января 1990 г. и что мы должны вместе построить модель процесса передачи лидерства. Многие члены совета и администрации не могли поверить, что я выбрала для того, чтобы уйти, именно такое время, когда дела шли так хорошо, но это было правильное, точно выбранное время ухода. Переходный процесс прошел прекрасно, и мой последний день на работе принес мне столько же удовлетворения, сколько и самый первый.

В начале переходного года я купила несколько экземпляров книги Томаса Норта Гилмора «Как провести смену лидерства» - лучшей книги по этому предмету из тех, что я знаю, для управленческой команды и старшего персонала. Старший управленческий состав и я провели однодневный семинар-тренинг, готовясь к исполнению наших ролей в процессе передачи лидерства. Мы говорили о будущем, а не о прошлом, и думали, какие качества управленческой команды будут востребованы в наступающие годы. К концу дня никто уже не сомневался, что я уйду, и каждый был готов к выполнению предстоящей задачи.

Четыре стадии процесса

Исходя из моего опыта, я пришла к выводу, что существуют четыре критические фазы перехода лидерства.

Фаза I. Определение видения

Исследовательский комитет, назначенный советом директоров при поддержке высшего управленческого звена, описывает свое видение будущего организации и главных проблем, с которыми она столкнется в ближайшие пять-десять лет. Формулировка видения должна разделяться всеми и описывать в равной степени как сущность организации в последующие десять лет, так и качества, которые потребуются новому главному администратору, чтобы вести организацию вперед, по пути

осуществления этого видения. Если теперешний лидер и его команда были правы относительно вчерашнего или сегодняшнего дня, то новый лидер должен быть в такой же степени прав относительно дня завтрашнего. «Прославление» будущего, а не увековечение прошлого, проходит красной нитью через все виды коммуникации.

Фаза II. Построение поисковой инфраструктуры

Исследовательский комитет выбирает поисковую фирму, которой понятны видение, цели и ожидания данной организации. «Химия» должна быть правильно подобрана. Генеральный директор планирует процесс и управляет им, но не самим поиском. Он помогает четко сформулировать цели организации, может предложить некое интуитивное видение качеств, необходимых для наследующего его пост, дать совет относительно выбора поисковой фирмы. Он обеспечивает максимальную поддержку своего штата исследовательскому комитету, но затем он должен действовать очень тактично, чтобы даже не казалось, что он направляет деятельность комитета.

Фаза III. Делегирование власти

Совет директоров делегирует исследовательскому комитету право подбора поисковой фирмы. Совет директоров, управленческий состав и другие участники

процесса должны представить претендентов этой поисковой фирме, а не исследовательскому комитету, для проведения проверки. Таким образом удастся избежать внутреннего давления или предпочтения. Но еще до того как ответственность делегируется советом директоров этому исследовательскому комитету, очень важно для совета прийти к соглашению относительно самого процесса отбора: будет исследовательский комитет представлять совету для утверждения одного отобранного кандидата или совет пожелает встретиться и поговорить с двумя-тремя финалистами? Как только процесс селекции получит одобрение совета, делегирование власти должно быть ясным и недвусмысленным. Затем должен быть представлен календарный план процесса отбора.

Фаза IV. Руководство поиском

Исследовательский комитет и поисковая фирма приходят к соглашению в отношении методов и путей работы: надо ли, например, «забросить широкий невод» или лучше сконцентрироваться на неких отдельных областях; каково расписание поиска и «дедлайнов»; окончательное число кандидатов, которых комитет проинтервьюирует, и когда и где это будет сделано. Этичное поведение и соблюдение полной конфиденциальности являются ключевыми моментами в процессе рекрутирования. Идеально, если новый лидер смо-

жет поработать с уходящим в течение нескольких недель или месяцев перед тем, как займет его кабинет, при этом постоянно помня, что теперешний лидер несет полную ответственность за организацию до самого последнего дня, когда он уйдет. В успешном переходном периоде нет «хромых уток»¹⁵, ковыляющих из офиса.

Эти четыре ступени не являются некоей панацеей, обеспечивающей успех во всех поисках, но они действительно предполагают некий порядок и принцип в той ситуации, которая может быть достаточно стрессовой. Конечно, не все расставания могут быть спланированными или добровольными. В этих случаях щедрое и красивое расставание может избавить организацию от излишних волнений.

Лидеры много размышляют о том, как обеспечить взлет предприятия - и своей карьеры - курсом в будущее. Но обычно слишком мало думают о «правильном» времени и «правильном» способе своего ухода. Тем не менее успешный переходный период может быть цельным, продуктивным и объединяющим опытом. Большинство из нас будут вспоминать, по работе и жизни, просто за те несколько слов или поступков, которые привнесли изменения в жизнь других людей. Образ

¹⁵ «Хромые утки» (*lame ducks* англ.) - выражение, означающее «неудачники», «потерпевшие поражение».

действий, который мы выбираем, чтобы сказать «до свидания», возможно, и есть один из таких поступков, моментов, благодаря которым нас будут помнить. Если мы исполняем наш последний лидерский долг с тем же тщанием и вниманием, какие мы уделяем своим первым шагам, то наше расставание может стать вдохновляющим подарком организации и людям, в ней занятым.

ЧАСТЬ II

**Лидирование
в организации
будущего**

ЕСЛИ МЫ ПРИСЛУШАЕМСЯ к духовному началу внутри нас, когда мы призваны быть впереди, - как призваны все эффективные лидеры - мы станем лидерами перемен, а не защитниками достославного, нежно любимого прошлого, увековечивающими это прошлое. Лидирование в организации будущего в турбулентные, неопределенные времена предъявляет новые требования к лидерам: необходимость запрета на иерархию, построения новых структур и систем, которые освобождают энергию наших людей, необходимость бросить вызов самому принципу статус-кво и обрести язык лидерства, который мобилизует наших людей вокруг миссии, инновации и разнообразия. Лидерство в эти времена означает постоянное «сканирование» окружающей действительности, цель его - обнаружение тех немногих трендов, которые окажут самое большое воздействие на предприятие, идентификация тех немногих «соломинок на ветру», пока еще не трендов, которые могут изменить наше направление.

Будущее настоятельно зовет, и лидеры, одержимые стремлением построить жизнеспособную и соответствующую будущему организацию, поведут своих людей вперед с видением, миссией, ценностями и верой, кото-

рые должны пронизывать всю организацию. «Мы управляем для миссии, мы управляем для инноваций, мы управляем для разнообразия» - эти принципы, которыми руководствуются лидеры будущего, показывают как они представляют, направляют, ведут и определяют менеджмент организации будущего. Именно такая организация и будет представлена, когда прозвучит переключка в 2010 году.

Управление в мире, который круглый

ПЯТЬСОТ ЛЕТ НАЗАД человек эпохи Ренессанса обнаружил, что мир - круглый. Через триста пятьдесят лет Человек Организации разработал практику менеджмента. Но по мере того как эта практика развивалась, он забыл, что мир - круглый, и построил мир управления, состоящий из квадратов, прямоугольников, неких «коробочек» и пирамид. В его мире был специальный язык, который соответствовал его структуре, - язык команд и контроля, приказов и предписаний, язык «карабканья вверх по лестнице», язык вершины и подножия, верха и низа, превосходства и подчинения.

В каждой большой организации в последующие сто лет ранг был синонимом власти. И надо сказать, что в большей своей части старая иерархия, заключившая

людей и функции в квадраты и прямоугольники, в жесткие структуры, работала хорошо. Она даже разработала знаменитую пирамиду с генеральным директором, сидящим на острой вершине и посматривавшим вниз, на своих работников, которые смотрели вверх.

А затем начался период крупных исторических перемен, глобальной конкуренции и размытых границ, а также старых ответов, не соответствовавших новым реалиям. В организациях всех трех секторов - общественного, частного и социального - нарастал новый цинизм по отношению к нашим базисным институтам. Посредством правительства, корпораций и организаций социального сектора, пытавшихся «оседлать» ветры перемен, начала распространяться другая философия, и с ней возникли новый язык, новый подход и новые виды лидерства.

В 1970-1980 гг. некоторые лидеры в частном и некоммерческом секторах поняли, что иерархии прошлого не годятся ни для настоящего, в котором они жили, ни для будущего, которое они предвидели, - поэтому они как бы извлекли людей и их функции из этих «коробок» и тем самым освободили человеческий дух и трансформировали организацию.

Сегодня мы уже видим новых лидеров, лидеров будущего, которые работают в подвижных и гибких структурах менеджмента; мы слышим от них новый язык - они хорошо понимают силу языка:

«Фокусироваться на миссии, базироваться на ценностях, учитывать демографию».

«Учиться вести людей вперед и не сдерживать их».

«Менеджмент - это инструмент, а не цель».

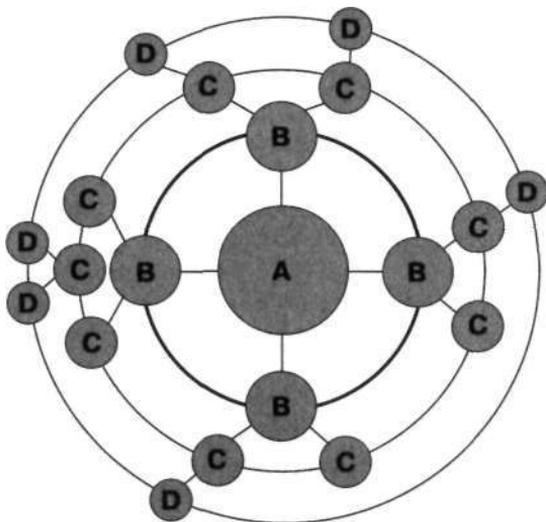
«Партнерство - это доверие».

Исходя из своего опыта, когда мне довелось в 1976 г. покинуть горы западной Пенсильвании, чтобы начать свою работу в качестве генерального директора организации «Гёрл Скаутс США», самой большой в мире организации для девушек и женщин, я уже знала, что старые структуры не подходят для наступающего десятилетия, не говоря уже о следующем веке. Поэтому волонтеры и штатные работники вместе как бы «давали волю» нашим людям, благодаря плоскостной концентрической и подвижной управленческой системе (см. схему 8.1). В новой организационной структуре люди и функции проходили через три концентрических круга с генеральным директором посередине, который смотрел не сверху вниз, а как бы сквозь. Минут через пять после того как эта идея была представлена, один коллега назвал это «мыльным пузырем», а эксперт - «колесом фортуны». Наши люди двигались сквозь организационные круги, но никогда - вверх и вниз, и результатом стали высокая производительность и высокий уровень духа.

Меня часто спрашивают студенты, изучающие менеджмент, и менеджеры среднего звена в организациях, с которыми я работаю: «Как мы можем освободить

Схема 8.1. «Колесо фортуны».

Забудьте пирамиды и «коробки». У организационной схемы в концентрической управленческой системе есть центр, но нет вершины или подножия.



- A - Президент и/или генеральный директор;
- B - вице-президенты управленческого подразделения (управленческий круг);
- C - директора групп;
- D - директора команд.

организацию и произвести изменения, о которых вы говорите, если мы не наверху?» Я отвечаю: «Вы можете начать там, где находитесь, кем бы вы ни работали. Вы можете принести новое понимание, новое видение, новое лидерство в свою команду, свою группу».

Этот совет в такой же степени - вернее, еще в большей - применим к высшим администраторам. Как подчеркивает Питер Сенг в своей «Экологии лидерства» (журнал «Лидер - лидеру», 1996, №2, с. 18), когда дело касается поддержки серьезного изменения, то оказывается, что у высших администраторов власти значительно меньше, чем это кажется большинству людей. Единственно, где они могут произвести изменение, - это их собственные рабочие группы и их повседневная деятельность.

С возвращением более гибкого, «кругового» взгляда на мир, дни жестких «призовых скачек», «звездной системы» и «Одинокого Рейнджера» кончились. Для нас наступил день партнерства. Лидеры, которые учатся работать с другими корпорациями, правительственными организациями и организациями социального сектора, получают новую энергию, достигнут нового воздействия и новой значимости в работе своих организаций. Но чтобы управлять эффективными партнерствами, лидеры должны овладеть тремя императивами: менеджментом для миссии, менеджментом для инновации и менеджментом для разнообразия.

Управление для миссии. Понимание собственной миссии является сущностью эффективной стратегии как для маленькой некоммерческой организации, так и для огромной корпорации. Проникнитесь силой трех вопросов, которые Питер Дракер предлагает тем, кто формулирует миссию организации:

Какова миссия нашего бизнеса?

Кто наш потребитель?

Что ценит наш потребитель?

Мы посвятили много страниц первого выпуска журнала «Лидер - лидеру» силе воздействия мотивирующей, направляющей миссии, поэтому здесь я просто добавлю небольшое наблюдение. Питер Дракер говорит, что эффективная формулировка миссии «должна "прилежать" так же плотно, как спортивная рубашка к телу». Я бы добавила: она должна давать людям ясную, неоспоримую и мотивирующую причину для существования организации. Например, «служить самым беззащитным», что является миссией Международного Красного Креста, удовлетворяет обоим критериям и блестяще осуществляется; тезис «максимизировать ценность акций их держателя», что *de facto* и есть миссия многих корпораций, соответствует только первой части относительно акций и терпит крах относительно ценности держателя.

Управление для инновации. Питер Дракер определяет инновацию как «изменение, создающее новый уро-

вень деятельности». Если мы «встроим принцип инновации» в то, как мы структурируем организацию, руководим рабочей силой, используем команды и проектируем способы совместной работы, то инновация станет естественной частью культуры, работы, типа мировосприятия, «новым измерением деятельности». В то же время мы должны использовать «спланированный отказ» - отказываться от программ, которые еще могут работать сегодня, но едва ли будут соответствовать будущему.

Управление для разнообразия. Возможно, самый большой вопрос в сегодняшнем мире - «Как мы помогаем людям справляться с их глубочайшими различиями?». Каждый лидер должен предвидеть фактор воздействия стареющего населения, при этом чрезвычайно разнообразного по своей структуре, на семьи, трудовые организации, услуги и ресурсы каждого сообщества. Заголовки газет и телевизионные передачи говорят нам о том, что управление среди разнообразия является самой сложной задачей в мире.

Те же заголовки напоминают нам и об угнетающей реальности. Очевидно, что ни одна организация сама по себе, будь она государственной, частной или общественной, не сможет вернуть здоровье нашим городам или создать здоровое будущее для всех наших граждан. Но в возникающем партнерстве всех трех секторов мы видим замечательную открытость и результативность.

Нам нужны еще тысячи таких партнерств. Все мы учимся друг у друга. Тысячи преданных делу служащих общественного сектора каждый день преодолевают устрашающее неравенство, чтобы улучшить «свой уголок мира». Огромный социальный сектор - более миллиона добровольческих организаций в Соединенных Штатах и более 20 миллионов по всему миру - показывает, что могут сделать люди, преданные миссии, даже при ужасающе неадекватном бюджете. А огромные ресурсы, энергия и экспертное знание частного сектора напоминают нам, что в каждой проблеме действительно заключена и возможность ее решения. Дело лидера - идентифицировать критические важные проблемы, где его организация может осуществить изменение, а затем построить эффективные партнерства, которые бы базировались на миссии, инновации и разнообразии, чтобы быть способными заняться этими проблемами.

Нам следует помнить, что в одиночку мы можем сделать очень мало, а вместе намного больше. Чтобы быть эффективными, лидеры должны смотреть поверх стен их корпорации, университета, больницы или учреждения и работать для создания сплоченной общины, которая объединяла бы всех ее людей, осознавая, что нельзя рассчитывать на продуктивную организацию внутри стен, если община за этими стенами не сможет обеспечить здоровую, энергичную рабочую силу, что просто необходимо в конкурентном мире.

Путник, идуший по дороге

ПРЕПОДОБНЫЙ Мартин Лютер Кинг любил рассказывать такую историю. Много веков тому назад по опасной дороге шли два путника. Увидев человека, который явно нуждался в помощи, один из них спросил себя: «Что произойдет со мной, если я остановлюсь, чтобы помочь ему?» А другой спросил: «Что случится с ним, если я не остановлюсь?»

Мы называем второго путника «добрым самаритянином». Питер Дракер предлагает продолжение этой истории: на следующий день «добрый самаритянин» вернулся проверить, что же стало с этим человеком. «Самаритянин» был сфокусирован на результате. И сегодня задаются теми же самыми вопросами. Опять

идут путники, спешащие по своим делам, занятые только собой. И есть такие, которые призваны остановиться, оказать помощь, изменить порядок вещей. В этом веке мы называем их волонтерами, отправляющимися в путешествие надежды, находящими значение и смысл в самом служении.

Но в сегодняшних организациях, базирующихся на знании, как напоминает нам Питер Дракер, *каждый* является волонтером. У большинства из нас есть «инструменты», которые мы несем в наших головах, и опыт, и желание привнести свой вклад. Все чаще и чаще *мы сами* выбираем организацию - дело, к которому мы присоединяемся; лидеры организаций конкурируют в борьбе за сердца и умы людей, которые хотят быть причастными к чему-либо. Когда всё в организациях и мире вокруг нас оказывается под вопросом, определенные вещи должны оставаться четко зафиксированными, и это работа лидера - четко их выразить: почему мы делаем ту работу, которую делаем, что важно и как мы можем изменить ситуацию.

Миссия заботы

Это именно то, что я имею в виду, когда советую лидерам «управлять ради миссии». Мы должны создавать организации, в которых люди знают, что их дело - заботиться не только о «путнике на дороге» - о потребителе, коллеге, члене общины, который нуждается в

помощи, но также и о результатах. Чтобы достичь этой цели, некоммерческие организации «учат» бизнес-лидеров способам и путям мобилизации талантов и устремлений волонтеров и тому, как определить миссию, которая сфокусирует энергию этих волонтеров, а частный сектор «учит» правительство и лидеров некоммерческих структур способам организации усилий для достижения цели и методам измерения результатов. Отныне ни одна организация не может с успехом двигаться вперед, имея только хорошие намерения. Потребители, клиенты, инвесторы, доноры, общины и сами волонтеры - все они имеют право увидеть отдачу от потраченных денег, времени и усилий. Люди знают, что следование миссии без достижения результатов - разочаровывает; достижение же результатов без миссии - бессмысленно.

Учиться лидировать

Однако если чувство миссии зовет нас всех, то вот воздействует оно с давних времен разными способами. Как никогда до этого, лидерам необходимо стать и постоянными учениками, и эффективными учителями. По словам Боба Гальвина, «совершенствование лидеров и вечно учащихся так переплетено, что к ним нужно обращаться как к единому целому». Когда мы смотрим поверх стен наших предприятий в поисках новых путей взаимодействия и организации, мы должны искать и новые источники обучения и лидерства.

Преподобный отец Джон Калкин, писатель, иезуит и просветитель, написал о фирме как об образовательном инструменте. Он попросил маленького мальчика определить, что такое образование, и этот мальчик ответил: «Образование - это то, как дети научаются сути». Это лучшее определение, которое я знаю, это вызов нам всем, вовлеченным в развитие лидерства.

Как мы учимся и как учим сути лидерства? Что мы делаем, чтобы новые технологии стали нашими собственными, когда бы использовался каждый обучающий и обучающий инструмент, чтобы придать нашим организациям образовательную отточенность, которую требует будущее? Кое-что из того, чему мы научимся в предстоящий трудный период, будет отфильтровано из уроков образцовых лидеров настоящего и прошлого. Многое из того, чему мы научимся и научим других, мы «изобретем». Как мы это сделаем, пока неизвестно, все еще скрыто за горизонтом, поэтому мы будем учиться умению учиться друг у друга. Сегодня «вещество» лидерского научения свободно течет сквозь корпорации, сектор социальных организаций и правительственные учреждения. Это «вещество» - обмен информацией, идеями и инновациями, которые имеют непосредственное отношение к беспрецедентным потребностям сегодняшнего мира. Перед лидерами стоит задача - «открыть» самих себя и свои институты этому потоку идей.

Пределная дисциплина

Питер Дракер говорит нам, что инновация есть дисциплина, а не некая магия гения. Инновация, говорит он, «заключается не в том, чтобы быть блестящим, она заключается в том, чтобы быть добросовестным и честным». Инновация возникает из того же самого четкого стиля лидерства, который ясно формулирует, что та самая сфера, где мы находимся - индивидуально и организационно, - может внести уникальный вклад. Чтобы быть эффективными, лидеры в каждом секторе экономики должны концентрироваться на своей нише (что они и делают необычно хорошо), постоянно заново оценивать свою деятельность и, что наиболее трудно, быть готовыми отказаться от того, что не работает, и сохранить только ту политику, те программы и ту деятельность, которые продвигают миссию вперед. «Спланированный отказ» - это крайнее проявление дисциплины менеджмента.

Нам необходимо выйти за пределы стен корпораций, учреждений, организаций и построить общину с такой же энергией и такой же приверженностью делу, какие нам свойственны, когда мы строим предприятие внутри стен. Выход за их пределы - не вопрос альтруизма; это «просвещенный» собственный интерес, это бизнес-необходимость. Никто не может позволить себе игнорировать силы, действующие вокруг нас, или людей, которым мы что-то продаем или у которых что-то

покупаем, которых нанимаем или которым служим. Лидеры в любой сфере знают, что мы не можем сделать хоть что-нибудь - построить дома, написать компьютерную программу, дать образование молодым людям - без помощи других.

Нашим организациям нужны лидеры, которые знают, как планировать в это время неопределенности. Лидеры, которые могут работать в союзе и согласии, которые могут гарантировать, что совет, административный аппарат и сами работники отражают демографический состав общины. Лидеры, которые знают, что сейчас наступило время, когда надо перестать заниматься «малыми» вещами и сфокусироваться на нескольких «больших», которые и будут формировать будущее. Лидеры, которые знают, что значимость и разнообразие - это синонимы, что стратегический контекст так же важен, как и стратегический дизайн.

На конференции Фонда Дракера под названием «Инновация: управление инструментами изменений» в 1997 г. Питер Сенг сказал нам: «Миссия вселяет в нас страсть и терпение для длинного путешествия». Если мы сможем соединить страстное желание отправиться именно в это путешествие с терпением, которое необходимо, чтобы остановиться ради путников, которых мы повстречаем на своем пути, мы действительно хорошо послужим своим организациям.

Путешествие к трансформации

ВМИРЕ, где правила постоянно меняются, миллионы людей в каждом секторе экономики «бьются» над новыми требованиями, предъявляемыми к лидерству. Я повсюду слышу, как менеджеры обсуждают один и тот же фундаментальный вызов - «путешествие к трансформации», движение от того места, где мы находимся, к тому, где мы хотим оказаться в том неопределенном будущем, которое лежит перед нами. По всему миру - в университетах, религиозных общинах, корпорациях, правительственных учреждениях и развивающемся социальном секторе - лидеры работают над тем, чтобы придать форму трансформации своих институтов.

Как-то я была в Стокгольме, где работала с Национальным советом, управленческим составом и волонте-

рами подразделений Шведского Красного Креста, а также выступала перед членами делового сообщества, общественных организаций и прессой. Там не было барьеров, не было управленческих терминов, которые нужно было бы объяснять, не было неловких моментов - только легкий перевод таких выражений, как «следовать тому, о чем говоришь», «слушать потребителя», «управлять ради миссии», «рассеянное лидерство».

Делясь своим опытом с представителями государственного, частного и социального секторов, я обнаружила, что организации обычно проходят восемь «верстовых столбов», прежде чем достигнут своей цели - создадут жизнеспособную, соответствующую реальности, эффективную организацию. Это относится как к Шведскому Красному Кресту или организации «Гёрл Скаутс», так и к большому бизнесу или правительственным учреждениям.

1. Сканировать окружающую среду. Через чтение, обзоры, интервью мы идентифицируем главные тенденции, которые воздействуют или будут воздействовать на организацию. Сущность стратегии - в определении смысла этих трендов. Иногда мы можем уловить «соломинку на ветру» и выработать соответствующую программу реагирования или проект, который будет наготове, когда эта тенденция проявится, - но никак не после. Такая оценка возникающих трендов и их смыслов, которая подпитывается данными о внутренних проблемах,

обеспечивает основательный фон для планирования изменений и предлагает лучший базис для действий, чем наши собственные предвзятые представления. Полет на основе предположений может быть фатальным.

2. *Заново обратиться к своей миссии.* В Фонде Дракера мы заново рассматриваем нашу миссию каждые три года и совершенствуем ее, если это необходимо. Фонд существует уже более двенадцати лет, так что мы заново обращались к ней и переформулировали ее четыре раза - не потому, что мы не могли сформулировать ее правильно с самого начала, когда рядом в комнате был сам Питер Дракер, а потому, что окружающая действительность и нужды наших потребителей изменились.

Формулировка миссии должна просто объяснять, почему мы делаем то, что делаем, причину нашего существования, нашу цель. Зная, что менеджмент - это инструмент, а не цель, мы управляем не ради самого управления, но ради миссии. И чья-либо миссия отнюдь не определяет, как кому-то управлять, а просто говорит, по какой причине. Формулировка миссии должна быть четкой, энергичной, убедительной и отражать суть дела. Определение миссии Международного Красного Креста - «служить самым незащищенным» - прекрасный пример ясности и силы.

Когда мы заново возвращаемся к своей миссии, мы задаем себе три классических вопроса, которые Питер

Дракер сформулировал, помогая корпорациям находить ответ на протяжении более пятидесяти лет:

- В чем наша миссия?
- Кто наш потребитель?
- Что ценит наш потребитель?

Когда мы отвечаем на эти вопросы, мы далеко продвигаемся на нашем пути управления ради миссии.

3. *Запретить иерархию.* Трансформация требует «извлечения» людей из их организационных «коробок» и включения их в гибкие, флюидные системы управления. Мы не можем и дальше помещать наших людей в маленькие квадратики на структурной схеме. Психологически это их ограничивает. Я предпочитаю окружности - концентрические круги, функции и позиции в дизайне управленческого аппарата, которые выглядят почти органично (см. главу 8). Ротация работы становится обогащающей реальностью. Люди движутся «круговым способом» - приобретая новые навыки, расширяя свои организационные позиции. Нам нужно запретить иерархию - она не подходит для сегодняшних, обладающих знаниями работников, «которые несут свои чемоданчики с инструментами в своих головах».

4. *Бросить вызов устоявшимся взглядам.* Не должно быть «священных коров», когда мы бросаем вызов каждой политике, деятельности, процедуре и каждому предположению. Трансформируясь, организации должны практиковать «запланированный отказ» - отказ от

программ, политики и практики, которые еще работают сегодня, но мало соответствуют будущему и организации, которую мы создаем, чтобы встретить это будущее. Мы бросаем вызов статус-кво.

5. *Использовать силу языка.* Лидеры должны посылать, словно лучи, несколько четких, связанных идей, и делать это снова и снова. Они должны управлять при помощи голоса, общаясь со всеми своими потребителями, со всеми сотрудниками, это должны быть несколько сильных «посланий», которые соединяют людей и «освещают» путь. Когда, например, Макс Де Пре возглавлял свою компанию «Герман Миллер»¹⁶ и вел ее к мировому лидерству, он говорил о том, что работникам нужна «договоренность, а не контракт». Такие сильные устремления - и язык должен им соответствовать - являются сущностно важными, чтобы вести организацию по пути трансформации.

6. *«Рассеять» лидерство по всей организации.* Каждая организация должна иметь не одного, а много лидеров. Некоторые говорят о «наделении властью», другие - о том, что необходимо «делиться целями и задачами лидерства». Я же думаю об этом как о «рассеивании лидерства» - с лидерами, которые уже «созрели» и действуют «сквозь» все уровни организации. Лидерство -

¹⁶ «Герман Миллер» (Herman Miller) - компания, занимающаяся дизайном, производством и поставкой мебели и связанных с этим услуг. Общий объем продаж превышает 2 млрд. долларов в год.

это ответственность, которая должна разделяться всеми членами организации.

7. *Руководить «с переднего края», а не подталкивать «с тыла».* Лидер будущего не сидит на заборе, болтая беспечно ногами и ожидая, в какую же сторону подует ветер. Лидер ясно формулирует свои четкие позиции по проблемам организации, и он же является воплощением организации, ее ценностей и принципов. Лидер служит как бы моделью желаемого поведения, он никогда не нарушает обещаний, он знает, что лидерство - это вопрос «Как быть», а не «Как делать то или иное».

8. *Оценка деятельности.* Самооценка существенно важна для того, чтобы двигаться вперед. С самого начала процесса изменения мы должны ясно представлять цели, миссию и задачи. Четко сформулированные этапы действий и план по измерению результатов важны в планировании любого организационного изменения. Мы можем отправиться в это путешествие, если у нас налицо цели и способы измерения результатов. В конце этого процесса наступает наиболее волнующая фаза путешествия - мы оцениваем нашу деятельность и радуемся трансформации.

Во всем мире для лидеров, живущих в смутные времена, путешествие к трансформации - это путешествие в неопределенное будущее. Эти лидеры берут сегодняшнюю организацию и преобразуют ее в завтрашнее

высокопродуктивное, эффективное предприятие. Хотя верстовые столбы на этом пути известны, пункты назначения еще не нанесены на карту, и для каждой организации этот пункт назначения будет определен не только поворотом дороги впереди, но и силой миссии и лидерством, которое этой миссией вдохновляется.

Привести свой дом в порядок

СЕГОДНЯ ЕЩЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ КОГДА-ЛИБО, нам требуется привести свой дом в порядок. На самом же деле, некоторые люди полагают, что «дом горит». В течение многих лет все организации, особенно давно образованные, накапливают устаревшие опыт, политику и процедуры; работа лидера и заключается в том, чтобы инвентаризировать, критически оценить организационное достояние и отказаться от того, что больше не работает. Очистить свой старый дом от паутины - приключение в области «запланированного отказа».

Мы знаем, что будущее потребует нового подхода и к планированию и к руководству изменениями. «Бизнес как всегда» мертв. Видение, миссия и храбрость - вот что принесет успех в будущем.

Двигаться от видения к действию, возглавлять «вибрирующие» организации - вот что будет актуально в 2000-х годах, примите во внимание занятие, которое в течение поколений помогало людям «освежать» и обновлять свои жизни, - весеннюю уборку дома. Это традиция, к которой питают страсть жители западной Пенсильвании (а мои корни там), эта практика бесценна в жизни любой организации и ее лидеров.

Три параметра изменения

Для сегодняшних организаций «очистить чердак», «привести свой дом в порядок» - значит, прежде всего, заново обратиться к собственной миссии: короткому, энергичному и убедительному заявлению, почему организация делает то, что она делает, какова причина ее существования. Из страстной и относящейся к делу миссии проистекает несколько сильных целей, которые отражают видение будущего организации, а уже из этих целей проистекают задачи, действенные шаги, организационная тактика - все что, словно на крыльях, понесет предприятие вперед. Мы задаем пять классических вопросов, на которые Питер Дракер как бы обязал организации отвечать со второй половины XX века: «В чем наша миссия?» «Кто потребитель?» «Что потребитель ценит?» «Каковы наши результаты?» «Каков наш план?»

Однако создание организационной внятности - это лишь первый императив изменения. Второй пара-

метр «хорошего содержания дома» - план для *руководства* этой организации. Подготовка нашего лидерского дома к будущему потребует столько же времени, энергии и тщательности, сколько и стратегический план самого предприятия.

Чтобы сотворить план для лидерского корпуса, мы должны задать себе еще несколько вопросов:

- Каковы сильные стороны нашего лидерства?
- Какие области должны быть усилены?
- Руководим ли мы с переднего края? Предвидим ли мы изменения и четко ли формулируем устремления, которые должны разделять все, или просто реагируем на кризисы?
- Как мы используем наших лидеров, наши команды, наших людей, чтобы продвинуть миссию и достичь наших целей?
- Используем ли мы ротацию работы, расширение границ работы и возможности для развития персонала инновационными способами, чтобы высвободить энергию людей и повысить удовлетворенность от работы?
- Рассматривают ли лидеры себя как воплощение миссии, ценностей и убеждений организации?
- Как мы можем «отточить» коммуникационные навыки и отношения - зная, что коммуникация есть не просто говорение чего-то, но также и то, что должно быть услышано?

- Строим ли мы сегодня богатую разнообразием, сплоченную, включающую всех организацию, что требуют наши видение, миссия и будущее?

Ответы на эти вопросы помогают нам создать эффективные команды, правильно использовать соответствующие ресурсы и дать возможность проявиться энергичным лидерам, в качестве реакции на «мощные» цели и задачи.

Третий параметр изменения - это приведение в порядок нашего *личностного* дома, возможно, это самая сложная и чаще всего игнорируемая задача. Она требует резервирования времени и накопления психической энергии для внутреннего анализа. Когда общество и организация трансформированы, в итоге трансформируемся и мы сами. И мы играем активную роль во всех этих трех процессах.

Так же как лидеры ответственны за понимание сильных сторон организации и подготовку ее будущего, так и мы должны оценить наши личные силы и возможности и взять на себя ответственность за планирование нашего собственного развития. Каждый из нас должен будет прислушаться к «шепоту нашей жизни». Сталкиваясь с напряженно переживаемыми личностными вызовами нашему здоровью, благосостоянию, нашим взаимоотношениям с другими и побуждениям нашей духовной жизни, мы все-таки определяем проблему.

Принести поиск в дом

Исходя из таких размышлений, мы можем наметить себе цели в нашей собственной работе (например, относительно баланса жизни и работы) и гарантировать, что наша жизнь согласуется с ценностями и миссией организации, которую мы строим. В личностном плане мы ответственны за собственное совершенствование, используя систему «проверочных пунктов» при движении по этому пути.

Недавно я разговаривала с исключительно успешным генеральным директором, который поделился со мной своим планом до 2010-го года - он называет его «мое познавательное путешествие». В плане этом меньше всего «вещей, которые нужно сделать», а больше внимания и времени уделено деланию записей и семье - и точно установлены предельные сроки выполнения того или иного пункта. Это выходило далеко за пределы бизнес-плана для успешной организации; это был личностный план для успешной жизни.

Когда мы выстраиваем в определенной последовательности план организации на будущее и соотносим его с планом для нашего лидерства, а также с нашим личностным планом, тогда все три становятся одним: мощным символом интегративной, инновационной организации будущего и ее лидеров. Мы обращаемся к опыту других лидеров, прошлого или настоящего, чьи

личностные видения и ценности соответствовали их кредо и ценностям их организаций. Так, например, Джеймс Берк, бывший генеральный директор компании «Джонсон энд Джонсон» (Johnson & Johnson), продолжает вдохновлять и мотивировать нас своим личным примером, результатами и всем своим наследием.

Эффективные лидеры научились тому, что движение от видения к реальности требует «дорожной карты», бизнес-плана на будущее. Когда мы создаем ведение для государственного института, организации, их руководства и самих себя, мы создаем «новый дом». Мы оставляем в прошлом устаревший «бизнес как обычно» во всем, что мы видим и делаем. Это буйное, полное красок путешествие. И оно называется управление мечтой.

Один большой вопрос

КОГДА ОРГАНИЗАЦИИ в каждом секторе общества начинают задаваться одним и тем же вопросом в одно и то же время, то что-то в этом определенно есть. Вопрос, который все чаще поднимают ведущие государственные, частные и некоммерческие организации, звучит так: «Как мы подготовим лидеров, которые потребуются нашей организации в лишенном определенности будущем?»

По мере того как корпорации, правительство и организации социального сектора движутся навстречу все более турбулентным временам, возникает настоятельная потребность в развитии лидерства, которое и произведет жизненно важные изменения. И это больше

не теоретическая проблема. Настойчивые и упорные разговоры в комнатах для заседаний советов по всему миру служат несомненным свидетельством того, что жизнеспособность наших институтов в новом веке представляет собой универсальную и очень реальную проблему.

Я внимательно прислушиваюсь к этим разговорам, и иногда мне даже удается принять в них участие. У меня был ряд замечательных встреч с генеральными директорами из бизнеса и социального сектора, с генералами армии США, федеральными и региональными избранными официальными лицами, учеными и работниками общественного сектора. В каждом случае они разделяли мое убеждение в том, что никакое инвестирование в материальные ресурсы организации не может сравниться с инвестированием в самый важный ресурс, а именно - в лидеров на каждом уровне, которые определяют новые параметры деятельности, новую ясность, новую приверженность видению и миссии организации.

Это разделяемое убеждение четко просматривалось на встрече с группой из четырнадцати администраторов, ответственных за работу с кадрами в ведущих финансовых и других корпоративных институтах. Все они прекрасно понимали ценность этого самого важного ресурса. Все они работали над решением проблемы ограниченного «запаса» эффективных лидеров в своей области. Современная стратегия заключается в том,

чтобы просто «увести» талант у конкурента. Некоторые из их компаний и многих других говорили, что, по результату, более выгодно похитить талант у других, чем развивать его в своей компании и инвестировать в уже работающих здесь людей. Они чувствовали, что это прискорбная ситуация, а в долговременном отношении проигрышная стратегия, так как она не способствует расширению пула талантов. И в конечном итоге это убеждает вас, что вы теряете свой собственный талант, уступая покупателю, предлагающему более высокую цену. И эти корпоративные лидеры стали быстро приходить к пониманию того, что не имеет смысла строить офисы, покупать компьютеры, развивать новые сети услуг до тех пор, пока у вас нет людей, чтобы возвращать организацию.

Всемирно известный финансовый лидер, президент Всемирного банка Джеймс Вульфенсон пришел к таким же выводам. Поняв необходимость трансформации самого большого в мире международного финансового учреждения - организации со 160 млрд. долларов в активах и 10 тысячами служащих, он начал не с перестройки системы или политики, а с людей - обратился к имеющимся ресурсам лидерства в организации и ее административном аппарате. Чтобы трансформировать организацию, дабы побудить ее к изменениям, он предписал всем менеджерам, от базирующихся в Вашингтоне до работающих в отделениях, разбросанных

по всему миру, приглашать лекторов из различных областей знаний и опыта и посылать топ-менеджеров на шестинедельные тренинг-программы по менеджменту работы с потребителями. Как он сам сказал, «я пытаюсь побудить людей посмотреть за пределы своего прошлого опыта... Всемирный банк имеет достаточно "домашних" талантов, чтобы стать ведущим мировым экспертом по проблемам развития».

Лидеры совершенствуют лидеров

Развитие других требует от самих лидеров значительных личностных усилий в определении качеств, навыков и отношений, необходимых для лидирования «по ту сторону горизонта». От них также требуется мужество, чтобы бросить вызов старым представлениям, устаревшим ответам и дряхлеющим структурам, которые поддерживали вчерашних лидеров. Питер Дракер напоминает нам, что организации для того и существуют, чтобы сделать сильные стороны людей эффективными, а их слабости незадействованными. И это работа для действенных лидеров. Еще Дракер говорит нам, что «возможно, существуют так называемые "прирожденные лидеры", но, конечно, их слишком мало, чтобы рассчитывать только на них». Будущая лидерская команда - ключевые сотрудники, готовые к ответу на жесткий вызов лидерского становления - рассеяна по всей организации уже сейчас.

Посмотрите, например, на армию США с ее великолепными результатами в формировании лидеров. Это одна из наиболее инновационных обучающих организаций в мире, но ее лидеры вовсе не считают, что у них на все есть ответы. Недавно бывший начальник штаба армии генерал Деннис Реймер собрал вместе несколько армейских генералов и генеральных директоров из бизнеса на двухдневную конференцию, чтобы поделиться с ними идеями по формированию военных лидеров следующего века.

Это собрание удивительно разнообразных, достигших многого лидеров было настоящим учебным примером синергетики - того, что может произойти, когда вы соберете «разные умы» и «различные опыты», чтобы поработать над общей проблемой. Одним из результатов этой и всех подобных сессий, в которых я участвовала, было признание того, что формирование будущих лидеров требует инвестирования времени и ресурсов со стороны лидеров сегодняшних. И одновременно возникают два жестких вопроса о том, что же мы делаем сегодня, чтобы развивать наших людей и формировать желание у нынешних лидеров инвестировать сегодня для того, чтобы соответствовать будущему. Формирование лидерства является повседневной частью деятельности успешных корпоративных лидеров.

Приверженность развитию и совершенствованию людей - это тоже фирменный знак некоторых органи-

заций социального сектора. Вот тому пример. Лидеры одной большой волонтерской организации были не вполне удовлетворены деятельностью, аналитическими и управленческими навыками своих молодых администраторов. Они попросили преподавателей из Гарвардской школы бизнеса разработать корпоративную программу по менеджменту для административного штата организации. Через два года администраторы из этой, базирующейся на общине, организации и выглядели более уверенно, и действовали с гораздо большей эффективностью. Символичность этого - инвестирование организации в развивающую программу мирового класса для своих администраторов как «сигнал» того, что только лучшее подходит тем, кто поведет организацию в будущее, - была так же значима, как и сама возможность поучиться.

Пять вопросов для будущего

Волнение по поводу неопределенного будущего свойственно всем сегодняшним организациям. И я вижу лидеров во всех трех секторах, которые обращаются к самой организации, а далее - к своим потребителям и общине, заново подтверждая верность своим ценностям и заново проверяя прочность своих миссий. Такая рефлексия - первый шаг на пути развития других людей, потому что до того, как мы сможем определить, какое лидерство будет нам необходимо в 2010 году,

мы должны описать, на что будут похожи наши организации в будущем. Поэтому мы должны задать такие вопросы:

- С какими новыми требованиями мы столкнемся?
- Насколько наши потребители будут отличаться от сегодняшних?
- Кто будет нашими клиентами?
- Что мы можем сделать, чтобы произвести наибольшее изменение, и что конкретно мы должны совершить, чтобы произошло что-то еще?
- Какие качества нового лидера более всего будут соответствовать видению нашей организации в будущем?

В армии США, например, полагают, что мы входим не просто в новый век, но в совсем другую, очень отличную от нынешней эру - эру, в которой сочетание проверенных временем практик лидерства окажется жизнеспособным, но обязательно потребует соотнесения с компетенциями нового лидерства. Другая реальность, о которой должны думать армейские лидеры, - это роль меньшей по размеру армии в более разнообразном обществе, армии, в которой все меньше людей будут иметь военный опыт. Эти лидеры понимают, что контекст мира, в котором мы действуем, так же важен, как и само содержание услуг, которые мы предоставляем друг другу. И контекстом конференции «Армия США - генеральные директора», которая проходила в Геттис-

берге, было место самой кровавой битвы в нашей истории. Мы ходили по полю, где когда-то разворачивалась битва, и от армейского историка узнавали, о чем думали в том, 1863 году генералы и что случилось с теми 150 тысячами молодых людей, которых они призывали стоять насмерть и отдать жизни ради их дела. Это был очень мощный опыт, который полностью соответствует задачам подготовки будущих лидеров.

Что касается армии, то вопрос стоит так: если XXI век будет совсем другим, то какой тип лидерства должна будет тогда обеспечить армия? Ответ на этот вопрос также должен иметь контекст - миссию организации, причину для ее существования. Я разделяю точку зрения генерала Реймера, что миссия Вест-Пойнта¹⁷ - «обеспечивать страну лидерами с характером, служить общей обороне»; эта миссия является одной из двух моих самых любимых в мире. Подобно формулировке миссии Красного Креста («служить самым незащищенным»), эта декларация о целях существования организации носит четкий, энергичный и убедительный характер.

Как мы готовим лидеров, которые потребуются нашей организации в будущем, которое будет неопределенным? Мы видим, что действенные ответы на этот вопрос появляются по мере того как лидеры во всех трех секторах движутся «от мудрости к действию». Каж-

¹⁷ Военная академия Соединенных Штатов в Вест-Пойнте (United States Military Academy at West Point).

дый из них отвечает на этот жесткий вопрос своими действиями сегодня и берет обязательства по отношению к будущему. Возможно, самое важное заключается в том, что они ведут себя так, как будто бы люди организации действительно были самым важным ресурсом, и они инвестируют свое внимание и деньги в создание этого ресурса. Они готовят лидеров будущего, но не просто для того, чтобы выжить сегодня, а и для того, чтобы «продвинуть» эту миссию далеко в будущее, по ту сторону «завтра».

Когда будет проведена перекличка в 2010 году

МНЕ С ТРУДОМ ДАВАЛОСЬ написать эту статью о том, что должны делать лидеры и организации сегодня, чтобы быть жизнеспособными и соответствовать духу времени через десять лет. Я сказала Робу Джонсону, нашему президенту, что мне пришел на ум такой заголовок: «Когда объявят перекличку в 2010 году». Он вышел, но вскоре вернулся в мой офис с распечаткой из Интернета потрясающего старого гимна, который я помню с детских лет, еще с посещения методической воскресной школы: «Когда объявят перекличку, я буду там». Но это было не совсем то, что я имела в виду.

Моя озабоченность имеет отношение к тому, какую форму наши сегодняшние действия придадут нашему

наследию. Построение устойчивой организации - одна из первейших обязанностей лидера. Когда вы столкнулись с вызовами сегодняшнего дня, обнаружила ли ваша организация достаточно энергии, чтобы продолжать расти завтра? Когда в 2010 году будет объявлена переключка, будет ли там присутствовать ваша организация?

Совсем немногие социальные аналитики предсказывают, что 2002-2010 годы будут легкими для организаций в государственном, частном или социальном секторах. Для описания этих лет используются понятия *неопределенные*, *турбулентные* и *жесткие*, которые я слышу от лидеров-аналитиков, когда они «вызывают» образ этого будущего. Но понятия *включающие*, *широко открытые* и *обещающие* также являются частью картины.

Чтобы встретить вызовы и соответствовать возможностям грядущих лет, требуется тяжелая работа. Мой проверочный лист - не для выживания, но для успешного путешествия к 2010 году, - включает следующие контрольные пункты:

/ Заново возвращаться к миссии в 2003, 2006 и 2009 годах, таким образом «очищая» или поправляя ее. В этом процессе находят отражение и перемены в окружающей действительности, и изменяющиеся нужды изменяющихся потребителей. Это часть формального процесса самооценки.

√ Мобилизовывать вокруг миссии всю организа-

цию без исключения. Все, включая секретаря и рабочего на разгрузочной площадке, должны знать миссию предприятия - почему организация делает то, что она делает, причину ее существования, ее цель.

- √ Разрабатывать не более пяти серьезных стратегических целей, которые в комплексе являются представлением совета о желаемом будущем организации.
- √ Фокусироваться на тех немногих инициативах, которые принесут изменения, - не прыгать по верхам перегруженного списка приоритетов. Фокусирование - вот ключ.
- √ Раскрывать потенциал людей и правильно размещать ресурсы там, где они могут оказать наибольшее воздействие, именно там и только там, где они могут дальше продвинуть миссию и достичь этих нескольких «значительных» целей.
- √ Применять принцип Дракера «Планируемый отказ»: «выбрасывать за борт» теперешние политику, практику и взгляды, как только становится ясно, что они едва ли пригодятся в будущем.
- √ Направлять многие потоки рискованной филантропии, будут ли они ответом на «просьбы» или же стремлением инвестировать в изменение жизни людей, вступая в отношения партнерства с социальным сектором организаций.

- √ Расширить определение коммуникации как «говoreния чего-то» до «быть услышанным».
- √ Обеспечить членов совета, весь административный аппарат и сотрудников тщательно спланированными долгосрочными возможностями для обучения, предназначенными для роста компетенции и освобождения творческой энергии персонала организации.
- √ Развивать лидерский тип мышления, который включает в себя инновацию как жизненную силу, а не как технологическое улучшение.
- √ Структурировать финансы организации - являетесь ли вы соискателем денег или их донором в социальном секторе, бизнесе или правительстве, - тогда «потоки» приходящих денег будут фокусироваться на нескольких крупных инициативах, которые изменят жизни людей, помогут построить общину и произвести заметные изменения.
- √ Трансформировать показатели деятельности в императив менеджмента, который направлен на движение за пределы старых форм и установок к созидательным и «включающим людей» подходам, к измерению того, что мы ценим, и оценке того, что мы измеряем.
- √ Сканировать окружающую среду, идентифицировать главные тренды и их проявления для организации, дабы подготовиться к тому, чтобы обуз-

дать волну быстро меняющейся демографической ситуации.

- √ Создать организацию, сфокусированную на миссии, базирующуюся на ценностях, реагирующую на демографические изменения.
- √ Планировать передачу лидерства разумным путем. Уход по-доброму и в правильно выбранный момент - один из самых больших подарков, которые лидер может сделать организации.
- √ Воспитывать наследников - не одного избранного, а целый резерв одаренных потенциальных лидеров. Это должно быть частью ежедневных забот лидера.
- √ Способствовать ротации работы и расширению функций конкретной работы, широкому внедрению этих принципов в организационную практику, что является частью планирования для будущего.
- √ «Рассеивание» задач лидерства по всей организации необходимо до тех пор, пока не появятся лидеры на каждом уровне, а «дисперсное» лидерство не станет реальностью.
- √ Руководить нужно, находясь «впереди», с лидерами, которые являются воплощением миссии и ценностей, касается ли это мышления, действия или коммуникации.
- √ Признать, что технология - это не водитель, а ра-

бочий инструмент. Меняйте технологию по мере того как меняются потребности, но не меняйте потребности и стиль, чтобы соответствовать рабочему инструменту. Формируйте будущее, не позволяйте, чтобы оно формировало вас.

- √ Необходимо, чтобы каждая работа, каждый план были пронизаны маркетинговым мышлением. Маркетинг означает необходимость быть близким к потребителю, прислушиваться к нему и реагировать на то, что ценит потребитель.
- √ Строить деятельность так, чтобы использовать сильные стороны, а не заикливаться на слабостях и ждать, пока организации не удастся, как говорит Питер Дракер, «сделать сильные стороны наших людей действенными, а их слабости незаметными».
- √ Отбросить прочь старую иерархию и построить гибкую, подвижную, «круговую» управленческую систему с соответствующим ей языком лидерства.
- √ Ассигновать фонды для развития лидерских возможностей и новаторства у всех сотрудников предприятия.
- √ Выстраивать в высшей степени разнообразную организацию таким образом, чтобы совет директоров, команда менеджеров, управленческий штат, служащие, преподаватели, администрация и все коммуникационные материалы отражали разно-

образии этой «общины», чтобы мы могли ответить громким «да» на критически важный вопрос: «Когда они смотрят на нас, могут ли они увидеть себя?»

- √ Сделать каждого лидера - каждую личность, которая направляет работу других, - ответственным и подотчетным за строительство в высшей степени разнообразной команды, группы или организации.
- √ Приводить в соответствие оценку деятельности личности с результатами деятельности организации.
- √ Управление есть управление. Менеджмент есть менеджмент. Надо строго дифференцировать их четким очерчиванием ролей, ответственности и подотчетности, результатом чего станет партнерство, основанное на общем доверии и общей цели. Выстраивать партнерство на основе открытой коммуникации, принимая философию «никаких сюрпризов» от партнера.
- √ Использовать простой лидерский и управленческий язык, как внутри организации, так и вне ее, с людьми и организациями во всех трех секторах по всему миру.
- √ Лидировать и по ту сторону стен предприятия и вносить долю своей организации в создание здоровой, сплоченной общины. Формировать партнерства, союзы и взаимодействия, которые предопределяют синергетику, успех и значимость.

Этот контрольный список - только начало. Изменяющиеся обстоятельства потребуют дополнений, так как возникнут новые вызовы и надо будет отказаться от того, в чем нужды уже нет. Нужно приветствовать новых потребителей по мере того как мы движемся за пределы старых стен - физически и психологически.

Завтра может быть весьма неопределенным для лидеров и организаций будущего, но «послание» звучит четко и сильно: менеджмент для миссии, для инновации и разнообразия придаст устойчивость нам и тем, кому мы служим в этом длинном путешествии к 2010 году.

ЧАСТЬ III

Лидерство в новом веке, в новом мире

ЛИДИРОВАТЬ в новом веке означает лидировать в новом мире. События, произошедшие 11 сентября 2001 г., стали причиной того, что лидеры во всех трех секторах запомнили этот день как день героизма и скорби, в этот день они узнали, что теперь они лидируют уже в другом мире. Этот сентябрьский день изменил прежние представления и ожидания, он принес новые измерения и новые неопределенности в жизнь лидеров во всех этих трех секторах. Лидируя в обществе, которое изменилось теперь навсегда, лидеры вопрошают: если мир изменился, означает ли это, что должно измениться и то, почему мы лидируем и как мы лидируем, и, если должны измениться наши базисные ценности и принципы, то должно ли поменяться и «Как быть» нашего лидерства.

Лидеры во всех трех секторах - государственном, частном и социальном: правительственном, бизнесе и некоммерческих организациях - обнаруживают, что вместе с изменениями внешнего мира меняется и «как делать то или иное»; меняются способы, методы, обстоятельства. Тем не менее миссия - почему мы делаем то, что делаем, ценности и принципы, которые являются базисом всей стратегии, - остается существенно важной

и постоянной. Миссия, ценности, фокусирование на потребителе, ориентация на потребителя и на демографические факторы остаются неизменными в эти времена колоссальных перемен и глобальной турбулентности. Из суровых испытаний эти фундаментальные основы выходят несокрушенными.

Лидерство - это вопрос «Как быть», а не «Как делать то или иное». В конце концов качества и характер лидера определяют деятельность и результат. Миссия служит путеводной звездой, определяющей, почему мы делаем то, что делаем. Наши ценности сохраняются, проникают всюду, приносят определенность в неопределенные времена. Сейчас наступило время описать для лидеров будущего организацию будущего - как сфокусированную на миссии, базирующуюся на ценностях, демографически ориентированную. Эти главы акцентируются на лидерстве в меняющемся мире, ибо именно лидеры, для которых пишутся эти страницы, формируют этот мир. Лидеры - это воплощение миссии, ценностей, убеждений и принципов, которые и есть *душа* организации.

Мир идей

НОВАЯ ВОЛНА глобализации трансформирует нации и организации. Но эта волна имеет мало общего с рыночной экономикой или индустриальной экспансией, однако она самым непосредственным образом связана с идеями лидерства и менеджмента, которые волной же прокатываются по интеллектуальному ландшафту.

Огромное количество изменений очевидно и из опыта деятельности самого Фонда Дракера. Фонд начал с простой проблемы: как поделиться «мудростью» по теме лидерства и менеджмента с лидерами некоммерческих организаций из социального сектора. Мыслилось, что мы будем обращаться к лидерам организаций

из США, но вскоре стало ясно, что результаты «менеджмента для миссии» и построения более чутко реагирующих организаций имеют важное значение и привлекательность и для других стран. Время, прошедшее с нашего первого зарубежного семинара в 1992 г., и наш последующий опыт подтвердили это открытие. Три тома наших исследований по теме будущего - «Лидер будущего», «Организация будущего» и «Община будущего» - были переведены на шестнадцать языков, общий тираж составил 300 тысяч экземпляров по всему миру. Сейчас еще восемь книг, пять методических пособий, журнал и много различных конференций способствуют распространению этих знаний в мире. За последние годы у меня была замечательная возможность выступить в более чем десяти странах - как с утвердившейся демократией (в Скандинавии), так и с нарождающимися рынками (Восточная Европа, Китай, другие азиатские страны с быстрорастущей экономикой), а также в приобщающихся к новой жизни обществах Латинской Америки. Несмотря на специфику предмета в каждом отдельном случае, «фон» в любом из этих вариантов был один и тот же: построение жизнеспособной, соответствующей времени организации будущего в эпоху крупномасштабных социальных перемен.

Из этих поездок мы вернулись с обновленной верой в две испытанные временем истины: во-первых, что

здоровые общества строятся на, в равной степени, жизнедеятельных государственном, частном и некоммерческом секторах; во-вторых, что лидеры этих трех секторов, добиваясь результатов в своих организациях, в то же время должны работать и лидировать и по ту сторону стен собственных предприятий.

В таких разных странах, как Перу, Польша и Филиппины, мы нашли эффективных лидеров, которые обладают сходными характеристиками:

- решимостью остаться жизнеспособными и вписаться в это неопределенное будущее;
- верой в основополагающую роль миссии для вдохновения, управления и мобилизации;
- инновационной практикой, которая охватывает всю организацию;
- отказом от иерархии в пользу гибких, «вовлекающих» систем менеджмента;
- открытостью новым моделям, идеям и инициативам, независимо от того, из какой страны они пришли;
- понятным языком, независимо от того, на каком языке это говорится, этот «понятный» язык должен объяснять базисные концепции лидерства, основанного на принципах;
- верой в то, что социальный сектор должен быть существенно важным и равным партнером бизнеса и правительства;

- стремлением двигаться «поверх стен» (организаций и секторов) и присоединяться к возникающим партнерствам, которые жизненно важны для построения здорового общества.

Когда в 1980-1990-х гг. в странах Восточной Европы начались удивительные политические и экономические изменения, многие верили, что движущими силами обновленного общества будут демократические правительства и свободные рыночные экономики. Опыт же показал, что для этого необходимо и наличие жизнеспособного социального сектора общественных организаций.

Когда Фонд Дракера проводил в Аргентине семинар, в котором приняло участие более восьмисот человек, отец Рафаэль Браун, известный лидер социального сектора и основатель «Фундасион Компромисо» (Fundacion Compromisso), так сказал о своей стране: «После пятидесяти лет социальной дезинтеграции наконец у нас появился шанс создать социальный сектор, так как без него мы не сможем поддержать демократию». Он уловил истину, которую мы демонстрировали снова и снова: жизнеспособное гражданское общество строится и держится на трех опорах - правительстве, бизнесе и некоммерческих организациях.

Когда Фонд Дракера проводит семинар за рубежом, четыре-пять консультантов, бизнес-лидеры, выступающие на этих сессиях, едут туда как волонтеры. Неизменно мы узнаем от наших хозяев так же много или даже

больше, чем они узнают от нас. Часто эти уроки становятся незабываемыми эмоциональными моментами.

В один из ноябрьских дней в Лиме мы очень горячо и взволнованно обсуждали с тремя сотнями бизнесменов пример замечательного видения будущего. Их организация - «Перу-2021» разработала четкое видение своей страны в 2021 г., в двухсотлетнюю годовщину революции в Перу. Их видение охватывает экономику, образование, окружающую среду и технологию нового века. Такой искренний интерес этих лидеров к определению корпоративной социальной ответственности и построению кросс-секторного партнерства продемонстрировал, что цели, которые мы иногда рассматриваем как внутренние, «домашние», на самом деле являются всеобщими устремлениями.

Лидеры на практике повсюду подтверждают наше положение о том, что все начинается с миссии, что формулировка миссии должна быть короткой, яркой, убедительной и, как говорил Питер Дракер, она должна «прилегать», как спортивная рубашка к телу. Когда я работала в Женеве со штабом Международной федерации Красного Креста и Полумесяца, я там сказала, что использую их миссию - «Служить самым беззащитным» - как самый лучший пример того, что мы «проповедуем». В ответ они презентовали мне спортивную рубашку, на которой спереди были выведены слова миссии Фонда Дракера (да, она прилегала): «Вести организации соци-

ального сектора по направлению к высшему качеству своей деятельности», а на спине изображены три наши книги из серии, посвященной будущему. Миссия играет новую и значительную роль в нарождающихся социальных секторах во всем мире, и как раз сила миссии как бы заново открывается в уже упрочившихся гражданских обществах.

Куда бы я ни ехала, определение «инновации», данное Питером Дракером, - изменение, которое создает новый уровень деятельности, - точно попадает в цель. Инновация является неотторжимой частью движения в будущее, и в значительной степени она осуществляется благодаря сотрудничеству. Однако не все лидеры из бизнеса и правительства видят в организациях социального сектора, как уже «освященных временем», так и только возникающих, сущностно важного партнера для государственного и частного секторов. Именно этим лидерам мы должны показать не только размеры и значение добровольного социального сектора их собственной страны, но и то, что это имеет глобальную значимость: во всем мире насчитывается 20 миллионов организаций социального сектора; только пять процентов из них получает соответствующее финансирование, однако их общий ежегодный доход 1 трлн. американских долларов.

Здоровое утверждение Дракера: «Не правительство, не бизнес, а социальный сектор все еще может спасти

общество» - помогает увидеть в перспективе значимость третьего сектора во всем мире.

Чтобы распространять идеи не обязательно путешествовать. Интернет разносит их по всему миру, электронная почта прибывает иногда с ошарашивающей скоростью, а вездесущий факс надежно соединяет нас с людьми и их идеями 24 часа в сутки. И Фонд Дракера может связаться с десятью тысячами лидеров в пяти странах в ходе семинара, проводимого по спутнику.

Электронная рассылка Фонда Дракера «Инновация недели» представляет собой пример выдающейся некоммерческой программы, или распространения моделей инновации из реальной жизни - моделей, которые работают, которые могут быть приняты к реализации, либо могут пробудить воображение друзей здесь или за десять тысяч миль отсюда. Лос-Анджелесская организация бездомных «Хризалит», например, стимулирует инновацию провозглашением своей миссии: «Изменить жизнь при помощи работы».

В Маниле, где мы посетили «Центр для детей с улицы» отца Рокки Евангелиста, наша команда поняла, что мы нашли здесь модель инновации, которая могла бы «путешествовать по всему миру», которая могла бы «заставить успех путешествовать». Позже, когда наша команда общалась со студентами, преподавателями и бизнес-лидерами в Азиатском институте менеджмента (известная бизнес-школа), диалог был настолько жи-

вым и связь была такой сильной, что нам не хотелось уезжать. В последний день нашего пребывания в Маниле там проходил слет четырех сотен тинейджеров - «Гёрл скаутс», хоров, школьных классов и их лидеров, на который нас пригласили. Участвуя в дискуссии с этими молодыми лидерами, мы были поражены качеством вопросов и точкой зрения учеников. Одна пятнадцатилетняя девочка написала позже, что она всегда будет помнить совет: «Поступай так же, как ты говоришь».

Установлением общих уз была отмечена каждая встреча. В Варшаве пребывание нашей команды американских бизнес-деятелей и лидеров гражданского общества и некоммерческих организаций пришлось как раз на ту неделю, когда принималась новая польская конституция. Помня, что польская революция последовала за американской революцией 1776 г., мы были солидарны в этот в высшей степени значительный момент с нашими польскими коллегами.

Сегодня наблюдается удивительная открытость. Барьеры разрушены, мы учимся друг у друга в поразительной круговерти обмена. В глобальном социальном секторе присутствует ощущение срочности, ощущение, что, возможно, именно в этот момент истории у нас - у трех секторов вместе - есть редкая возможность создать новый тип мира, который соединяется идеями. И это может быть настоящим наследием глобализации: измененные жизни и способные к сплочению общины.

Говорить на общем языке

СЕГОДНЯ лидеры говорят на общем языке. Во всех трех секторах - бизнесе, государственном и некоммерческом - и по всему миру мы говорим на этом общем языке.

Язык лидерства и менеджмента, который выражает миссию и видение, цели и стратегию, с легкостью распространяется с востока на запад. И язык «менеджмента для миссии» имеет ту же самую силу воздействия везде, где есть лидеры, которые объясняют своим людям миссию: почему они делают то, что они делают, - причину их «существования», цель этой организации.

Сегодня для лидеров перемены в бизнесе, правительстве и некоммерческой сфере, принципы лидерства и менеджмента являются базисными, они фундамен-

тальны, они общи для всех организаций в этих трех секторах, и они глобальны - достоверны как в Пекине, так и в Бостоне.

Именно эту мысль я высказала в октябре 2000 г. на серии семинаров в Китае. По приглашению Китайского института менеджмента команда из четырех «лидеров в сфере идей» из Фонда Дракера провела встречи с более чем двумя тысячами лидеров из бизнеса, государственного и только еще зарождающегося социального секторов. В течение семи дней в трех городах мы говорили о «менеджменте для миссии» - то есть о том, что лидерам необходимо показывать людям, почему они делают то, что они делают, причину их существования в таком качестве.

Когда мы общались с нашими китайскими коллегами, чтобы описать силу воздействия миссии, мы использовали тот же самый язык, которым пользуемся, когда работаем с «Армией спасения» или американской армией, с компанией «Тексако» или с «Американской федерацией искусств». *Видение. Миссия. Цели.* Конкретные слова по-разному звучат на разных языках, но значение этих слов универсально. Используя этот общий язык, люди в каждом секторе, в каждой культуре могут вести диалоги, наполненные большим смыслом. Но раньше не всегда было так.

Двенадцать лет назад, когда Фонд Дракера был только основан, некоторые люди из социального сектора

сомневались, может ли слово *потребитель* использоваться для описания их клиентов, пациентов, «реципиентов» их услуг или членов этих организаций. Однако постепенно это слово стало частью управленческого словаря, который позволил лидерам социального сектора коммуницировать без перевода.

Стало ясно, что общие характеристики требуют общих терминов - общего глоссария. Питером Ф. Дракером, Чарльзом Хенди, Питером Сенгом, Региной Херцлингер и Джеймсом Остином были написаны яркие книги по менеджменту, и обращались они в них не к какому-то одному сектору, а сразу ко всем трем. Например, книга Джима Коллинза и Джерри Порра *«Построенная, чтобы долго существовать»* имела такое же значение для «Гёрл Скаутс», как и для компании «Дженерал Моторс». Точно так же, как и «Быть, Знать, Делать» - полевое руководство по лидерству в американской армии, подходит как новоиспеченному лейтенанту, сержанту или вольнонаемному служащему, так и полковнику.

Все три сектора охвачены потрясающим чувством вовлеченности и сотрудничества, это чувство пронизывает наши организации, наши предприятия. Наш общий язык лидерства устанавливает новые союзы, новые партнерства, новое понимание в то время, как организации во всех трех секторах движутся за пределы стен старого к новому пониманию общего блага.

Например, «Инвестирование в Америку» - форум представителей «Конференс Борд», армии США и Фонда Дракера - поддерживает инициативу под девизом «Американское партнерство ради успеха молодежи», благодаря которой две сотни корпораций обещают хорошую работу молодым мужчинам и женщинам, когда те завершат свою военную службу. И «Тексако Менеджмент Инститьют» (Texasco Management Institute) проводит тренинг мирового класса по менеджменту для лидеров некоммерческих организаций. У них «менеджмент для миссии», для инновации, для многообразия находит свой резонанс, отражаясь как в корпорации, так и в общине.

Быстрое распространение университетских управленческих программ и центров для некоммерческих организаций также способствует созданию общего словаря по темам изменения, партнерства и сообщества. В 1998 г. было 180 колледжей и университетов, в которых читались курсы по некоммерческому менеджменту, тогда как в 1990 г. - всего лишь семнадцать. И здесь «прислушивание» к потребителю становится средоточием внимания - реалией общего языка.

Принцип ориентации на демографию распространяется на колледж, так же как и на электронный коммерческий проект, а инновация служит универсальным императивом. Когда мы цепляемся за свой инсайдерский вокабуляр, мы перестаем коммуницировать. Се-

годня даже *маркетинг* - когда-то само это слово казалось подозрительным в некоторых закоулках государственного и некоммерческого секторов - стал необходимой дисциплиной, и существует общее понимание, что оно имеет отношение к обслуживанию нужд потребителя.

Нюансы нового языка позволяют вести подлинный диалог. Нам уже недостаточно дидактических деклараций по поводу того, что «некоммерческие организации должны управляться наподобие бизнеса». Сегодня мы отвечаем: «Нет, некоммерческие организации должны управлять в деловой манере». Подобные слова, различные значения, новое понимание.

Принцип *опоры на ценности* также жизненно важен как для «Американского Красного Креста», так и для «Америкен Экспресс». Одно время движение между секторами было совсем незначительным - корпоративные администраторы карабкались вверх по корпоративным лестницам; некоммерческие администраторы переходили, возможно, в другие некоммерческие организации, а правительственные лидеры находили свой путь в движении к другим секторам и из них. Сегодня наблюдается перетекание корпоративных и правительственных администраторов в сферу некоммерческих организаций для исполнения лидерских ролей. Каждая акция подчеркивает «текучесть» лидерства во всех секторах, и каждый лидер говорит на неиерархическом

языке будущего. Нет понятий «вверх - вниз», «вершина - подножие», «начальник - подчиненный» для по-новому мобильного, по-новому ловкого возникающего лидерского корпуса. Эти лидеры естественно чувствуют себя как в зале заседаний совета, так и в классных комнатах.

Я часто путешествую, провожу одну треть своего времени в корпорациях, другую треть - с работниками социального сектора и еще одну треть - в колледжах и университетах. Я путешествую из Австралии в Данию, из Мексики в Китай, из Перу в Польшу, а также по США. Какая бы аудитория ни была, я использую те же самые философию и язык. Эти философия и язык должны быть и фундаментальными и доступными. Примеры и их применение могут меняться, но само «послание» универсально и распространяется по окружности.

Вызывает даже некоторое удивление легкость, с какой наши лидеры переступают старые барьеры, ломают старые стены и солидаризируются с новой оценкой различий, которые обогащают нашу жизнь. Для таких лидеров язык - больше, чем инструмент, навык или просто средство для коммуникаций. Это нить, которая связывает нас вместе, создает новое понимание, ведет нас к новой деятельности, а затем укрепляет и выстраивает сообщества. Эти люди, мужчины и женщины, говорящие на языке «вовлечения», понимания и цельности, и есть те, кто придает устойчивость демократии.

Увидеть свой вклад, размером в жизнь

КАК ПИСАЛ ПИТЕР ДРАКЕР, «чем в большей степени экономика, деньги и информация становятся глобальными, тем большее значение будет иметь *община*. Только некоммерческие организации социального сектора действуют непосредственно в общине, используя ее возможности, мобилизуют ее локальные ресурсы, решают ее проблемы. Некоммерческие организации социального сектора, таким образом, будут в значительной степени определять ценности, ведение, сплоченность и деятельность общества XXI века».

В США социальный сектор охватывает приблизительно полтора миллиона некоммерческих организаций, а во всем мире - двадцать миллионов. Эти организации генерируют триллион долларов каждый год, и,

что более важно, у них общий баланс - измененные жизни людей.

Тем не менее членам добровольных организаций зачастую не удается воспринять свою деятельность, как равную размеру целой жизни. Независимо от того, кем мы работаем - членами советов, руководителями местных отделений, административными работниками или волонтерами, - мы нередко думаем о самих себе лишь, как о младших партнерах бизнеса и правительства, а недооценивать свой вклад, какова бы ни была наша роль в этом предприятии, опасно для будущего некоммерческих организаций и их все возрастающей значимости.

Есть много причин, объясняющих существование этого устаревшего собственного имиджа. Как общество, мы часто недооценивали социальное положение волонтера, потому что эта позиция не была связана с получением заработной платы. Некоторые рассматривали и управление некоммерческими организациями как более «мягкое», и их администраторов - как менее профессиональных.

Уроки неправительственных организаций

В последние годы эта точка зрения начала меняться. Питер Дракер давно советовал корпоративным лидерам присматриваться к некоммерческим организа-

циям, у которых можно поучиться менеджменту для миссии и лучшему использованию потенциала совета, умению распределять скудные ресурсы, привлекать работников к управлению. Во все возрастающей степени корпорации и правительственные учреждения рассматривают социальный сектор как тренировочную площадку для своих нарождающихся лидеров. Компании «Тексако», «Форд», «Хьюлетт Паккард», «Дженерал Электрик» и другие демонстрируют новое понимание командной работы, «причастности и служения», которые возникают из вовлеченности в деятельность общины.

Новые формы партнерства соединяют теперь организации всех секторов экономики. Они же способствуют тому, что все прочнее утверждается признание того, что мы должны решать проблемы непосредственно «на земле», там, где люди живут (и где организации, базирующиеся на общине, преуспевают). Мы теперь видим также, что многие правительственные программы не доходили до людей, хотя мы сначала на это надеялись, и что ни один сектор не может решить проблемы общества в одиночку.

Короче говоря, мы видим, что сотрудничество бизнеса, правительства и социального сектора - взаимовыгодно. Мы не только изменяем жизнь людей, в этом процессе изменяются одновременно и сами партнерские организации. Это делает вклад добровольческих организаций еще более весомым.

Сегодня неотъемлемая часть работы каждого лидера, будь то в бизнесе, правительстве или социальном секторе, заключается в том, чтобы помочь людям увидеть всю ценность того, во что они вкладывают свои усилия. Это начинается с использования более вдохновляющего языка - исключения из нашего лексикона слов «подчиненный» и «вышестоящий» и использования вместо них таких слов, как «коллеги», «партнеры» и т.д. То, как мы говорим о вкладе людей, раскрытии их талантов в работе и в структурировании организации, полностью определяет то, как люди действуют. Люди, думающие о себе «я просто волонтер» или «я просто винтик в колесе», не создадут энергичную и преданную цели организацию.

Удовлетворение помимо зарплаты

В обществе, которое иногда, похоже, ценит благосостояние превыше всего, самые эффективные лидеры во многих видах бизнеса стремятся к чему-то более значимому, какому-то удовлетворению от жизни помимо заработной платы. Они обнаруживают, что организации социального сектора предоставляют новые возможности. Но чтобы соответствовать этим новым ожиданиям, некоммерческие организации должны сначала научиться измерять результаты своей работы. Ведь мы не можем судить о некоммерческих организациях только по их благим намерениям, мы должны оценивать эффективность их деятельности и достигнутые результаты.

Некоторые некоммерческие организации обнаружили, что измерить этот общий баланс - «измененные жизни» - трудно, но тем не менее они также учатся тому, что это не только возможно, но и необходимо делать. Если мы умеем планировать, то в начале года мы сможем поставить цели и определенные, измеряемые задачи, которые продвинули миссию вперед. А в конце года мы сумеем оценить нашу деятельность относительно этих целей и задач. Самооценка организации является мощным инструментом и может помочь каждому члену предприятия оценить его собственный вклад.

Привлекая волонтеров к сотрудничеству в некоммерческой организации, мы начинаем с четко определенного описания работы. Если я - волонтер, я точно знаю, чего от меня ждут. Я точно знаю, что у меня есть партнеры по штату и возможность тренинга, который поможет мне в моей работе, и что в конце года мы оценим деятельность каждого сотрудника в отдельности и всей организации в целом. Без дисциплинированного и уважительного подхода к процессу привлечения новых членов, выработки их ориентации, поддержки, оценки и признания их заслуг мы будем иметь дело с малоактивными и разочарованными волонтерами.

Признание чрезвычайно важно. Мы должны регулярно отмечать вклад людей в работу как внутри, так и вне организации. Мы показываем волонтерам, сотрудникам и донорам нашу признательность и уважение,

предоставляем им новые возможности. При каждом способе коммуникации мы укрепляем основу их сотрудничества.

Многие корпорации привержены принципу подведения баланса не только финансового, но и человеческого, социального и экологического. Эта приверженность может быть более мотивирующей, чем одни лишь финансовые цели. Это добавляет силу «убеждающему» видению. Работа по претворению миссии в жизнь - и привлечению к этой миссии других людей - ложится непосредственно на плечи лидера. Когда мы общаемся с нашими людьми, мы делимся с ними миссией, целями, задачами и результатами, поэтому каждый может увидеть внешние свидетельства своей внутренней мотивации. Именно это и создает ощущение значительности и свершения на всех уровнях организации.

Самые эффективные организации социального сектора уже перешли от ожиданий того, что их добрые намерения будут вознаграждены, к тому, что возложили на себя ответственность за результаты. Поэтому точно так же они должны перейти от восприятия самих себя как младших партнеров к пониманию того, что они являются равными партнерами для бизнеса и правительства. Только равное членство в этих новых партнерствах, охватывающих все три сектора, позволит нам построить здоровое, включающее всех общество, которого и заслуживают наши люди.

Когда они смотрят на нас, могут ли они увидеть себя?

НАШИ НАИБОЛЕЕ ИЗВЕСТНЫЕ лидеры в области мысли используют иносказательный щадящий язык, чтобы бросить вызов завтрашним лидерам и организациям. В 1980 г. в своей книге «Менеджмент в турбулентные времена» Питер Дракер писал: «Время турбулентности - это опасное время, но самой большой опасностью является искушение отрицать реальность». В 1989 г. в работе «Лидерство - это искусство» Макс Де Пре утверждал: «Первым долгом лидера является определение реальности».

Сопrotивляться искушению отрицать реальность и осмеливаться определять новые реальности - это, может быть, самые большие вызовы для лидеров. Вызовы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, многочисленны и

пугающе, но, возможно, самым сильным из них и не терпящим отлагательства вызовом стали демографические сдвиги, которые меняют западное общество. Ввиду нарастающего воздействия этих изменений на общество и его институты наша способность увидеть замечательные возможности в увеличивающемся разнообразии может решить будущее наших организаций. Важно не пытаться «управлять» этим разнообразием.

Как помочь людям справиться с глубочайшими различиями между ними - не только вызов для должностных лиц государства. Каждый лидер, в самой маленькой структуре общины или в самой большой корпорации, должен предвидеть результаты воздействия быстрых демографических изменений на людей, на систему услуг, на ресурсы каждого рынка и сообщества. Например, к 2025 г. число американцев азиатского происхождения более чем удвоится и достигнет 7,5% всего населения, в то время как в 1995 г. оно составляло немногим более 3%, согласно данным Статистического бюро США (см. диаграмму 17.1).

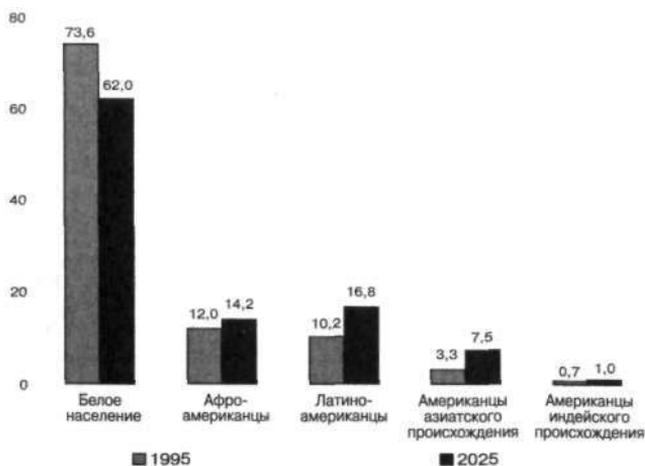
Численность латиноамериканского населения вырастет почти до 17%, тогда как в 1995 г. была 10%, доля афроамериканцев увеличится до 14% (в 1995 г. - 12%) и за тот же самый период численность белого населения сократится с 74% до 62%.

Если мы не справимся с этой ключевой проблемой - равного доступа к возможностям, наши усилия в лю-

бой другой сфере могут потерпеть крах. Мало пользы принесет формулирование «блистательной» конкурентной стратегии, если мы не включим в нее фактор людей внутри организации, которые должны будут осуществлять эту стратегию, а также фактор людей в рыночном пространстве и в общине, которая предположительно должна получить от этого разного рода выгоду. Чтобы продвинуть нашу миссию и построить в высшей степени разнообразную организацию, мы должны сделать «вовлеченность» и «участие» высшими приоритетами для всех правительственных управленческих команд. Определения «сфокусированная на миссии», «базирующаяся на ценностях» и «ориентированная на

Диаграмма 17.1. Меняющееся лицо Америки.

Прогноз распределения долей населения по расовой принадлежности, % (Источник: Статистическое бюро США).



демографию» будут характеризовать жизнеспособную и соответствующую будущему организацию.

Понимать разнообразие

Язык, который мы используем будучи лидерами, определит, как люди на предприятии воспримут демографические изменения - как угрозу теперешнему статусу организации или как замечательную возможность для инновации. Превращение нашей организации в ориентированную на демографию может стать катализатором изменений, способом создания более продуктивной рабочей силы, обнаружения новой значимости и новых образов деятельности, а также построения более сплоченной общины.

Мы не можем обеспечить равный доступ или построить нечто задуманное, опираясь на разные основания, просто сидя за своими столами и провозглашая: «Пусть будет разнообразие». Прежде всего мы должны как бы сканировать окружающую действительность, собрать актуальную, надежную информацию о нашей рабочей силе, наших управленческих советах, о тех, кто нас поддерживает, наших потребителей и наших общинах. Понимание демографических факторов является ключевым при реагировании на потребности наших сограждан и создании условий, при которых разнообразие организации придаст новую жизненную силу - как работе, так и нашей повседневной жизни.

Только обладая таким пониманием, наши лидерские команды могут представить людям некое видение будущего. Для наших наиболее эффективных организаций такое видение будет включать в себя в высшей степени разнообразную организацию с соответствующим управлением, менеджментом и рабочей силой, представляющую всю общину. Лидеры таких организаций знают, что это потребует преданных, энергичных и способных людей, готовых служить нынешним и будущим потребителям, которые и составляют меняющееся сообщество.

Шаги по направлению к будущему

Если видение вдохновляет, миссия убеждает, а цель равного доступа недвусмысленно выражена - и все эти три составные четко сообщаются всей организации, - какие же затем должны быть сделаны основные шаги по направлению к построению жизнеспособной, соответствующей задаче, продуктивной организации? Я обнаружила, что определение реальности равного доступа представляет собой процесс, включающий пять пунктов:

1. Видение будущего в его многообразии с ярким представлением этого видения всей организации, начиная с совета директоров и управленческих команд, - это очевидный приоритет для лидера. Такое видение должно разделяться всей организа-

цией, лидерами на каждом уровне, но председатель совета директоров и генеральный директор несут основную ответственность за достижение равного доступа.

2. Ежегодный план работы и обеспечивающий этот план бюджет включают как конкретные эффективные шаги, так и деятельность в целом, что обеспечит реализацию этого видения.
3. Вся практика, политика и процедуры должны быть выверены, цель этого - обнаружить препятствия для полноценного участия совета, менеджмента и сотрудников. Мы отказываемся от политики, которая препятствует, и развиваем политику, которая способствует вовлечению всех.
4. Мы просим совет, управленческую команду, лидеров на всех уровнях организации и работников - всех - подумать над одним общим вопросом: «Когда наши потенциальные потребители смотрят на нас, могут ли они "найти" в нас себя?». Этот ключевой вопрос так же важен для нашего маркетинга и подготовки образовательных материалов (в печатном и электронном виде), как и для всех наших людей.
5. Если ответы (на вопрос «Могут ли они "найти" в нас себя?») будут не те, которые нам хотелось бы услышать, то мы мобилизуемся вокруг разделяемого всеми нами видения и вместе определим,

как будем осуществлять это видение. И здесь также важен язык. Мы очищаем наш лексикон от отжившего языка «управления разнообразием» и используем энергичный и позитивный язык будущего, язык жизнеспособности и соответствия действительности, язык равного доступа.

Создание причастности и ответственности

Оценивая свою деятельность, мы смотрим не только на людей, занятых на производстве, вовлеченных в данный момент, но и на тех, кто все еще прокладывает свой путь на нашу орбиту в качестве будущих лидеров, потребителей, доноров или партнеров. Готовим ли мы сегодня людей для завтрашних лидерских позиций? Есть ли новые лица на подходе? И есть ли у всех, кто руководит работой других, четко сформулированная ответственность за построение в высшей степени разнообразной организации, которая нам столь необходима?

Наши завтрашние потребители будут намного разнообразнее, чем те, кому мы служим сегодня, поэтому в дополнение к демографии - как обязательному инструменту планирования - мы еще изучаем и психологию наших новых сограждан - как они думают и чувствуют, что они ценят.

Вызовы и для лидеров и для граждан обескураживают, но вместе с тем они предлагают невообразимые,

потрясающие возможности для новой значимой деятельности, но для этого нам понадобятся храбрость и приверженность принципу определения новых реальностей в гуманистических терминах. Поступая так, мы освобождаем организацию, освобождаем дух наших людей, охватываем изменения в работе и в рабочей силе и открываем двери, обеспечивая равный доступ к возможностям, которые возрастают благодаря развитию, образованию и нашей приверженности принципу полного и энергичного участия.

Вихревые времена создают возможности, которые превосходят самые оптимистичные сегодняшние представления. Лидеры могут раскрыть таланты и высвободить энергию всех своих людей, когда они следуют видению страны, где живут здоровые дети, крепкие семьи, есть приличное жилье, хорошие школы и работа, которая не унижает, и все это связано воедино «включающей» сплоченной общиной. Нам нужно пройти долгий путь, прежде чем мы полностью оценим современные реалии, не говоря о том, что мы их переопределим. Но индивидуальные усилия тысяч лидеров в миллионах организаций превратят видение в новую реальность. Когда они будут смотреть на нас, они *будут* находить самих себя.

Призыв к лидерам

СЕГОДНЯ существует большая тревога по поводу будущего наших детей. И столь же серьезно наше ощущение необходимости безотлагательного решения проблемы. У этой озабоченности - много ликов, но мы попробуем как бы сконцентрировать ее в одном жгучем вопросе: «Что мы можем сейчас сделать, чтобы создать здоровую общину, оказывающую поддержку нашим детям - не завтрашним, а именно сегодняшним?» Это тот вопрос, на который лидеры во всех наших организациях обязательно должны найти ответ.

Недавно насилие, которое ежедневно пламенем вспыхивает на наших улицах и время от времени - на наших рабочих местах, выплеснулось яростью в церкви в Форт Уорте, штат Техас, в общественном центре в Лос-

Анджелесе, в школьных дворах в Колорадо, Джорджии, Орегоне, Арканзасе, Кентукки и Миссисипи. Газетные заголовки, телевизионные картинки, передовицы, бесконечные «круглые столы» и речи не дают четкого понимания причины, направления или фокуса - только какие-то разрозненные мнения и реакции.

Эти выбранные наугад ужасы являются только наиболее свежими примерами риска, которому подвергаются сегодняшние молодые люди. Силы, угрожающие благополучному существованию наших детей, огромны. Но столь же велики и имеющиеся ресурсы, чтобы помочь нашим детям: потенциальная энергия и преданность делу лидеров - мужчин и женщин - в организациях государственного, частного и социального секторов, выдвигающих конкретные инициативы, которые могут пробудить интерес у молодого человека, улучшить атмосферу в школе и обогатить жизнь социальной группы.

Провести изменение сегодня

Организации социального сектора мобилизуют тысячи организаций и миллионы волонтеров, чтобы дать надежду детям, которые иначе могут увидеть мало стоящего в своем будущем. Молодежные организации по всей стране, такие как «Герл Скаутс», «Бой Скаутс», «Организация молодых христиан» и многие другие, активизировали свои коллективные и индивидуальные усилия, обращаясь к миллионам и миллионам детей, молодых людей и их семьям в местных общинах и до-

ходя до них. Колледжи, университеты и религиозные общины тоже вовлечены в процесс, стали его частью.

Но несмотря на все индивидуальные и организационные усилия, необходимость умножить их возрастает в убыстряющемся темпе, проблема обостряется. Дом охвачен огнем.

Что же могло бы произойти, если бы лидеры во всех трех секторах признали, что того, что мы делаем, недостаточно, что гораздо больше надо сейчас делать? Что если каждая компания, маленькая и большая, искала бы некоммерческую организацию, с которой могла бы вступить в партнерские отношения, обратив внимание на наиболее важную потребность детей и молодых людей в своей общине? Люди из корпораций и люди из некоммерческих организаций, работающие вместе над такой критически важной проблемой, могли бы изменить жизнь сегодняшних молодых людей.

Мы могли бы также обратиться к военным по всей стране, у которых существуют замечательные ролевые модели - служащие мужчины и женщины. Они могли бы на добровольной основе дать молодым людям яркий пример принципиальных, дисциплинированных, небезучастных и щедрых лидеров, чье служение и чья преданность своей стране включают также причастность к судьбам подрастающего поколения.

Смотреть поверх стен

На страницах журнала «Лидер - лидеру» и на веб-сайте Фонда Дракера вы можете прочитать о том, что

значит это выражение «поверх стен». Выпущенная Фондом Дракера книга «Лидерство поверх стен», а также рабочая книга и видеокассета «Ответить на вызов сотрудничества», описывают виды инновационной деятельности и партнерства, которые помогут определить наше будущее. Выгляните из окна своего офиса. Слишком во многих наших школах нет порядка, многие дети далеко не полностью реализуют свой потенциал, некоторым классам не хватает книг и поддержки учителя, но зато есть много способов, чтобы помочь школам. В течение двух лет я была связана с Новой школой искусств и науки в Южном Бронксе. В прошлом году в этой школе не было библиотеки. В этом году библиотека там есть.

Бесчисленные группы и отдельные люди по всей стране приняли проблему школы близко к сердцу, поддержали учащихся, объединили молодых людей вокруг какой-то идеи или проекта и оказали содействие в этом плане общине. Некоторые колледжи увидели в этом возможность для своих студентов выступить в качестве наставников, отдавая свое время и энергию общине, оказывая содействие и помощь детям, которые в этом нуждались. Корпорации тоже уделяли этому время и предоставляли услуги своих сотрудников, которые вкладывали в это дело свою энергию, знания и опыт. Такие усилия не только укрепляют характер, волю и надежду молодых людей, но и обогащают жизнь старшего

поколения. Если найти, скажем, удачный вариант - молодого человека, группу или тему представляется затруднительным, то можно по телефону или через Интернет связаться с местными волонтерскими центрами. Наш сайт некоммерческих инновационных открытий с его электронной рассылкой «Инновация недели» изобилует примерами подобного партнерства.

Лидерство «поверх стен» организации, отрасли промышленности и сектора может привнести новый смысл в нашу повседневную работу и важные для наших общин результаты. Дети не могут ждать решений, выработка которых может занять жизнь целого поколения. Сегодняшний день - это наш и их день.

Вы можете спросить, почему я обращаюсь с этим призывом в своей книге по лидерству. Но что может быть лучше для этого, чем книга? Только с вдохновленным лидерством мы сумеем сломать психологические барьеры, которые препятствуют нам в путешествии к не нанесенным на карту и, возможно, негостеприимным водам. Обеспечение равного доступа к возможностям - это фундаментальная проблема. Лидеры могут взять на себя личные и организационные обязательства, которые мобилизуют других. Уметь просто слушать - уже величайший дар. Но протянуть руку - это более осязаемо, это ключ к решению. Стены наших организаций возводились в течение многих лет. Чтобы изменить жизнь, мы должны выйти за их пределы и обратиться к

обществу сейчас. Потом будет слишком поздно для подрастающего поколения.

Общество, которое не заботится

В 1981 г., когда я в первый раз встретила Питера Дракера, я услышала, как он сказал: «Мы живем в обществе, которое притворяется, что оно заботится о своих детях, но на самом деле оно этого не делает». Тогда я попыталась придумать, как опровергнуть его утверждение, но не смогла. Сейчас, через двадцать лет, общество еще больше расколото и не способно создать здоровую окружающую среду, какой заслуживают молодые люди. Недавние трагедии разбудили нас. Однако, чтобы добиться перемен, нам нужно - общине за общиной - мобилизовать наше внимание, нашу волю, энергию и ответственность. Возможно, именно сейчас - ребенок за ребенком, взрослый за взрослым - все мы движемся в новую эру лидерства, служения и «любви» к детям.

В армии США говорят: «Наши солдаты - это наши верительные грамоты». Как общество, можем ли мы сказать то же о наших школах, что «наши учащиеся - это наши верительные грамоты»? Нас будут оценивать по тому, как мы откликаемся на сегодняшний насущный призыв. Молодые не могут говорить сами за себя; их действия, тревога, смятение, их насущные, «сегодня и сейчас», потребности говорят за них. Как мы, лидеры, на это ответим?

Мечта, которая зовет нас

ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ ОБЩИНА - та, в которой здоровые дети, крепкие семьи, хорошие школы, приличное жилье и работа, которая дает чувство достоинства, и все это в сплоченном, включающем всех членов обществе, которое заботится обо всех своих гражданах, - вот мечта, которая зовет нас.

Учитывая реальности нашего времени, ясно, что эта мечта останется мечтой до тех пор, пока мы не двинемся поверх тех барьеров, которые мы возвели - сознательно или бессознательно - вокруг рас, пола, равного доступа и рабочей силы. Старые ответы не подходят к новым вопросам и вызовам, поэтому все мы, кого волнуют построение и обновление сообщества, должны

начать с предпосылки, что это самая важная работа в обществе и ни один сектор, ни одно правительство, ни одна отрасль промышленности в отдельности не смогут мобилизовать граждан - мужчин, женщин и молодежь, чтобы создать новое сообщество, включающее всех людей. День партнерства для нас настал, и эти новые партнерства могут стать мотором для обновления сообщества.

Отдельные экспериментальные попытки, направленные только на устранение симптомов болезни сообщества, находящегося в критическом положении, не принесли результата. Четкий анализ, идентификация потребностей и действенный план максимального использования потенциала людей и размещения ресурсов - вот, что необходимо, чтобы заняться насущными нуждами и получить измеряемые результаты.

Именно сейчас от крупных корпоративных лидеров требуется движение «поверх стен», чтобы возглавить прилагаемые предельные усилия. Религиозные лидеры, президенты университетов и колледжей, лидеры добровольческих организаций должны присоединить свое видение и свои голоса к усилиям лидеров корпораций. Если когда-либо и требовался командный подход при построении общины, имеющей гуманистический параметр, так это здесь и сейчас. «Включающие» команды для каждого раздела инициативы существенно важны для успеха. Когда те люди, которым и адресова-

на помощь, наблюдают эти команды в деле, они могут найти самих себя.

Чтобы мобилизовать целую общину, эти лидеры будут вести вперед словом и примером. Они будут показывать эту мечту людям. Те, кому они надеются служить, будут рассматривать самих себя не просто как получателей неких благодеяний, а как партнеров по общему делу. «Управление» мечтой становится частью реальности.

В сегодняшнем обществе мы видим большую озабоченность масштабами и значительностью вызова. Питер Дракер во вступлении к книге «Сообщество будущего» описывает исторический контекст и подчеркивает огромную важность задачи «цивилизации городов». Как мы начнем?

Во-первых, найдем лидеров, которые убеждены, что сообщество - это такое же их дело, как и бизнес их предприятия. И они демонстрируют ту же самую приверженность этой работе, те же самые предвидение, планирование, маркетинг и мобилизацию энергии и инициативы, какие они проявляют при построении предприятий «внутри стен». Эти мужчины и женщины - лидеры во всех трех секторах - существуют в каждой общине. Нам нужна только горстка лидеров с видением того, чем их община может стать, чтобы предпринять это усилие по измерению. Эти лидеры привлекают государственный, частный и социальный секторы, когда планируют кампанию по обновлению сообщества. Мечта, которая зовет нас

билизация при этом должна быть такой же «включающей», как и сообщество, которое мы себе представляем.

Этот крепкий отряд лидеров будет вести строительство, опираясь на уже существующие сильные стороны. Каковы же эти сильные стороны сообщества? Если школы хороши, а жилье плохое - приоритет ясен. Если дети находятся в ситуации риска в том или ином отношении - здоровья, безопасности, благоприятной окружающей среды, поддержки семьи, - тогда решения принимаются на основе существующих сильных факторов. Если все три сектора работают только внутри своих собственных стен и ограничений, то такие лидеры должны вдохновлять на движение «за пределы стен», чтобы построить новые межсекторные партнерства для лучшего будущего. Цели должны доводиться до сведения всего сообщества при помощи сильных и убедительных формулировок до тех пор, пока не возникнет ощущение их повсеместного принятия.

Новые партнерства (например, правительственная организация вместе с некоммерческой, некоммерческая организация вместе с корпорацией, иногда все три вместе), каждое с четко установленными долями участия в проекте и с измеряемыми целями, являются частью собственного плана сообщества по его обновлению и переустройству. Но некоторые люди должны в достаточной степени сильно этого желать, чтобы осмелиться взять на себя лидерство. Эти люди будут истин-

ными героями будущего - мужчины и женщины, которые решат, что время пришло и момент их лидерства для достижения большего блага наступил.

Литания об общинных нуждах во многих городах длинна и пугающа, но, измерив их и сопоставив с тем, каким будущее может предстать, лидеры найдут баланс вызовов и возможностей. Новые партнеры начнут искать инициативы, которые могут быть успешными и могут продвинуть дело вперед, а также объединяющие партнеров примеры и модели деятельности. В разных местах по всей нашей стране есть по-настоящему жизненные примеры успешного партнерства в сообществе, которое меняет жизнь людей и формирует общину. Лидеры будут способствовать успешному осуществлению таких инициатив и щедро делиться накопленным опытом.

В районе Нью-Йорка Вашингтон Хайтс - порт, куда приплывают эмигранты из Доминиканской Республики, был местом жесткой конфронтации между полицией и жителями этого района в начале 1990-х гг. - «Общество помощи детям» продемонстрировало замечательное партнерство. Работая вместе с государственной системой школьного образования Нью-Йорка, эта организация учредила пять общинных школ. Государственные начальные и средние школы, общинные школы объединяют государственную школьную систему в замечательное партнерство с более чем 70 частными некоммерческими организациями. Например, в одной

из этих школ учащиеся получают медицинские услуги от «Ассоциации домашних медсестер», участвуют в различного рода деятельности по организации внеурочного времени вместе с ассоциацией «Аутворд Баунд»¹⁸ и могут работать в программе, которую ведет ассоциация «Транспортная инициатива». Школа открыта с 7 часов утра до 10 часов вечера шесть дней в неделю, она предлагает взрослым курсы обучения вечером - это наряду с организацией внеурочной деятельности для детей. После пяти лет такой работы общинные школы стали центром обновленного сообщества в районе Вашингтон Хайтс.

В том же Нью-Йорке, но уже в районе Лоу-Ист-Сайд, другая организация, «Хенри Стрит Сеттлмент»¹⁹, руководит ежегодной программой по партнерству с менеджерами из компании «Юнайтид Пасел Сёвис»²⁰. С 1968 г. «ЮПиЭс» посылала 14 менеджеров для работы в качестве общинных интернов в «Хенри Стрит». Программа рассчитана на месяц и не является вопросом добровольного предпочтения, скорее, это важная часть процесса становления и развития администраторов «ЮПиЭс». Менеджеры, которые участвуют в данной программе, оказывают профессиональные услуги обществу «Хенри Стрит Сеттлмент». В обмен «Хенри

¹⁸ «Outward Bound»

¹⁹ «Henry Street Settlement»

²⁰ «United Parcel Service», сокр. «UPS»

Стрит» демонстрирует менеджерам, как она работает с семьями и индивидами, которые сталкиваются с такими проблемами, как безработица, наркотики, насилие и бедность. Благодаря этому менеджеры извлекают пользу из шанса увидеть одновременно и проблемы, и успехи работы организации «Хенри Стрит». В свои собственные общины они возвращаются с высокой степенью осознания разнообразия и глубины проблем, с которыми мы сталкиваемся. Их жизнь меняется. Эта программа является ярким примером взаимной пользы, получаемой как теми, кто оказывает услуги, так и теми, кто эти услуги получает.

На проводившейся в 1996 г. Фондом Дракера конференции по менеджменту и лидерству - ее тема «Поверх стен: партнерство для лучшего будущего» - компания «Хьюлетт Паккард» была партнером Фонда, и это был не тот случай, когда «они выписывают чек, а мы работаем», скорее - совместный пример высокой вовлеченности как компании «Хьюлетт Паккард», так и Фонда. Административные работники «Хьюлетт Паккард» работали вместе со штатом Фонда Дракера как единая команда на добровольной основе, координируя проведение семинаров и обеспечивая их техникой. Это партнерство, которое было инициировано компанией «Хьюлетт Паккард», оказало чрезвычайно заметное и значительное воздействие на важную конференцию по инновациям и партнерству.

В штате Коннектикут «Программа по предотвращению выселения» - партнерство между некоммерческой организацией «Комьюнити Медиэйшн»²¹ и департаментом штата по социальным услугам - помогла предотвратить сотни выселений и сэкономила штату миллионы долларов. Соединив возможности «Комьюнити Медиэйшн» в организации переговорного процесса с участием квартиросъемщиков, домовладельцев, а также фондов штата, чтобы покрыть оплату по ренте и закладным, это партнерство способствовало сохранению семей и их жилищ. К тому же штат при этом еще и значительно сэкономил: сумма оплаты ренты и закладных, чтобы предотвратить выселение, оказалась намного меньше стоимости обеспечения услуг для бездомных.

Эти «общинные» партнерства могут служить в качестве моделей и вдохновляющих примеров для всех нас. Создание здоровой общины начинается с построения здорового, ориентированного на человека, предприятия с командами - как повсеместными организационными структурами - с высокой степенью вовлечения людей в принятие влияющих на их жизнь решений, с предоставлением возможности обучения для всех. Ибо все начинается с миссии, миссия же возникает как существенная часть построения предприятия будущего. Миссия может мобилизовать сотрудников организации

²¹ «Community Mediation»

вокруг дела и цели, так же и миссия по обновлению сообщества может вдохновить и мобилизовать усилия всего этого сообщества.

Измененные жизни - общий баланс, который подводит не только социальный, некоммерческий сектор. Это касается всех трех секторов, объединение которых необходимо для строительства и обновления общин - сообществ будущего, которые так нужны нашим детям и которых они заслуживают.

Надо покинуть «пределы стен» и создать сильные партнерства, которые могут и строить, и лечить, и объединять. В этих партнерствах лидеры призваны «управлять» мечтой страны, мечтой о здоровых детях, крепких семьях, хороших школах, приличном жилье и достойной работе. И все это возможно только в сплоченном, «включающем всех» сообществе. Вот такая мечта простирается перед нами.

Заказ № 2698. Тираж 3 000 экз.

ГУП Московская типография №2
Федерального Агентства по печати и массовым коммуникациям.
129085, Москва, пр-т Мира, 105. Тел.: 282-24-91