



Мы всегда рады делиться новыми знаниями, актуальными научными концепциями и практическими данными, которые помогают лучше понимать себя, ориентироваться в современном мире и принимать обоснованные решения.

В этом году мы знакомим вас с **Кевином Кэшманом** - ярким мыслителем, наставником десятков топ-руководителей глобальных корпораций, возглавляющих мировые рейтинги, руководителем направления развития CEO и руководителей высшего звена Korn Ferry, автором ряда бестселлеров о лидерстве.

Пока издатели бизнес-литературы на русском языке не успели подготовить перевод последнего издания одной из лучших книг

Кевина Кэшмана «Истоки лидерства» (Leadership From the Inside Out), мы предлагаем вашему вниманию серию авторских колонок, которые Кевин Кэшман написал для журнала FORBES.

РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ – ПЯТЬ БОЛЬШИХ РЕШЕНИЙ 2019 ГОДА

Одна из наиболее сложных задач развития организации - продвинуть критическую массу талантливых, высокопотенциальных руководителей с уровня среднего руководства на уровень руководства всей организацией, от функционального руководства к лидерству на корпоративном уровне.

Смена фокуса внимания и стереотипов восприятия своей роли у талантливых руководителей от функций контроля, финансовых показателей к смелому созданию истинной ценности, значимых изменений, устойчивого развития и смысла на уровне всей организации - непростая задача. Изменить привычное поведение руководителей, научить их думать категориями задач взаимодействия между регионами, функциями, командами, различными группами клиентов, создания смысла для организации в целом, уйти от фокуса только на своем собственном участке ответственности – сложная и критически важная трансформация. Сокращение времени этой трансформации, ускорение взросления руководителей и переходу к зрелому лидерству на уровне всей организации может оказаться единственным и наиболее важным фактором, влияющим на реализацию вашей стратегии, создания большей ценности и более уверенного, устойчивого будущего компании.

В 2019 году по мере того, вы настраиваете систему возвращения руководителей, мыслящих категориями целостной компании, я предлагаю вам обдумать и принять пять больших решений, которые помогут вам прийти к желаемому результату.

Большое решение #1. Двигайтесь от эгоизма к служению.

Руководство организацией начинается с развития само-осведомленности, умения понимать себя, свои сильные стороны, стороны, требующие развития, ресурсы, ограничения, но в своей высшей точке осознанность становится трансцендентальным качеством – она выходит за рамки одной отдельно взятой личности, функции или задачи. Развитие эго и амбиций от достижения личного успеха к преуспеванию других людей в компании - огромный прорыв. В развитии лидерских качеств руководителя этот этап является основополагающим, поскольку именно умение подняться над уровнем личных амбиций и результатов, способность видеть важность служения всем, вовлеченным в строительство и работу компании поддерживает или наоборот разрушает все прочие аспекты развития будущего лидера организации.

Дайте себе слово двигаться от эгоистических целей к служению.

Большое решение #2: Развивайте целостное мышление - думайте в масштабах организации, рынка и за их пределами.

Менеджмент среднего звена расставляет точки внутри организации, топ-руководители организации расставляют и соединяют точки за ее пределами. Корпоративные лидеры поднимаются от вопросов непосредственного исполнения, достижения конкретных результатов, к пониманию своего долговременного влияния, стремлению к развитию, совершенствованию.

Как сказал мне недавно CEO компании, входящей в первую сотню списка Fortune: «Я привык думать, что моя ценность в скорости, способности достигнуть поставленной цели, непосредственном влиянии на ситуацию и принятии решений, но сейчас я понимаю, что мой действительный вклад - это создание общего смысла, значимости, духа постоянного совершенствования и мотивации».

Примите решение выйти на новый уровень за рамки ранее принятого образа мышления и стратегии.

Большое решение #3: *Практикуйте и развивайте три мета-компетенции - Смелость, Сотрудничество и Совместное Создание Будущего.*

Смелость, как мета-компетенция, пожалуй, лежит в основе истинного лидерства. Смелость важнее видения, стратегии, подлинности, влияния. Смелость - обязательное условие преодоления привычных рамок личностных ограничений, стереотипов во взаимодействии с другими людьми как внутри, так и во внешнем мире от имени всей организации.

В нашем исследовании, охватившем пять отраслей, мы проверили, есть ли компетенции, одинаково важные для каждого из этих пяти непохожих бизнес-контекстов. Сколько их? Могут ли они вообще быть? И ответом стала единственная компетенция - Смелость. Смелость - основа, сердце лидерства. Смелость - это расширение своих границ и стереотипных представлений других людей для создания нового, иного видения, способа решения, процесса, продукта - это подлинное проявление лидерства на уровне всей организации.

В то время как Смелость является основой, Смелость в Сотрудничестве многократно увеличивает способность к инновациям - еще одного измерения лидерства на уровне организации. Историк Стивен Джонсон, автор книги «Как мы попали в настоящее», исследовавший изобретения, изменившие мир доказывает, что все изобретения, инновации являются результатом синтеза опыта и сотрудничества нескольких поколений. Проведя глубокое историческое исследование наиболее важных изобретений - освещения, использования холода, создание стекла и проч., Джонс убедительно доказывает, что все эти инновации не были результатом одного героического поступка, решения или изобретения, а появлялись как накопленный результат масштабного сотрудничества и вклада множества участников.

Обсуждая Большое решение #2 - думать в масштабах всей компании и рынка - мы уже пришли к выводу, что именно такой подход позволяет выстроить отдельные точки в стратегическое видение, но представьте себе, на каком принципиально ином уровне может быть сформировано видение, если все топ-руководители будут готовы проявить Смелость и Сотрудничество как в определении этих новых точек, так и дальше в совместном создании целостного видения.

Примите решение смело сотрудничать в создании будущего. Создавайте будущее совместно.

Большое решение #4: *Совместно создавайте и используйте ресурсы всей организации.*

Мало что может нанести такой урон всей организации как руководитель, который занимается простым накопительством талантов и финансовых ресурсов в пику своим коллегам. Руководители, поступающие таким образом, не всегда заметны, поскольку они часто успешны в рамках своего

подразделения/задачи, что может затмевать ущерб, наносимый ими сотрудничеству на уровне всей организации. Отмечайте и поощряйте руководителей, которые настроены на достижение общих целей, коллективного результата на уровне всей компании в большей степени, чем на реализацию своих краткосрочных целей.

Примите решение проявлять щедрость и готовность делиться ресурсами и талантами в 2019 году и в будущем.

Большое решение #5. Задайте себе пять главных вопросов о компании и обдумайте ответы на них:

- Цель: Главный вопрос «Зачем?»:

В чем необходимость существования нашей компании (организации)?

- Видение: Главный вопрос «Что?»:

Если мы будем жить в соответствии с нашей целью, чем мы станем? Какими мы можем стать?

- Стратегия: Главный вопрос, «Как?»:

Каким образом мы туда попадем?

- Таланты/сотрудники: Главный вопрос «Кто?»:

Кто нас туда приведет?

В 2019 году примите решение раздвинуть собственные привычные рамки, расширьте границы вашей команды и организации, проявите себя значимым корпоративным лидером.

Об авторе:



Кевин Кэшман стал доверенным советником для тысяч CEO, топ-руководителей и их команд в более чем 80 странах мира. Будучи идейным лидером в вопросах преемственности CEO, а также в вопросах личностного развития, командной и организационной трансформации, Кевин Кэшман написал шесть книг. Его работы «Пробуждение лидера», «Принцип паузы» и «Истоки лидерства» стали бестселлерами деловой литературы двухтысячных и используются в учебных программах 150 университетов мира. Третье переиздание книги «Истоки лидерства» было опубликовано к двадцатилетию первой публикации в ноябре 2017 года.

Кевин Кэшман – один из ярких спикеров и пионер в развитии концепции трансформирующего лидерства, основанной на том, что целостный лидер – это результат целостного, всестороннего развития личности. Он основал Институт развития лидеров и CEO, программы которого входят в тройку самых значимых программ обучения лидеров в мире. Автор множества статей и работ о лидерстве, Кевин Кэшман стал первым консультантом, получившим награду Ассоциации Консультантов Executive Search и Развития Лидерства за свой вклад в развитие отрасли через развитие концепции лидерства.

Кевин Кэшман обладает научной степенью Университета Сент Джонс (St. John's University) и является адъюнкт-профессором программ для топ-руководителей Университета Миннесоты (University of Minnesota Executive Education program). В разные годы Кевин Кэшман входил в состав Консультационного совета HR.com; был Старшим членом «Круглого Стола по Этике Бизнеса в Ко» ([Caux Round Table for Moral Capitalism](#), международной организации высокопоставленных руководителей бизнеса, целью которой является продвижение деловой этики. Совет был основан в 1986 году Фрицем Филипсом, президентом Philips, и Оливье Жискара д'Эстеном вместе с Рюзабуро Каку, президентом Saipon. Первое собрание Совета состоялось в городке Ко, в Швейцарии), а также членом Совета директоров Центра Этики и Культуры Бизнеса при Университете Сент-Томас (University of St. Thomas' Center for Ethical Business Cultures).