

«Внутрішній компас» написаний для тих, хто хоче бути автентичним лідером. Він призначений для лідерів на всіх етапах життя — від керівників організацій до студентів, які готуються стати лідерами, до тих, хто були лідерами протягом усього життя й шукають нові можливості. Ви не можете бути надто молодим або надто старим, щоб приймати виклики і стати автентичним лідером. Таке переконання базується на сотнях років досвіду 125 автентичних лідерів, у яких ми брали інтерв'ю, і моєму сорокарічному досвіду лідерства. Для вас, читачі, це нагода дізнатися в автентичних лідерів, як вони розвивалися, і створити власний план розвитку, щоб стати автентичним лідером.

Суть полягає в такому: *Ви можете відкрити власне автентичне лідерство просто зараз.*

- ▶ Не обов'язково народжуватися з особливостями чи рисами лідера.
- ▶ Не потрібно чекати, доки вас поплескають по плечу.
- ▶ Не потрібно бути на чолі у вашій організації.
- ▶ Ви можете почати з будь-якого моменту свого життя.

СЕО компанії *Young&Rubicam* Енн Фадж зазначає: «У нас усіх є іскра лідерства, байдуже, де ми працюємо — у бізнесі, уряді чи некомерційній сфері. Виклик полягає в тому, щоб досить добре зрозуміти себе й виявити, де ми можемо використувати лідерські таланти, служачи іншим. Ми тут заради чогось. Ми тут для того, щоб віддавати й повноцінно жити».

То навіщо стримуватися? Чому б прямо зараз не стати лідером?

Вирішуючи, чи готові ви зробити крок уперед і стати автентичним лідером, поставте собі ці два запитання: *Як не я, то хто? Як не зараз, то коли?*

**Венді Копп: стати лідером у двадцять один.** Багато людей уважає: щоб бути лідером, потрібно мати владу, яка приходить з повноваженнями й визнанням. Двадцятирічній Венді Копп

потрібно було лише визначити свою пристрасть. Студентка Принстонського університету, Венді не знала, що робити після його закінчення. Прагнучи змінити світ, вона не хотіла продовжувати типовий курс навчання, як її одногрупники. Намагаючись реформувати освіту й зменшити нерівності між учнями, вона організувала конференцію за участю студентів та керівників підприємств, щоб вивчити, як удосконалити національну систему освіти K-12.

Під час конференції Венді замислилася: «Чому в цій країні немає загальнонаціональної групи викладачів з недавніх випускників, зобов'язаних два роки викладати в державних школах?» Риторичне запитання надихнуло Венді заснувати програму «Навчай для Америки», найуспішнішої освітньої програми для середньої школи за останні двадцять п'ять років.

Венді Копп виросла в сім'ї середнього класу в одному із заможних районів Далласа. Озираючись назад, вона сказала, що її громада була «надзвичайно відірвана від реальності й мала нерівні освітні можливості». У Принстоні Венді брала помітну участь у керівництві Фондом студентських комунікацій. Не знаючи, що робити після випуску, Копп впала в «безмежний сум» на останньому курсі. Досліджуючи викладання в державних школах, Венді зрозуміла: багато таких людей, як вона, вважають, що позбавлення дітей хорошої освіти — це національна трагедія.

Побачивши, що державні школи в усій Америці потребують більш відданих учителів, Венді створила програму «Навчай для Америки», щоб набрати тисячі випускників, які викладатимуть у державній шкільній системі. Пристрасно ставлячись до цієї програми, дівчина також визнала виклики, перед якими поставали її вчителі, борючись за рівні можливості. «Учасники програми дуже піклуються про своїх учнів, — говорить Венді. — Наша найбільша проблема полягає в тому, щоб з'ясувати, як їм залишатися зосередженими, сильними та здоровими і з новими силами виконувати свою місію, зазнаючи тиску інших викликів».

Це було нелегко. Не маючи досвіду управління та постійної бази фінансування, програма «Навчай для Америки» зазнавала кризи за кризою. Організації постійно бракувало грошей. Раз по раз Венді намагалася збирати кошти й реструктурувати бюджет, щоб компенсувати витрати. Така пристрасть підтримувала дівчину й надихала інших проходити з організацією численні випробування.

За п'ятнадцять років після заснування «Навчай для Америки» невтомні зусилля й пристрасне лідерство Венді Копп дали результати. Сьогодні в цій програмі беруть участь десять тисяч випускників, 60 % з яких лишаються працювати викладачами. Організація Венді й далі залучає найкращих випускників коледжів і створила стабільну базу фінансування, що дає змогу підтримувати власні програми. У 2006 році Венді Копп була визнана серед найкращих лідерів Америки за версією журналу *US News & World Report*. Її досвід у такому молодому віці відбиває саму сутність автентичного лідерства: знайдіть справу, якою ви захоплені, а потім надихніть інших долучитися до неї.

### Автентичний лідер

Сьогодні в кар'єрі та характері нових лідерів стаються помітні зміни. Цьому ми завдячуємо Джеффові Іммельту з *General Electric*, Семові Палмісано з *IBM*, Енн Малкагі із *Xerox* та президентові *Procter & Gamble* А. Дж. Лефлі, які визнають, що лідерство не обмежується успіхом або здатністю повести за собою відданих працівників. Згадані лідери знають, що ключ до успішної організації — надати повноваження керівникам усіх рівнів, зокрема й тим, які не мають безпосередніх підлеглих.

Автентичні лідери не тільки надихають людей навколо себе, але й дають їм змогу зробити крок до лідерства. Тому ми пропонуємо нове визначення лідерства: *автентичний лідер*

*об'єднує людей навколо спільної мети й дає їм змогу зробити крок до автентичного лідерства, щоб створити щось цінне для всіх зацікавлених сторін.*

В «Автентичному лідерстві» я описав автентичних лідерів як щирих людей, відданих собі й тому, у що вони вірять. Вони породжують довіру й розвивають щирі зв'язки з іншими. Люди довіряють таким лідерам, тому вони здатні спонукати інших до високих показників. Замість дозволяти очікуванням інших людей керувати ними, такі лідери готові бути собою й вибирати свій шлях. Розвиваючись як автентичні лідери, вони більше турбуються про служіння іншим, ніж про власний успіх чи визнання.

Це не означає, що автентичні лідери досконалі. Зовсім ні.

У кожного лідера є слабкі сторони, усі лідери мають слабкості й припускаються помилок. Визнаючи свої недоліки й помилки, вони, однак, знаходять спільну мову з людьми та розширюють їхні можливості.

Рис. 1.1 узагальнює п'ять ознак автентичного лідера:

- ▶ Пристрасне прагнення досягти поставленої мети
- ▶ Тверді переконання та цінності
- ▶ Лідери керуються серцем
- ▶ Установлення міцних відносин
- ▶ Демонстрація самодисципліни

### **ПРИСТРАСНЕ ПРАГНЕННЯ ДОСЯГТИ ПОСТАВЛЕНОЇ МЕТИ**

Більшість людей намагаються визначити мету свого лідерства. Щоб зрозуміти мету, автентичні лідери мають спочатку зрозуміти себе та свої вподобання. Ці вподобання показують шлях до мети їхнього лідерства. Не маючи справжнього відчуття мети, лідери потрапляють під вплив свого его й самозакоханості, що робить їх вразливими.



Рис. 1.1. КРИТЕРІЇ АВТЕНТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

### **ТВЕРДІ ПЕРЕКОНАННЯ ТА ЦІННОСТІ**

Лідерів визначають їхні цінності, а цінності особисті — їх не може визначити ніхто інший. Проте одна цінність необхідна для кожного автентичного лідера — чесність. Якщо ви лукаві, ніхто вам не довірятиме — і матиме рацію. Цінності автентичних лідерів формуються на основі їхніх особистих переконань і розвиваються внаслідок вивчення, самоаналізу, консультування з іншими та багаторічного досвіду. Цінності автентичних лідерів перевіряються не їхніми словами; то цінності, яким лідери залишаються вірними в умовах тиску. Якщо лідери порушують сповідувані цінності, підлеглі швидко втрачають довіру до таких керівників.

### **ЛІДЕРИ КЕРУЮТЬСЯ СЕРЦЕМ**

Автентичні лідери керуються як серцем, так і головою. Для когось це здається слабкістю, ніби автентичні лідери не можуть приймати тяжкі рішення, пов'язані з болем та втратами. Керування серцем може бути будь-яким, але не м'яким. Це означає

мати пристрасть до своєї роботи, співчуття до людей, з якими працюєш, і сміливість приймати складні рішення. Сміливість — особливо важлива риса лідерів, коли вони визначають напрям на непередбачуваному шляху.

### **УСТАНОВЛЕННЯ МІЦНИХ ВІДНОСИН**

Здатність розвивати міцні відносини — важлива ознака автентичних лідерів. Сьогодні люди прагнуть особистих стосунків з керівниками, перш ніж повністю віддатися роботі. Вони наполягають на доступності своїх очільників, знаючи, що довіра та прихильність ґрунтуються на відкритих і глибоких відносинах з керівниками. Натомість такі працівники продемонструють відданість роботі та компанії.

### **ДЕМОНСТРАЦІЯ САМОДИСЦИПЛІНИ**

Автентичні лідери знають: щоб успішно конкурувати й досягати результатів, потрібен стабільно високий рівень самодисципліни. Такі лідери встановлюють високі стандарти для себе й очікують того самого від інших. Це передбачає повну відповідальність за результати й відповідальність інших за їхню діяльність. Водночас дуже важливо визнавати свої помилки й негайно виправляти їх. Самодисципліна має бути й у приватному житті, адже без особистої самодисципліни не підтримаєш самодисципліну на роботі.

### **Відкриття вашого автентичного лідерства**

Стати автентичним лідером непросто. По-перше, ви мусите зрозуміти себе, адже *людина, для якої найскладніше бути лідером, — ви самі*. Щойно визнаєте своє справжнє «Я», зрозумієте, що керувати іншими помітно легше.

По-друге, щоб бути ефективним керівником, *ви повинні взяти на себе відповідальність за власний розвиток*. Як музиканти або

спортсмени, народжені з видатними здібностями, ви маєте присвятити собі все життя, щоб стати чудовим лідером. Це логічно, але часто ви не знаєте, з чого почати. Мета цієї книжки — показати, як можна виявити своє автентичне лідерство.

Девід Діллон, CEO компанії *Kroger*, каже, що більшість хороших лідерів, яких він бачив, були самоуки. «Нашим працівникам я раджу не очікувати, що компанія дасть їм план розвитку, який подбає про все. Потрібно взяти на себе відповідальність за власний розвиток». Прагнучи допомогти вам у цьому, у Додатку С ми подаємо вправи до кожного розділу книжки; ви можете використовувати їх, щоб створити власний план розвитку лідерства.

У першій частині «Внутрішнього компаса» ми розглядаємо шлях до автентичного лідерства. Вона починається з життєвих історій лідерів; ті історії унікальні для них і потужніші за будь-який набір їхніх рис чи лідерських навичок. Далі ми аналізуємо три етапи згаданого шляху, розглядаючи ключові моменти кожного з цих етапів. Багато лідерів збиваються з курсу і зрештою сходять з дистанції. Щоб зрозуміти, як це стається, ми описуємо п'ять типів лідерів, які бачать себе героями власного шляху. Нарешті, досліджуючи життєвий досвід, що змінив життя лідерів, ми побачимо, як вони здійснили перетворення з «Я» на «Ми», і зрозуміємо, що важливо давати іншим виявляти лідерство.

Під час такої подорожі вам знадобиться внутрішній компас, щоб лишатися зосередженим і повертатися на правильний шлях, коли ризикуватимете зійти на манівці. Друга частина дасть вам цей компас і план розвитку, щоб ви зоставалися вірними собі, коли постанете перед проблемами в навколишньому світі (див. рис. 1.2). Цей план охоплює п'ять ключових сфер вашого розвитку: у центрі внутрішнього компаса — самосвідомість, а в чотирьох точках — цінності та принципи, мотивації, команда підтримки та впровадження у ваше життя.