

ЭКСПЕРТНЫЙ ДОКЛАД



Разработка стратегии лидерства

Критическая составляющая успеха

Автор: Уильям Пэсмор





Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	1
ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА?	2
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА	3
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА	17
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПРАКТИКИ ЛИДЕРСТВА, ПРИОБРЕТЕНИЕ ТАЛАНТА И ЕГО УСТОЙЧИВОСТЬ	21
ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОСТРОЕНИЕ ТАЛАНТА, НУЖНОГО ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	24
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	25
ОБ АВТОРЕ	25
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	25

ВВЕДЕНИЕ

Сталкиваясь с изменениями, каждый раз беспрецедентными и неопределенными, и преодолевая их, организации в большой мере полагаются на эффективное лидерство. Тем не менее, новости и аналитические исследования свидетельствуют о том, что даже наиболее известные и солидные компании зачастую оказываются не в состоянии адаптироваться к изменениям, успешно внедрить стратегические планы или подготовиться к непредсказуемому будущему. Мы считаем, что хаос и нестабильность, которые наблюдаются сегодня, имеют прямое отношение к лидерству, и если не сменить привычный подход к его развитию, эти тенденции будут только прогрессировать.

В то время как известные компании исчезают или меняют своих владельцев (вспомните Lucent, Chrysler, Lehman Brothers, Northern Rock, Merrill Lynch), а в мире нарастает влияние новых сил (например, развивающихся экономик Индии и Китая) проводимые среди топ-менеджеров опросы показывают, что единственным фактором, от которого будет зависеть судьба компаний, является качество их собственного лидерского таланта. Многие руководители высшего звена жалуются на недостаток сильных лидеров в своих компаниях и затрудняются в прогнозах будущего,

когда поколение руководителей, рожденных в послевоенные годы, уступит место следующей волне лидеров. Сможем ли мы рассчитывать на это следующее поколение, когда оно займет высокие посты? А может, нужно говорить о грядущей нехватке талантов, о пробеле, который невозможно восполнить и который выльется в еще большее число громких банкротств? Что может предпринять ваша компания, чтобы избежать рисков, связанных с неадекватным руководством, и как лучше подготовить нынешних и будущих лидеров к изменениям, которые не поддаются никакому прогнозированию?

Все лидеры без исключения осознают важность четко определенной бизнес-стратегии. Тем не менее, весьма немногие задумываются над тем, какое лидерство нужно будет для реализации стратегий, которые потребуют изменений в курсе организации или ее ключевых сотрудниках. Без должного лидерства даже лучшие и самые смелые стратегии умирают на корню, их потенциал никогда не будет реализован. В настоящем исследовании дается определение стратегии лидерства и предлагается способ разработки такой стратегии для вашей организации, которая навсегда изменит ваш подход к подготовке лидеров и развитию новых лидерских качеств.

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА?

Чтобы понять, что такое стратегия лидерства, нужно сначала прояснить, что мы понимаем под словом «лидерство». Занимаясь изучением лидеров и лидерства вот уже в течение сорока лет, компания CCL пришла к следующему важному выводу: лидерство начинается с личности, находящейся на руководящей должности, но не заканчивается на этом¹. Способность организации к достижению поставленных целей зависит не только от силы воли одного отдельно взятого выдающегося лидера, и даже не от эффективности выстроенной организационной цепочки управления. Все это важно, но само по себе не поможет нам понять, почему некоторые организации преуспеваю, а другие терпят поражение.

Исследования показывают, что в первую очередь мы должны понимать культуру лидерства, определяемую коллективными действиями формальных и неформальных лидеров, действующих совместно с целью оказания влияния на организационный успех. Определяет организационный успех не количество и не качество отдельных лидеров, а способность формальных и неформальных лидеров объединить усилия на пути к решению организационных задач – именно это в конечном итоге является решающим. Таким образом, когда мы говорим о лидерстве, имеются в виду как непосредственно лидеры, так и отношения между ними. Выдвигаемая в разные периоды концепция о том, что лидерство в целом важнее, чем отдельный лидер,

получила название взаимозависимого, неограниченного, коллективного или взаимосвязанного лидерства.

Согласно более общим определениям лидеров как группы в организации, сюда входят и формальные, и неформальные лидеры. Наблюдения за реальными организациями в действии редко совпадают с тем, что отражено в официальных органиграммах.

Как показала проведенная различными специалистами работа по картированию неформальных отношений в организациях, на самом деле коммуникации, влияние и сотрудничество происходят снизу вверх, сверху вниз и «сквозь» организационную структуру – как если бы органиграмма не существовала вовсе.²

Игнорировать эту реальность в любой дискуссии о лидерстве значит упускать самый смысл происходящего, который следует понимать и управлять им, если мы хотим, чтобы стратегии внедрялись успешно.

Таким образом, описывая систему лидерства в организации, мы должны принимать в расчет как минимум следующее:

- A необходимое количество лидеров, отраженное в существующих и планируемых формальных лидерских должностях в официальной структуре организации (количество, уровень, географическое расположение, должность, бизнес-подразделение, подчиненность и т.п.);
- B качества, учитываемые при отборе (демография, разнообразие, уровень образования, опыт);
- C навыки и поведение, которые требуются для внедрения бизнес-стратегии и создания желаемой культуры (навыки, компетенции, база знаний);
- D коллективная способность лидеров к совместной деятельности в группах и с преодолением организационных границ для внедрения стратегий, решения проблем, ответной реакции на угрозы, адаптации к изменениям, поддержки инноваций и пр.;
- E предпочтительная культура лидерства, включая такие используемые лидерские практики, как сотрудничество с преодолением организационных границ, вовлечение сотрудников, принятие на себя ответственности за результаты, создание возможностей для других проявить их лидерские качества, подготовка и развитие новых лидеров, обучение эффективному обучению и пр.

В значительной части работы над талантом и развитием лидерства упор делается только на первые два способа описания корпоративного лидерства. Выпуская из поля зрения взаимосвязанное лидерство и культуру лидерства, мы упускаем то, что позволяет проявляться лидерству в организациях, и факторы, которые часто определяют, достигнут ли своих целей те или иные планы и стратегии.

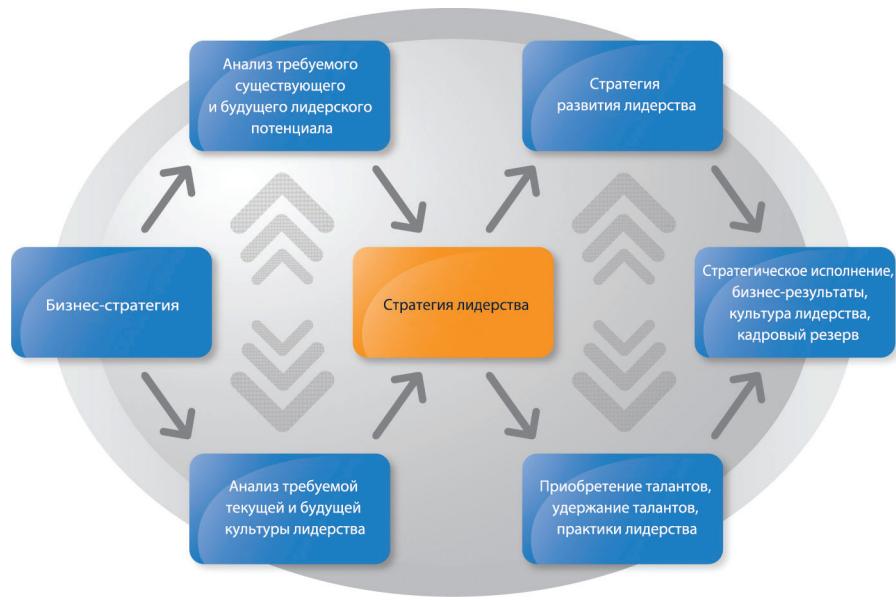
В хорошей стратегии лидерства во внимание принимаются все эти факторы. Если мы просто заполним все вакантные руководящие должности в организационной структуре, это не даст нам того лидерства, которое требуется для внедрения стратегий, адаптации к изменениям, поддержки инноваций или решения других важных организационных вопросов, стоящих на повестке дня. Дело не столько в том, чтобы иметь нужное число внутрикорпоративных структур, а в том, чем занимаются эти структуры и как они соотносятся друг с другом.

В стратегии лидерства четко отражается, сколько лидеров нам нужно, какого типа должны быть эти лидеры, где, с какими навыками, с каким стилем индивидуального и командного поведения, чтобы достичь того успеха, к которому мы стремимся.

Четкая стратегия лидерства существует у очень немногих организаций. И потому нужно ли удивляться, что в отсутствие таковой первые руководители приходят к выводу об отсутствии в компании столь необходимых сильных лидеров?

Подобно бизнес-стратегиям, стратегии лидерства основаны на тщательном анализе текущей ситуации и информированности в отношении будущего. Только в таком случае стратегия предоставляет ряд рекомендаций, которые призваны заполнить пробел между существующим положением дел и желаемым будущим. Когда стратегия лидерства известна, можно сформулировать стратегию

развития лидерства для достижения такого будущего состояния и определить условия для реализации процессов по управлению талантами. Когда эта стратегия внедрена, бизнес-результаты покажут, насколько хорошо работает стратегия лидерства, и позволят понять, какие именно новые бизнес-стратегии можно рассматривать с учетом лидерских талантов, которые удалось развить.



Стратегию лидерства должна направлять и двигать вперед бизнес-стратегия. При этом стратегия лидерства должна определять следующее:

A. Количество: сколько лидеров понадобится в течение последующих 5–10 лет, принимая во внимание потребности в росте и планируемый оборот:

1. когда,
2. где,
3. на каком уровне.

B. Качества: характеристики, которыми должны обладать лидеры по отдельности и в совокупности при их подборе или удержании.

1. Демографические характеристики:
 - a. возраст,
 - b. пол,
 - c. раса,
 - d. культура происхождения,
 - e. образование,
 - f. опыт.
2. Внутрикорпоративное продвижение против внешнего найма.
3. Разнообразие, а именно целевое разнообразие по:
 - a. уровню,
 - b. географическому расположению.

С. Навыки/поведение: определенные навыки, модели поведения, знания, компетенции или способности, которые требуются лидерам в соответствии с выполняемыми функциями, уровнем, географическим положением или подразделением, в котором внедряется бизнес-стратегия:

1. базовые поведенческие компетенции, которые относятся ко всем лидерам в организации;
2. особые поведенческие компетенции в соответствии с уровнем и функциональными обязанностями;
3. базовые навыки и знания, требуемые от всех лидеров в организации;
4. навыки или знания, требуемые в соответствии с уровнем и функциональными обязанностями;
5. навыки, знания и возможности, требуемые в конкретных географических точках;
6. знание языков.

Д. Коллективные характеристики. Требования, предъявляемые к способностям лидеров с точки зрения совместной работы:

1. выбор направления, демонстрация согласованности и создание приверженности в качестве единой команды лидеров;
2. решение проблем или эффективное внедрение усовершенствований, при которых требуется сотрудничество с преодолением внутренних и внешних границ организации;
3. вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, завоевание их активной поддержки в реализации запланированной кросс-функциональной деятельности;
4. совместное формулирование стратегий и их скординированное выполнение;
5. внедрение успешных инноваций, при которых требуется сотрудничество между разными подразделениями и уровнями;
6. последовательная и согласованная между участниками адаптация к изменениям;
7. совместная работа, направленная на развитие бизнеса на новых рынках;
8. обеспечение соответствия/прозрачности, что требует соответствующего набора ценностей, убеждений и действий в масштабах всего предприятия;
9. реагирование на потребности заказчиков с координированием работы между подразделениями;
10. развитие талантов от лица и в интересах всего предприятия, а не его отдельных подразделений.

Е. Культура лидерства. Ключевые характеристики культуры, формируемые лидерами посредством применяемых ими моделей лидерства.

К таким характеристикам относятся:

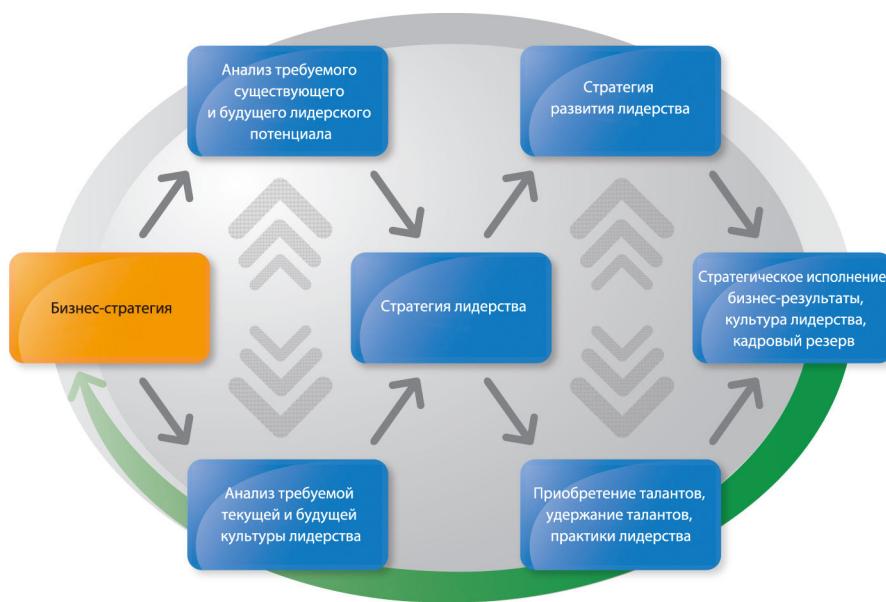
1. степень зависимости, независимости или взаимозависимости между лидерами;
2. ключевые ценности, действие которых усиливается коллективными моделями поведения и действиями лидеров;
3. стиль лидерства, демонстрируемый большинством лидеров (ориентированный на контроль, либеральный, вовлекающий);
4. практические методы лидерства, важность которых осознается на всех уровнях предприятия (вовлечение персонала, принятие ответственности, поиск возможностей для внедрения усовершенствований, ориентация на клиента и пр.).

Когда стратегия лидерства сформулирована, можно приступить к разработке первичного варианта стратегии развития лидерства. Последняя не только позволяет понять подход к развитию лидерства, но и объясняет, как успешно реализовать стратегию лидерства и что этим подразумевается для систем и процессов управления талантами, необходимых для поддержки стратегии лидерства.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА

Первым шагом в формулировании стратегии лидерства является обзор бизнес-стратегии с целью определить, как под ее влиянием будут изменяться требования к лидерству. Этот анализ обычно требует наличия команды экспертов, состоящей из людей, прекрасно знакомых с бизнесом, а также других специалистов, знающих процессы приобретения, удержания и развития лидерских талантов. В рамках обзора бизнес-стратегии первый шаг – это идентификация драйверов (или движущих сил) стратегии. Под драйверами имеются в виду ключевые ситуации выбора, который делают лидеры в

отношении позиционирования организации для извлечения выгоды из ее сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз, существующих на конкретном рынке. Это то, что делает стратегию уникальной для конкретной организации в сравнении с другими организациями и диктует аспекты, в отношении которых следует найти компромисс между альтернативным вложением ресурсов, времени и усилий. Драйверов не так уж много; они позволяют выявить те критически важные задачи, которые лидерам организации по отдельности и как единому целому необходимо решить.



Важность выявления таких ключевых драйверов при построении стратегии лидерства крайне высока в силу того, что раньше или позже компании придется делать трудный выбор и решать, во что именно – в каких лидеров, в чье развитие – инвестировать деньги. В условиях сокращения бюджета, выделяемого на оплату труда и развитие лидеров, становится

как никогда критично проводить четкую связь между инвестициями в лидерство и намеченными организационными результатами – такими, как рост, рентабельность, удержание талантов и другие характеристики, имеющие ключевое значение для руководителей, принимающих решения на высшем уровне и контролирующих расходы на развитие лидерства.



Ключевые драйверы бизнеса:

- Относительно малое количество (3–5) определяющих факторов устойчивого конкурентного преимущества для конкретной организации в той или иной отрасли.
- Известные как «ключевые факторы успеха», «ключевые предлагаемые преимущества», критичные факторы успеха и др.
- Ориентация на сегодняшний и на завтрашний день: если изменятся клиенты и конкуренты, сохранят ли свою релевантность стратегические драйверы?

Следует обратить внимание на то, что ключевые драйверы сами по себе не являются детальными стратегиями. На самом деле это ключевые решения, принимаемые лидерами в отношении того, что должна делать организация. На некоторых рынках – в ресторанном бизнесе, к примеру, – в качестве ключевого драйвера успеха может быть выбрано обеспечение удовлетворенности клиента. В иных отраслях, таких как коммунальные услуги, удовлетворение клиента может и не быть ключевым драйвером. В такой сфере ему может быть нахождение источников сырья для выработки электроэнергии,

отличающихся возможностью длительной эксплуатации и конкурентной ценой. Удовлетворенность потребителя и дешевое сырье сами по себе не являются целостной бизнес-стратегией: скорее они ведут к формулированию детальной бизнес-стратегии. Владелец ресторана должен развивать стратегии обеспечения высокого уровня удовлетворенности потребителя, а компания по оказанию коммунальных услуг должна развивать стратегии по обеспечению недорогого сырья.

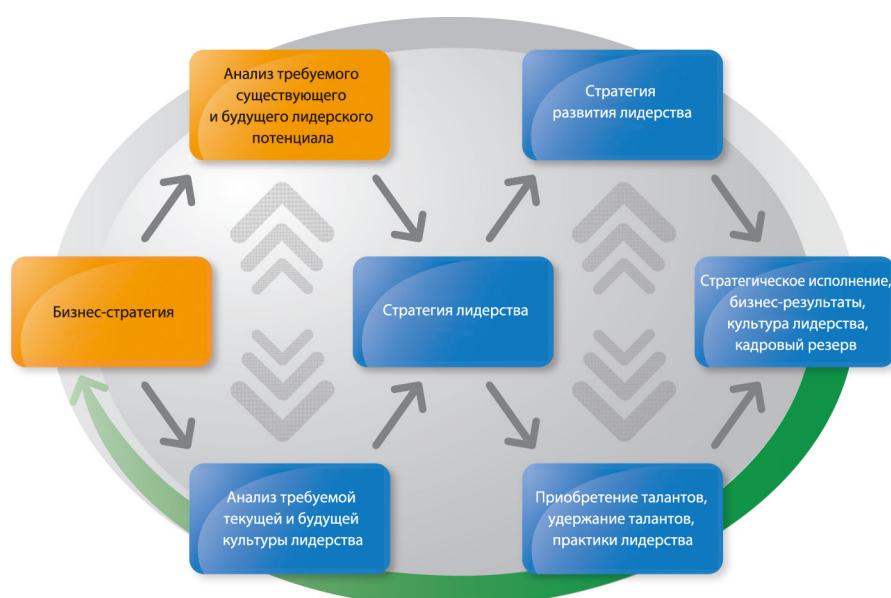
Ключевые драйверы можно идентифицировать с помощью нескольких фундаментальных вопросов:

- Имеют ли кадровые ресурсы критическое значение для бизнеса? Есть ли какой-либо фактор, более важный для реализации видения/миссии?
- С точки зрения относительной важности: что важнее всего для выполнения миссии и достижения успеха в условиях конкуренции?
- Можно ли утверждать, что организация имеет возможности реализовывать такую деятельность лучше конкурентов?
- Будет ли тщательное выполнение указанного напрямую транслироваться в постоянный или будущий успех?
- Может ли реализация этой деятельности не на должном уровне стать причиной организационного коллапса?

КЛЮЧЕВОЙ ДРАЙВЕР	ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СТРАТЕГИЮ ЛИДЕРСТВА
Расширение на международном рынке	<ul style="list-style-type: none"> Требование к большей культурной чувствительности среди лидеров Более высокая степень представленности различных (с точки зрения географии) подразделений на высших уровнях Улучшенные языковые навыки на ключевых лидерских должностях с целью обеспечить построение кросс-культурных отношений Повышение важности зарубежных поездок для будущих лидеров Лучшее понимание местного законодательства и бизнес-механизмов в выработке стратегии
Развитие инновационной составляющей компании	<ul style="list-style-type: none"> Более высокая степень взаимозависимости среди лидеров для построения более эффективного сотрудничества между различными функциональными подразделениями при выдвижении нового продукта на рынок Необходимость усилить вовлеченность лидеров из разных структурных подразделений при исследовании мнений потребителя и дальнейшем их транслировании в ценные идеи по разработке новых продуктов Необходимость прогнозировать, как быстро расширяющийся портфель продуктов повлияет на капитал, среду и таланты компании Необходимость трансформирования культуры, направленного на формирование новаторского духа, на фоне культуры избегания рисков на высших уровнях организации
Повышение ориентированности компании на потребителя	<ul style="list-style-type: none"> Необходимость развивать и внедрять новые процессы для изучения потребительского опыта и использование последнего при совершенствовании практики ведения бизнеса Необходимость создания прочных связей между разными подразделениями организации во всех точках взаимодействия с потребителем, чтобы потребитель почувствовал свою неразрывную взаимосвязь с организацией Необходимость изучения нужд различных сегментов потребителей и выхода за рамки подхода «один размер для всех» Необходимость формирования культуры, в центре которой – клиент и забота о нем
Инвестирование в возможности динамичного роста	<ul style="list-style-type: none"> Быстрый рост требует внимания к развитию талантов; чтобы недостаточные кадровые ресурсы не стали ограничением постоянного роста, необходимо ускорить привлечение и развитие талантов для занятия ключевых должностей Увеличение числа лидеров на каждом уровне на 10% в год в течение последующих трех лет
Совершенствование операционной эффективности	<ul style="list-style-type: none"> Необходимость внедрения концепции «Шесть сигм», экономичного производства «без потерь» и других методов, чтобы свести расходы на уровень не выше уровня расходов конкурентов; действия должны быть инициированы сверху и поддерживаться лидерами всех уровней Необходимость создания культуры непрерывного усовершенствования, которую должны возглавить люди, занимающие лидерские должности

В реальности воздействие, которое тот или иной драйвер оказывает на стратегию лидерства, будет гораздо более специфично и будет отражать фактические возможности и проблемы, связанные с ключевыми драйверами. Из ключевых драйверов и связанных с ними бизнес-стратегий должно быть четко понятно, что лидеры должны уметь хорошо делать для успеха организации. И наконец, деятельность по развитию лидерства должна быть задумана и структурирована таким образом, чтобы лидеры по отдельности и как группа (лидерская команда организации) были готовы к реализации важнейших стратегий, относящихся к ключевым драйверам.

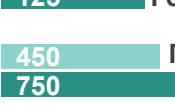
После того как будут определены важнейшие пункты воздействия на стратегию лидерства, следующим шагом в ее разработке становится оценка текущей ситуации в сфере лидерства и ее сравнение с намеченным планом. Этот этап предполагает самую трудную работу по оценке и сбору данных с охватом большого числа переменных, которые будут влиять на решения, касающиеся как стратегии лидерства, так и стратегии последующего развития лидерства.



Выборка методов, которые могут быть использованы для сбора актуальной информации, необходимой в каждой категории, предлагается в таблице ниже.

ИЗМЕРЕНИЕ	МЕТОДИКИ СБОРА ДАННЫХ
Количество	<ul style="list-style-type: none"> Планирование потоков рабочей силы Данные HRIS (Human Resource Information System) Разработка сценариев
Качества	<ul style="list-style-type: none"> Центры оценки Оценка стиля лидерства/личностные профили Формы управления талантами/консультации Данные HRIS (Human Resource Information System)
Навыки/модели поведения	<ul style="list-style-type: none"> Карьерные профили Тестирование способностей Данные HRIS (Human Resource Information System) Опросы/собеседования Идентификация и оценка компетенции
Коллективные способности	<ul style="list-style-type: none"> Фокус-группы Наблюдение Собеседования Анализ документов
Культура лидерства	<ul style="list-style-type: none"> Опросы по оценке культуры Опросы сотрудников Наблюдение Фокус-группы Собеседования Анализ документов

Данные этих анализов используются для выявления разрывов между существующим и будущим состоянием лидерства в организации, что обеспечивает упор на приоритеты в стратегии лидерства. Упрощенный пример такого сравнительного анализа, который должен быть проведен, приводится ниже.

ПАРАМЕТР ЛИДЕРСТВА	АНАЛИЗ	ВОЗДЕЙСТВИЕ РАЗРЫВА НА СТРАТЕГИЮ ЛИДЕРСТВА									
Количество лидеров по уровням	<p>Уровень 1 </p> <p>Уровень 2 </p> <p>Уровень 3 </p>	Значительное увеличение на уровнях 2 и 3 потребует не только ускоренного развития лидеров внутри компании, но и привлечения их извне.									
Географическое расположение лидеров	<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td></td> <td>Год 1 Год 5</td> </tr> <tr> <td>EMEA</td> <td></td> <td>Год 1 Год 5</td> </tr> <tr> <td>APAC</td> <td></td> <td>Год 1 Год 5</td> </tr> </table> <p>* APAC – Азиатско-Тихоокеанский регион * EMEA – Европа, Ближний Восток и Африка * NA - Северная Америка</p>	NA		Год 1 Год 5	EMEA		Год 1 Год 5	APAC		Год 1 Год 5	Рост в Северной Америке замедлится, хотя в связи с оборотом карьерное продвижение будет продолжаться. Значительное увеличение в странах Европы, Ближнего Востока и Африки, а особенно в странах Азиатско-Тихоокеанского региона.
NA		Год 1 Год 5									
EMEA		Год 1 Год 5									
APAC		Год 1 Год 5									
Качества лидеров		С выходом на пенсию поколения, родившегося после войны 1939–1945 гг., возникнет необходимость ускорить развитие кадров им на замену из гораздо более молодого пулла; сотрудники, нанимаемые «со стороны», тоже будут моложе.									
Качества лидеров	<p>Год 1 </p> <p>Год 2 </p>	Необходимость предпринять агрессивные усилия по найму, развитию и удержанию женщин, чтобы превысить планку – 20% женщин на руководящих постах									
Навыки/поведенческие модели лидеров: ключевые компетенции, требуемые стратегией		Необходимость существенных изменений и неспособность некоторых людей приспособиться к новым условиям (к чему надо быть готовыми).									

ПАРАМЕТР ЛИДЕРСТВА	АНАЛИЗ	ВОЗДЕЙСТВИЕ РАЗРЫВА НА СТРАТЕГИЮ ЛИДЕРСТВА
<p>Навыки/ поведенческие модели, требуемые от руководителей в Азии, Африке и Латинской Америке</p>	<p>Настоящее</p> <ul style="list-style-type: none"> • В основном экспаты • Немногие руководители владеют языками или обладают необходимым для построения деловых отношений знанием культуры <p>Будущее</p> <ul style="list-style-type: none"> • Знание местных особенностей и отношений • Языковые навыки • Знание местных законодательств • Детальное знание особенностей местных потребителей 	<p>Изменение состава лидеров в регионах через наем местных специалистов и ускоренное внутрикорпоративное развитие; обеспечение того, чтобы их голос был «слышен» в штаб-квартире.</p>
<p>Коллективные возможности, требуемые стратегией</p>	<p>Настоящее</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение графиков • Поддержка политики компании • Обеспечение постоянного качества продукции <p>Будущее</p> <ul style="list-style-type: none"> • Успешные инновации для быстрого маркетинга • Усовершенствованное/быстрее координируемое реагирование на глобальных потребителей • Развитие талантов в различных функциональных подразделениях 	<p>В силу новизны поведенческих моделей необходимо будет уделять внимание вопросам и проблемам, возникающим в процессе того, как люди учатся работать вместе и работать иначе</p>
<p>Культура лидерства</p>	<p>Настоящее</p> <ul style="list-style-type: none"> • Смесь зависимых и независимых культур • Трудность в координации внедрения продукта или реализации политики в разных функциональных подразделениях и в разных регионах <p>Будущее</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гораздо более взаимозависимая культура, охватывающая разные функциональные подразделения и регионы, создает условия для более эффективной международной операционной деятельности, поддержания ускоренной реализации инноваций и способности реагировать на потребности клиентов 	<p>Лидеры более высокого ранга должны вовлекать других в процесс изменения культуры лидерства через работу над стратегическими инициативами</p>

Еще раз повторим, что это очень упрощенные примеры воздействия, под которым окажется лидерство и которое следует выявить в бизнес-стратегии при сравнении будущего потенциала лидерства с существующим сегодня. После того как эти последствия выявлены и подтверждены посредством представления команде топ-менеджеров и обсуждения в ней, заполняется правая колонка таблицы анализа существующих разрывов. В стратегии лидерства суммированы действия, которые следует предпринять для преодоления этих разрывов. **Следующий шаг – стратегия развития лидерства.** В ней заключены конкретные рекомендации по подходам, которые необходимо использовать для развития нынешних и

будущих лидеров, а также коллективного потенциала лидерской команды организации; указанные рекомендации должны строго соответствовать стратегии лидерства. Анализ разрывов обуславливает однозначные выводы в отношении рекрутинга, отбора и других систем, политик и процессов управления талантами.

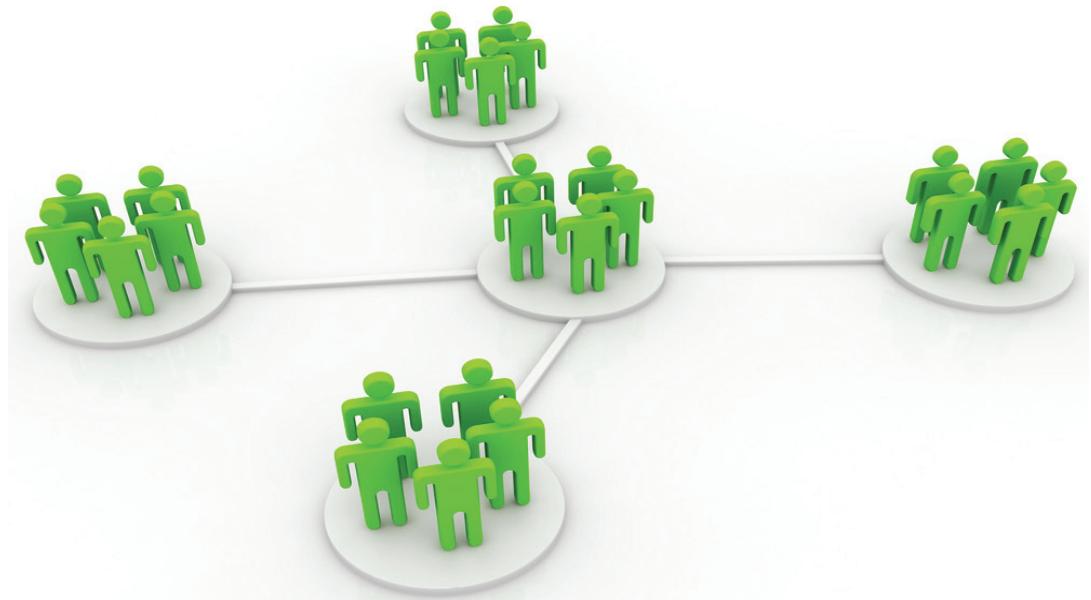
Ниже приводится пример стратегии лидерства. (Реальные стратегии будут гораздо более детальными и конкретными в отношении каждого параметра лидерства.) Стратегия может также включать в себя конкретные запланированные сроки для каждого мероприятия, фамилии ответственных лиц, барьеры на пути к успеху, расходы и условия развития лидерства или процессов управления талантами.

Во сколько обойдется вашей компании реализация стратегии лидерства?

Хотя точной формулы, отражающей калькуляцию бюджета и времени, затраченных на каждую конкретную задачу в рамках стратегии лидерства, не существует, эта стратегия обеспечивает достаточную базу, доказывающую целесообразность таких инвестиций, потому что последняя четко привязана к бизнес-стратегии. Несмотря на всю сложность сравнения между различными организациями, функционирующими в разных отраслях и в различных географических точках, исследования, выполненные ASTD² и *Training Magazine*³ на рынке США, показали, что стабильные средние расходы составляют около 1200 долларов США на сотрудника (или 2-3 % от фонда заработной платы) на все обучающие программы и деятельность по развитию. Расходы на обучение топ-менеджеров обычно выше среднего уровня, также как и расходы в тех отраслях или компаниях, которые работают в условиях жесткой конкуренции или быстро меняющейся бизнес-среды; это также относится к компаниям, отмеченным наградами за внедрение передовых методов развития.

Разработка стратегии – это обычно циклический процесс, в который вовлечена специально созданная команда, которая регулярно представляет отчеты о проделанной работе высшему руководству или наблюдательному совету. **Также как и в случае с изучением вопросов управления талантами, процесс разработки стратегии лидерства дает пищу для полезных и плодотворных обсуждений, которые в иных условиях просто никогда бы не состоялись.** Подобные обсуждения сами по себе могут являться вмешательствами, запускающими процесс трансформации ценностей и убеждений относительно вопросов управления талантами в организации.

Создание стратегии – это комбинация рационального и творческого подходов, где требуется работа и правого, и левого полушарий мозга. Если процесс определения необходимого количества лидеров зачастую является прямой экстраполяцией целевых показателей роста компании на основе методов планирования кадровых ресурсов, нахождение формулировок и определений для желаемой культуры лидерства – это уже гораздо более сложный, нелинейный процесс.



Здесь могут быть полезны различные методы. Один из них, который называется «совершенное будущее» (future perfect), подразумевает «проецирование» себя в будущее – построение воображаемой картины того, какой была бы культура лидерства, если бы организация полностью реализовывала свою бизнес-стратегию и работала максимально эффективно. Какие модели поведения можно было бы наблюдать среди лидеров? Какие представления и убеждения, поддерживающие и усиливающие эти поведенческие модели, были бы общими для всех этих лидеров? Что говорили бы о лидерстве и лидерах сотрудники, клиенты и другие заинтересованные лица? Какие поведенческие модели, усиливающие желаемую культуру, можно было бы наблюдать? Какие поведенческие модели служили бы признаком «хорошего лидерства» и соответствующим образом вознаграждались бы? Какие бы методы ни применялись для определения желаемой культуры, такое определение потребует от стратегов хорошего знания эмоциональной стороны лидерства. Об эмоциональном интеллекте как важном элементе эффективного лидерства написано много книг. В течение многих лет компания CCL выступала сторонником использования обратной связи, бизнес-симуляций и других практических методов с целью помочь руководителям понять воздействие их поведения на других людей.

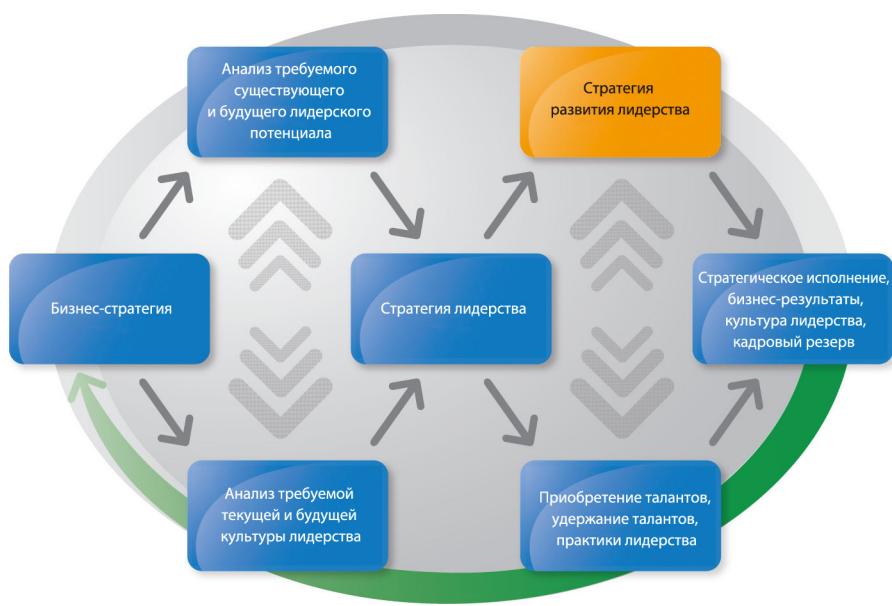
При разработке стратегии лидерства особое значение имеет как можно более подробное описание культуры лидерства, которая требуется для внедрения бизнес-стратегии. Если с этой задачей справиться не удается, в дальнейшем процессе возникают ошибки, препятствующие реализации стратегии и эффективности организации в целом.

К примеру, если сотрудничество с преодолением границ не указывается четко в качестве требования к новой культуре лидерства, стратегии, зависящие от сотрудничества между подразделениями разных уровней, вероятно, встретят жесткое сопротивление лидеров, делающих упор на оптимизации показателей в собственном подразделении/области, а не на успехе компании в целом. Еще раз повторим, что дело не в том, сколько лидеров работает в компании; определяющим фактором для успеха или неуспеха организации является то, что именно они делают.

ПАРАМЕТР ЛИДЕРСТВА	КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ	ДЕЙСТВИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ НЕОБХОДИМОГО ЛИДЕРСТВА	ДРУГИЕ ВИДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ
Количество	<p>Увеличение числа лидеров от менее чем 600 на данный момент до свыше 900</p> <p>Увеличение в 2 раза числа лидеров в странах Европы, Ближнего Востока и Африки (с 75 до 150)</p> <p>Увеличение в 5 раз числа лидеров в Азиатско-Тихоокеанском регионе (с 50 до 250)</p>	<p>60% роста – от внутреннего продвижения сотрудников</p> <p>40% роста – за счет внешнего привлечения</p> <p>Рост в странах Азиатско-Тихоокеанского региона потребует приобретения, поскольку местный рынок лидеров характеризуется очень высокой конкурентностью</p>	<p>Необходимость ускоренного развития в странах Европы, Ближнего Востока, Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона</p> <p>Эффективность в адаптации новых сотрудников в каждом регионе</p> <p>Необходимость эффективной интеграции мониторинга и оценки (M&A)</p>
Качества	<p>Увеличение доли лидеров в возрасте до 50 лет на трех верхних уровнях</p> <p>Увеличение доли женщин-лидеров до более чем 20% на всех уровнях</p>	<p>Комбинация внешнего найма и динамичного продвижения для замены уходящих топ-менеджеров</p> <p>Агрессивный рекрутинг, выявление талантов внутри компании</p>	<p>Необходимость изучения причин, по которым женщины и представители поколения X отказываются от реализации себя как лидера</p> <p>Процессы выявления новых талантов и рекрутинга</p>
Навыки/ модели поведения	<p>Повышение способности к инновациям, адаптации к изменениям, развитию талантов, принятию обоснованных рисков без ущерба для производительности труда либо способности концентрироваться на возможностях сокращения издержек</p> <p>Развитие деловых качеств лидеров на региональном уровне</p>	<p>Встраивание поведенческих оценок желаемых качеств в критерии продвижения</p> <p>Накапливание опыта целенаправленного и эффективного развития в целях усовершенствования желаемых компетенций</p> <p>Оценка прогресса и, по необходимости, инвестирование</p> <p>Инвестирование в развитие местных лидеров в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, Африки и Латинской Америки</p>	<p>Потребность в эффективных мерах на основе наблюдаемых моделей поведения</p> <p>Необходимость смещения с ключевых должностей тех, кто не в состоянии изменить стиль работы за 1-2 года</p> <p>Потребность в планировании преемственности в отношении критически важных для реализации миссии должностей</p> <p>Диверсификация персонала, ответственного за развитие лидерства, для отражения глобальной миссии</p>

ПАРАМЕТР ЛИДЕРСТВА	КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ	ДЕЙСТВИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ НЕОБХОДИМОГО ЛИДЕРСТВА	ДРУГИЕ ВИДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ
Коллективные способности	Ключевые сферы совершенствования включают в себя более динамичные рыночные инновации, повышение способности реагирования на потребности клиентов и улучшенное развитие талантов	Идентифицировать первых руководителей, которые возглавляют каждую из этих трех инициатив Использовать три инициативы по «развитию на рабочем месте» для развития потенциала коллективного лидерства при одновременном удовлетворении стратегических требований	Персоналу следует выделить время на участие в проектах, предполагающих развитие на рабочем месте
Культура лидерства	Нужно переходить от культуры зависимого/независимого лидерства к культуре взаимозависимого лидерства – это поддержит стратегию, требующую скоординированной деятельности между различными функциональными подразделениями и регионами	Лидерам высшего уровня нужно понимать, каких усилий, на личном и организационном уровне, требует от них достижение этой цели. Критически важно «видимое лидерство» в этой трансформации. Использовать инициативы по развитию на рабочем месте для вовлечения сотрудников всех уровней в проведение необходимых изменений	Продвижение сотрудников на высшие руководящие должности в течение следующих пяти лет должно рассматриваться в контексте этого императива

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА



Цель, ради которой разрабатывается стратегия развития лидерства, – поддержать стратегию лидерства. В стратегии развития лидерства должны быть определены действия, которые необходимо предпринять для удержания, развития или приобретения лидеров и лидерства, обусловленных бизнес-стратегией. В этой стратегии должны быть раскрыты темы, обозначенные ниже.

Процессы содействия адаптации новых лидеров.

То, как новые лидеры интегрируются в компанию и культуру лидерства, а также как до них доносят ожидания и требования к их развитию после каждого очередного продвижения.

Индивидуальная и организационная оценки.

Оценки используются не только как средство, способствующее самоосознанию личности, но и как возможность для организации собрать информацию и выявить таланты, оптимально подходящие к имеющимся должностям.

На организационном уровне такие оценки определяют, как организация и ее лидерыправляются со своими задачами, а также показывают воздействие мероприятий по развитию на бизнес-показатели.

Индивидуальные планы развития.

Имеются в виду планы собственного развития, которые составляют лидеры на определенный

период времени. Оптимальный план должен быть комплексным и помимо работы должен охватывать участие лидера в программных мероприятиях. Такие планы обсуждаются отдельными лидерами с их кураторами от HR-отдела и непосредственным руководителем.

Требуемый/ключевой опыт.

Для сохранения должности или получения лидерской должности на конкретном уровне организации требуется определенный опыт.

Возможности факультативного обучения.

Подразумеваются внутрикорпоративные или независимые курсы или опыт, которые должны быть доступны руководителю на добровольной основе. Плату за такое обучение часто берет на себя организация с целью мотивировать руководителей на прохождение факультативного обучения.

Рабочие задания.

Когда стоит задача развить у лидера конкретные компетенции или отработать ключевые модели поведения, о таком способе ее решения, как рабочие задания, к сожалению, нередко забывают. Чтобы усилить их воздействие, важно четко обозначить цели, иметь возможность получить обратную связь о достигнутом прогрессе и помочь со стороны коуча или наставника, с которым обсуждаются стратегии обучения.

Специальные задания/инициативы.

В том, чтобы привязывать обучение к проектным заданиям, есть много преимуществ. Если проектные задания предполагают важную работу, обучение в ходе реального проекта дает ценный опыт, который иногда нельзя приобрести в иной обучающей среде. Члены команды могут обеспечить полезную обратную связь, а отношения, сформированные между участниками коллективного проекта, способствуют будущему сотрудничеству. Возглавляя проекты, менеджеры глубже узнают людей, работающих под их началом, в ситуации когда те решают новые для себя задачи, работают в команде и в условиях стресса. Поддержка обучения в ходе проектов также способна улучшить качество выполняемой работы, что может быть критичным для ключевых инициатив. Когда первые руководители активно участвуют в проектах, относящихся к стратегическим инициативам, появляется еще более ценная возможность поддержать обучение и развитие от верхнего до нижнего уровня организации. Мы называем эти усилия «развитием на рабочем месте» (action development), потому что они одновременно несут в себе потенциал как для развития лидеров, так и способностей организации в целом. Если процесс организован правильно, такие проекты являются залогом, во-первых, формирования культуры лидерства, обеспечивающих адаптивность организации, и, во-вторых, готовности лидеров решать текущие вопросы и справляться с непредвиденными вызовами.

Коучинг / наставничество / обратная связь.

Несмотря на широкое признание ценности коучинга и наставничества, на практике они встречаются редко, что связано с низкой квалификацией или

приверженностью тех, кому эти задачи поручаются. Поверхностный коучинг или наставничество приводят к фрустрации и даже могут навредить отношениям, критически важным для карьерного успеха. Коучинг и наставничество являются мощными инструментами, однако важно инвестировать в них в полном объеме еще до начала их реализации.

Кросс-функциональное обучение и построение отношений на командной основе.

Многие организации в качестве главного препятствия на пути к успеху указывают неспособность своих первых руководителей работать в командах и с преодолением границ. Очевидно, что навыки командной работы приходят в ее процессе, но немалую ценность для обучения имеют и его опорные элементы: четко сформулированные цели обучения, содержательные ресурсы, оценивание (аттестации), наблюдение и обратная связь.

Совещания и мероприятия для лидеров. Как показывают наблюдения, иногда в организациях забывают о том, что совещания и мероприятия для лидеров представляют собой отличную возможность и учиться, и получать информацию. Учитывая, что сегодня собрать людей вместе стоит недешево, нужно предпринимать все усилия, чтобы такие собрания и иные мероприятия использовались с наибольшей эффективностью для нескольких целей, в том числе и для целей обучения.

Вовлечение первых руководителей в развитие талантов.

Многие преимущества, которые хочется получить от развития первых руководителей, не придут до тех пор, пока сами они не погрузятся в процесс, не станут поддерживать инвестиции и желаемые модели поведения. Формирование новой культуры лидерства начинается с тех, кто находится на самом верху: это они должны сделать шаг вперед, продемонстрировать свою личную вовлеченность и поддержать изменения.

Деятельность по вовлечению сотрудников.

Серьезное вовлечение сотрудников в работу компании становится возможным только после того, как будут найдены и

пройдут адаптацию лидеры. Многие сотрудники являются неформальными лидерами, помочь которых в решении организационных задач невозможно переоценить. Их вовлечение также способствует дальнейшему развитию лидеров, поскольку они получают обратную связь по поводу того, что работает, а что не работает в постановке задач, обеспечении соответствия и формировании приверженности компании.

Лидеры с разделением по уровню, функциям и географическому расположению.

В стратегии развития лидерства следует принимать во внимание различия в требованиях к лидерам в зависимости от их уровня, функций и географического расположения. Сегодня широко признается понятие кадрового эскалатора с идентифицируемыми поворотными пунктами, требующими все более и более высоких уровней лидерских способностей.⁵ Это понятие следует дополнить вниманием к особым потребностям обучающихся на различных должностях и в различных географических регионах. Юристы, бухгалтеры и маркетологи нуждаются в особом внимании, также как и к лидерам Китая нужен подход, отличный от подхода, применяемого к лидерам Индии или Бразилии.

Развитие в течение времени.

Общепринято курсу обучения развитию лидерства, рассчитанному на один год (что вызвано бюджетными циклами), мы предпочитаем период, равный 3–5 годам. Это оправдано с точки зрения как самой организации, так и для отдельно взятых топ-менеджеров. Привязывая организационные изменения, сопровождающие реализацию стратегии, к тому, что происходит с руководителем в течение того же периода времени, стратегии развития приобретают более целостное видение, охватывающее рабочую деятельность, проекты по развитию на рабочем месте, конференции, совещания и мероприятия для лидеров, общественную работу, поручения, членство в советах и комитетах, отношения, возникающие в процессе наставничества и другие возможности обучения в дополнение к программам. При такой целостной перспективе рассмотрения времени, энергия и ресурсы, вкладываемые в развитие, могут начать смещаться в область наилучших возможностей для соответствующего обучения и критического применения полученных знаний. В частности, речь идет о поддержке обучения через работу, через реализацию стратегий и через усилия, направленные на адаптацию к незапланированным изменениям.

Деятельность по развитию показывает, как стратегия развития лидерства соотносится с бизнес-стратегией и получает от последней импульс, а также как она привязана к бизнес-результатам. Она также наглядно доказывает, что развитие лидеров должно рассматриваться как система, а не просто набор учебных программ.



Более того, стратегия развития лидерства должна отражать вызовы и содержание стратегии лидерства.

Стандартные программы или опыт могут быть хороши для начинающих, но этого не будет достаточно для полноценной реализации стратегии лидерства, а с ней вместе и бизнес-стратегии. Поскольку связь между бизнес-стратегией, стратегией лидерства и стратегией развития лидерства часто упускалась, многие организации не имеют ни определенной стратегии лидерства, ни стратегии развития лидерства вообще.

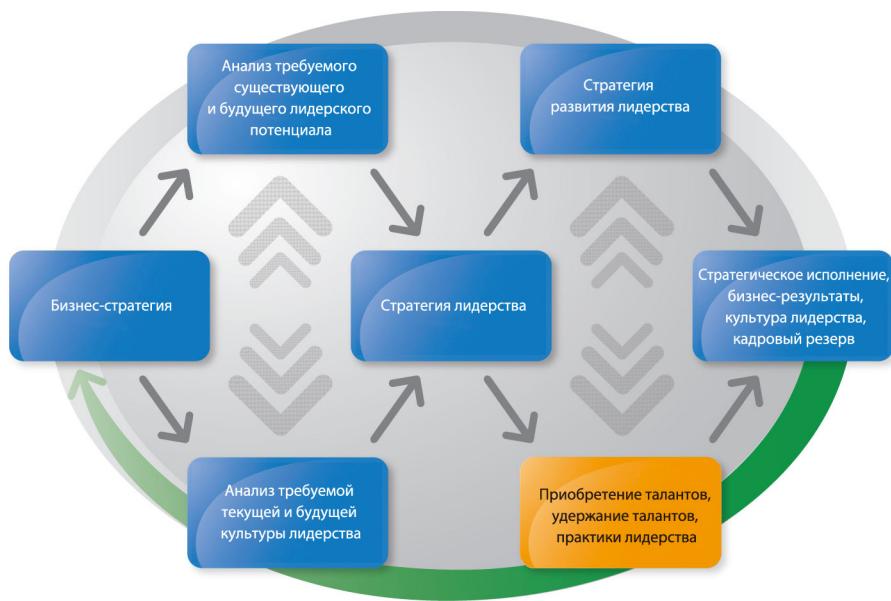
Беглое ознакомление с такими организациями показывает, что развитие лидерства в них состоит в использовании набора программ, которые грубо привязаны к уровню участников, но не к тщательной оценке потребностей бизнеса. Модели компетенций, кастомизированные под определенный бизнес, часто являются слишком общими, ориентированы на прошлое и только косвенно привязаны к проводимой образовательной деятельности. Различные (в том числе с точки зрения географии) подразделения организации могут иметь свои собственные подходы к развитию, использованию тех или иных видов деятельности, программ и поставщиков услуг. Результат – ужасающая потеря времени и денег, а также упущеные возможности сделать важный вклад в успех организации.

Участники нестратегических программ развития могут считать, что их подвергают тяжелым испытаниям, что главным образом обучение проводится для галочки, а не с целью получить практические знания для решения ключевых организационных задач. Даже если оказывается, что в опоре на эти знания они могут предложить некое собственное видение, которое хотели бы воплотить на практике, часто их просто никто не собирается в этом поддерживать.

Хорошо продуманная стратегия развития лидерства окупится на индивидуальном, командном уровне и на уровне всей организации, чего просто нельзя достичь, скомпилируя компоненты теоретических разработок, независимо от того, насколько хороши они по содержанию.

Так называемые «кратчайшие» пути, казалось бы экономящие время и деньги, в долгосрочной перспективе оказываются неудачной инвестицией, потому что не ведут к индивидуальной и корпоративной трансформации. Чтобы достичь длительных и существенных преимуществ, обучение должно применяться к реальным проблемам организации. Более того, обучаться должен весь коллектив – не только отдельные люди. То, как формальные и неформальные лидеры взаимодействуют между собой (а не их независимые друг от друга действия), определяет, будут или не будут успешными внедрение стратегии и адаптация к изменениям. Деятельность по развитию лидерства должна изменить весь контекст, в котором происходит управление, а не только внутренний настрой лидеров и их возможности. В то время как способные личности являются фундаментом успеха, для повышения эффективности или смещения курса организации требуются скоординированные действия. Ограничившись индивидуальным развитием и коучингом, организация в лучшем случае не утратит своих позиций; однако прорыв в успешное будущее требует внимания к культурам лидерства и коллективных лидерских способностей.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПРАКТИКИ ЛИДЕРСТВА, ПРИОБРЕТЕНИЕ ТАЛАНТА И ЕГО УСТОЙЧИВОСТЬ



Стратегия развития лидерства, в свою очередь, воздействует на процессы управления талантом и практики лидерства, влияющие на отдельных лидеров и на культуру лидерства в целом. Данные системы, процессы и политики

должны быть согласованы со стратегией лидерства, а иначе не удастся подкрепить намерения – в лучшем случае, в худшем же они станут препятствием на пути к успеху.



Приверженность и вовлеченность первых руководителей.

Как обсуждалось ранее, управление талантом становится первоочередной задачей для высших руководителей. При этом, однако, уровень фактически оказываемой ими поддержки может сильно отличаться от уровня личной вовлеченности топ-менеджеров в мероприятия по управлению талантом.

Для формирования культуры лидерства, привлечения и удержания лучших талантов и планирования стратегии лидерства, которая позволяет реализовать инновационную бизнес-стратегию, эпизодических выступлений на программах лидерства недостаточно. Времена изменились, и ответственность за управление талантами уже невозможно возлагать на отдел кадров. Оно должно осуществляться на высшем уровне компании, во главе с президентом и первыми руководителями как проявление их общей приверженности к будущему организации. Вовлеченность топ-менеджеров в деятельность по управлению талантом должна стать объектом оценивания, после чего должны быть приняты меры по оказанию поддержки или воздействию на тех, кто слабо в этом участвует.

Обучение и развитие.

Стратегия развития лидерства определяет, как должно проходить обучение и развитие высших руководителей.

Планирование карьеры.

Рабочие задания и каждое карьерное продвижение являются важными средствами развития. К сожалению, возможности извлечь из того и другого максимальную пользу слишком часто упускаются. Люди проводят время на новом месте, однако не берутся за

изучение языка или упускают возможность общения с теми, кто мог бы помочь понять местную культуру. Действительно, кросс-функциональные задания можно выполнить, освоив минимально необходимый для этого набор знаний и навыков вместо того, чтобы погрузиться в контекст работы и максимально воспользоваться знаниями и опытом других. Однако такие возможности имеют слишком большую ценность, чтобы их упускать.

Поощрение и признание.

О великой силе вознаграждений, направленных на подкрепление конкретных моделей поведения, известно всем. Если вознаграждения не привязаны к содержанию стратегии развития через обучение, стратегия отходит на второй план, а на первом остаются работа или другие приоритеты, которые воспринимаются как более важные для зарплаты или будущего. Отсутствие связи вознаграждения и признания с целями обучения, возможно, является наиболее распространенной и легко исправляемой ошибкой при подготовке руководящих кадров.

Управление знаниями.

Системы управления знаниями могут в значительной мере упростить процесс обучения, а также служить накапливанию важной информации, которая в противном случае может исчезнуть при уходе талантливых сотрудников или их назначении на другую должность.

Управление результативностью.

Сами по себе вознаграждения и признание как инструменты воздействия не являются «прецзионными». Управление результативностью должно осуществляться на постоянной основе, более целенаправленно и индивидуально.

Разработка и внедрение модели компетенций.

Компетенции представляют собой полезные ориентиры для высших руководителей, которые ищут ответ на вопрос, чего от них ожидают. К сожалению, во многих организациях на компетенции делается слишком большой – в сравнении с другими элементами стратегий развития лидерства – упор. Даже если сотрудник проходит круговую оценку и получает консультации о том, как восполнить разрывы между текущим и желаемым типом поведения, то в лучшем случае данная информация поможет ему начать обучение, но не завершить его. Более того, компетенции статичны и ориентированы на индивидуума, что делает их бесполезными в динамической среде, где требуются коллективные действия для приспособления к изменениям. В большинстве организаций больший упор должен быть сделан на командное и организационное обучение в дополнение к индивидуальному фокусу, сопровождающему использование моделей компетенций.

Поиск и подбор персонала.

Развитие лидерства целесообразно начинать (при возможности) с людей, которые уже склонны делать то, что нужно организации. Некоторые организации, – например, Goldman Sachs и McKinsey & Company – полагают, что их крайне селективные стратегии сорсинга являются ключевыми факторами их долговременного успеха. Если в вашей организации есть лидерские позиции, не требующие высоких результатов от лучших из имеющихся сотрудников, возможно, стоит рассмотреть вариант аутсорсинга. Внедряя новые бизнес-модели, расширяясь на новые территории или беря на вооружение абсолютно новые стратегии, организации зачастую стараются решить эти задачи с помощью уже существующей системы

лидерства вместо того, чтобы формировать новую в соответствии с изменившимися потребностями. По этой причине многие молодые инновационные компании способны выдерживать конкуренцию и по этой же причине многие фирмы так никогда и не проводят столь нужные им изменения.

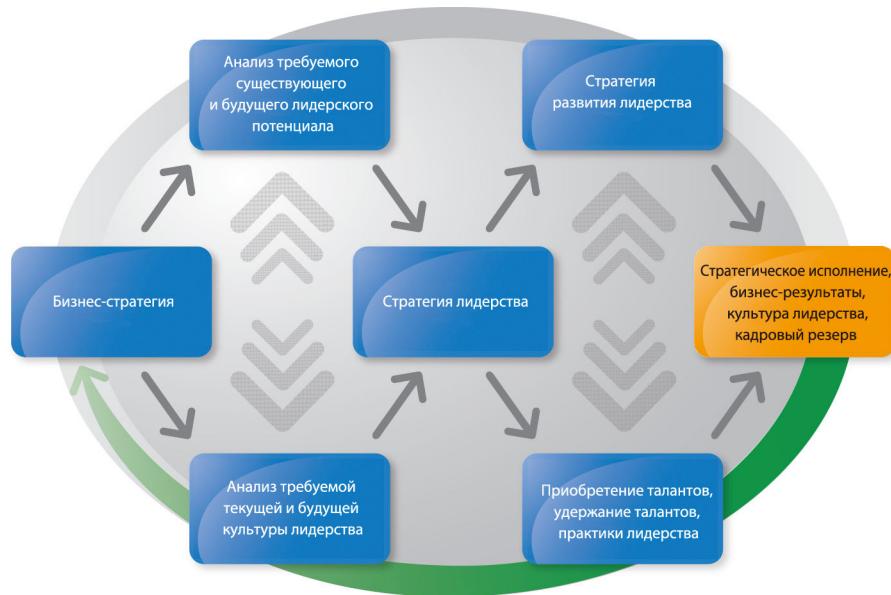
Практики лидерства.

Практики лидерства представляют собой наблюдаемые общие модели поведения, которые формируют и в конечном итоге определяют культуру лидерства. По мнению Эдгара Шейна, выдающегося исследователя проблем организационной культуры, культуру можно охарактеризовать, послушав, что люди говорят друг другу об организации. То же самое можно, пожалуй, сказать и о культуре лидерства. Культуру лидерства можно охарактеризовать, выслушав мнения людей о лидерах в организации. В основе высказываемых мнений будут наблюдаемые сотрудниками модели поведения, особенно в нестандартных ситуациях, которые служат испытанием истинной культуры лидерства. Что происходит, если не удается достичь результатов? Начинают ли лидеры искать «козлов отпущения» или, наоборот, привлекают сотрудников к решению проблем? Если стратегии не реализуются, ищут ли лидеры виноватых или привлекают все возможные ресурсы из разных подразделений и со многих уровней, чтобы разобраться в происходящем и попробовать что-то новое? Лидерам будет полезно и интересно узнать, что на самом деле не их выступления определяют то, как сотрудники видят культуру лидерства. Да, они слушают речи, однако затем пристально наблюдают за тем, что происходит на самом деле. Вот почему так важно выявлять и определять практики лидерства, играющие существенную роль в реализации стратегии лидерства.

ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОСТРОЕНИЕ ТАЛАНТА, НУЖНОГО ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Продвижение на должность президента компании – результат огромной и многолетней работы. Не без оснований считается, что на этом пути приходится преодолевать огромную конкуренцию. Инвестируя в собственный опыт, совершенствуя себя и работая над отношениями с окружающими, вы получаете шанс на такое высокое продвижение.

Что еще более важно, ваша готовность к этой работе выражается в четырех аспектах. Цель здесь не только в том, чтобы стать преемником первого руководителя, – в первую очередь цель заключается в том, чтобы вести успешную и здоровую компанию в неопределенное будущее.



При правильной стратегии лидерства, грамотной разработке процесса развития лидерства и продуманной политике по приобретению таланта, а также при устойчивости таланта и наличии внедренных практик лидерства шансы вашей организации на успех во внедрении бизнес-стратегии резко возрастают. При отсутствии бизнес-результатов необходимо еще раз обратиться к обучению. Была ли стратегия изначально разработана неверно? Если так, как можно быстро на практике проверить альтернативные стратегии на, возможно, более высокую эффективность? Или выбрана неправильная стратегия лидерства? Возможно, стратегия развития лидерства оказалась неэффективна как средство формирования лидеров и культуры лидерства желаемого типа? Установить, что работает, а что нет,

проще всего тогда, когда известна поставленная цель и определены промежуточные и итоговые показатели, служащие обратной связью на каждом этапе. Пройдя через весь описанный выше процесс, будет гораздо легче понять, что происходит на самом деле или, по крайней мере, где искать ответы на вопросы.

Если вы добились успеха в получении желаемых бизнес-результатов, то автоматически получите еще один, итоговый, бонус – он обозначен прерывистой стрелкой от реализации стратегии к бизнес-стратегии. Имеется в виду, что новый лидерский потенциал, который развила ваша организация, позволит ей рассматривать более агрессивные стратегии выживания в конкурентной среде или реагирования на изменения.

Превращение постоянного совершенствования в ключевой драйвер достижения бизнес-результатов требует такой стратегии лидерства, которая в свою очередь обуславливает постоянное совершенствование лидерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия лидерства поддерживает эффективную реализацию бизнес-стратегии организации. Без соответствующего лидерства организационные стратегии останутся только на бумаге.

Для грамотного лидерства, позволяющего организации реализовывать необходимые бизнес-стратегии, требуется обдуманное планирование, целенаправленные усилия и, зачастую, значительные вложения.

Подобно тренеру, посредственная команда которого никогда не выигрывает первенство, сколько бы специальной литературы ее члены ни читали, первый руководитель компании никогда не сможет реализовать новые стратегии без изучения команды лидеров и культуры лидерства. Слишком многие организации удовлетворены своими существующими программами лидерства вместо того, чтобы связать стратегии лидерства и инвестиции в развитие с корпоративными бизнес-стратегиями, а также полностью использовать возможности обучения, которые сопровождают стратегические изменения.



ОБ АВТОРЕ

Уильям Пэсмор, Ph.D., работает в Center for Creative Leadership с января 2008 года на должности старшего вице-президента и лидера в области организационных методов работы. Возглавляет проекты CCL, направленные на поддержку клиентов в разработке масштабных организационных систем лидерства, повышающих общую результативность и создающих условия для полноценного раскрытия всех способностей отдельных лидеров.

До CCL Пэсмор работал партнером в департаменте корпоративного обучения и методов организационного

развития консалтинговой фирмы OliverWymanDelta, где возглавлял отдел глобальных исследований. В этот период он лично работал с топ-менеджерами компаний из списка Fortune 500 над вопросами организационной архитектуры, планирования преемственности, управления талантами и стратегического планирования. Получил степень бакалавра в области аэрокосмического инжениринга и промышленного менеджмента, а также степень магистра в области административных наук; обе степени получены в Университете Пердью. pasmoreb@ccl.org

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

¹ "Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology for Leadership," by Wilfred H. Drath, Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O'Connor, and John B. McGuire was accepted for publication in *Leadership Quarterly*.

² "2007 State of the Industry Report," by Andrew Paradise, ASTD, Alexandria VA.

³ "2007 Industry Report," in *Training Magazine*, November–December.

⁴ "Why Multinationals Struggle to Manage Talent," by Matthew Guthridge and Asmus Komm, *The McKinsey Quarterly*, May 2008.

⁵ «Кадровый эскалатор. Нанять или воспитать лидера?», Рэм Чаран, Стивен Дроттер, Джеймс Ноэль, изд-во «Стандарты и качество».



Center for
Creative
Leadership®

Center for Creative Leadership (CCL®) – одна из ведущих глобальных компаний, предоставляющих услуги по развитию лидерства. Усиливая воздействие лидерства и помогая таким образом своим клиентам достичь значимых результатов, CCL способствует трансформации отдельных лидеров, команд, организаций и общества в целом. В основе широкого ряда предлагаемых нами передовых решений лежат глубокие исследования и опыт, полученный в ходе работы с сотнями тысяч лидеров всех уровней. CCL входит в топ-10 лучших мировых провайдеров услуг бизнес-образования для топ-менеджмента по версии изданий *Bloomberg BusinessWeek* и *Financial Times*. На территории США офисы компании расположены в Гринсборо (Северная Каролина), Колорадо-Спрингс (Колорадо), Сан-Диего (Калифорния), а также в Брюсселе (Бельгия), Москве (РФ), Сингапуре, Гургаоне (Индия), Аддис-Абебе (Эфиопия), Йоханнесбурге (ЮАР) и Шанхае (Китай).

CCL – Северная и Южная Америка

www.ccl.org
+1 800 780 1031
(США или Канада)
+1 336 545 2810
(по всему миру)
info@ccl.org

Гринсборо, Северная Каролина
+1 336 545 2810

Колорадо-Спрингс, Колорадо
+1 719 633 3891

Сан-Диего, Калифорния
+1 858 638 8000

CCL – Европа, Ближний Восток, Африка

www.ccl.org/emea
Брюссель, Бельгия
+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

Аддис-Абеба, Эфиопия
+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

Йоханнесбург, Южная Африка
+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

Москва, Россия
+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL – Азия и Тихоокеанский регион

www.ccl.org/apac
Сингапур
+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

Гургаон, Индия
+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

Шанхай, Китай
+86 182 0199 8600
ccl.china@ccl.org

Аффилированные представительства: Сиэтл, Вашингтон • Сеул, Корея • Коледж-Парк, Мэриленд • Оттава, Онтарио, Канада Форт-Бельвуар, Виргиния • Кеттеринг, Огайо • Хантсвиль, Алабама • Сан-Диего, Калифорния • Санкт-Петербург, Флорида Пеория, Иллинойс • Омаха, Небраска • Минато-Ку, Токио, Япония • Маунт-Элиза, Виктория, Австралия