



## 5 вопросов по развитию топ-менеджеров:

О проблемах лидерской ответственности, руководство «на передовой», жизнь в условиях постоянного напряжения. *Интервью с Томом Ротом, COO, Wilson Learning Worldwide*

“От лидеров всех уровней, и особенно от топ-менеджеров, ожидается, что они будут способствовать изменениям и постоянно обновлять организацию

*Вы уже более 40 лет занимаетесь развитием лидерства, более двадцати лет вы работаете в качестве исполнительного директора, ответственного за стратегическое руководство и эффективность бизнеса глобальной учебной организации. Какими способами достижения успеха вы можете поделиться с новым поколением топ менеджеров?*

Определиться. Понять, какова ваша роль. Ожидается, что лидеры всех уровней, и особенно занятые операционной деятельностью, будут содействовать изменениям и постоянно обновлять компанию И они также должны защищать и удерживать некие константы – такие базовые вещи, как корпоративные миссия и культура, которые не меняются. Это своего рода баланс между прошлым и будущим. Мы отдаем должное как тем вызовам, которые несет эволюция, также мы уважаем те достижения, которые были сделаны в прошлом

Это может показаться противоречивым, потому что изменение по самой своей природе смотрит в будущее, в то время как корни постоянства - в прошлом. Но на самом деле, «поиск пути» (прокладка новых путей, демонстрация их сотрудникам и умение возглавить движение персонала по этим «дорогам»), и «руководство» (которое включает постоянное напоминание о том, в чем суть компании и почему она существует) обязательно должны сосуществовать.

Успешные лидеры балансируют между этими двумя ролями.

*Несколько лет назад Wilson Learning отпраздновал 50-летие в качестве лидера в своей отрасли.*

*Вы процитировали слова Томаса Джефферсона, сказанные им в начале 1800-х годов: «В вопросах стиля можно плыть по течению; в принципиальных вопросах надо стоять как скала». Как это можно транслировать для сегодняшних руководителей?*

Ведущие компании, которые пытаются создавать и поддерживать стратегические преимущества в сегодняшней быстро меняющейся среде требуют от исполнительных лидеров постоянно принимать решения о том, как расти, какие инновации внедрять и какие новые технологии. Это - вопросы стиля.

Например, «стиль» для Wilson Learning - это новые приложения для проведения обучения или корректировки того, как мы взаимодействуем с менеджерами, отвечающими за обучение в организации клиента.

В принципиальных вопросах мы всегда были непоколебимы в своей гуманистической позиции достижения результата через действие. Ценность «взаимовыгодного решения проблем» лежит в основе нашей деятельности и должна быть очевидна для каждого клиента и каждого нашего сотрудника. Как операционный директор, я твердо придерживаюсь тех принципиальных моментов, которые, по существу, определяют нас и отличают от остальных.

**“У каждой компании есть своя корпоративная культура. Она может быть специально разработана или возникнуть исторически, по умолчанию».**

Таким образом, хотя важно понимать условия рынка или у конкретного клиента, чтобы быть в тренде, мы твердо стоим на фундаменте ДНК нашей компании - ценностей, миссии, видения и культуры.

***Вы упомянули культуру пару раз. Что руководители должны делать с ней? Не слишком ли они заняты другими неотложными проблемами компании, проблемами самого высокого уровня?***

Хорошей новостью является то, что топ-менеджеры обычно управляют сильной командой менеджеров, ответственных за повседневное управление. Топ-менеджеры необходимы для того, чтобы обеспечить наличие систем, процессов и культуры для поддержания эффективности организации в течение долгого времени.

.У каждой компании есть своя корпоративная культура. Она может быть специально разработана или возникнуть исторически, по умолчанию

Личное.

Путешествуя по всему миру, я собираю неофициальные «исследования» по культуре - личные исследования, а не специальные исследования, которые Wilson Learning проводит и публикует.

Вы когда-нибудь замечали, как люди ведут себя в лифтах по всему миру? Мы с коллегой шли к лифту, смеялись и разговаривали, как всегда. Двери лифта открываются, в лифте уже есть несколько человек. Что мы немедленно делаем? Мы заходим внутрь, поворачиваемся и перестаем разговаривать. А потом мы смотрим: на кнопки лифта, на пол или на наши мобильные телефоны.

Вот что действительно интересно: где вы увидели такой образец поведения? Кто вас этому научил? Вы наблюдали такое поведение, причем не у одного человека. Вы видели это много раз, и решили что такое поведение приемлемо. Это очень просто.

Хотите ли вы, чтобы культура вашей организации развивалась таким же счастливым образом, как и поведение в лифте, или вы готовы взять на себя ответственность за создание и поддержку культуры, которая создает вовлеченность и высокую производительность?

Культура состоит из убеждений, ценностей и поведения, которые способствуют формированию уникальной социально-психологической среды организации. По мере того, как менеджер достигает все более высоких постов в компании, он имеет все больше и больше возможностей для формирования культуры. Он может взять на себя ответственность за активное создание культуры, которая поддерживает видение компании, миссию, ценности, стратегическое направление и вовлеченность сотрудников. Или он может безучастно разрешить существование культуры, позволяя поведению лифта по умолчанию иметь приоритет.

“Позвольте мне сказать вам два слова:  
стратегия общения. Навык стратегического лидерства - это коммуникативные навыки и организационный энтузиазм».

*Такое ощущение, что производительность труда и вовлеченность зависят от организационной культуры. Как лидер может создать нечто вроде «культуры», которая кажется нематериальной, но более осязаемое?*

“Позвольте мне сказать вам два слова:

Стратегия общения. Навык стратегического лидерства - это коммуникативные навыки и организационный энтузиазм

Руководители должны сообщить о направлении развития компании, передавать чувство продвижения вперед в контексте возможностей и роста. Создание волнения, страсти и участия в работе сотрудников является критическим и, к сожалению, часто отсутствует.

Многие лидеры подчеркивают важность видения и стратегии для успеха бизнеса, но часто не помогают людям подключиться к этому видению, чтобы они могли лично внести свой вклад в достижение ценности и опыта.

*Основываясь на вашем многолетнем опыте работы в качестве помощника руководителей мирового уровня по решению вопросов, связанных с вовлечением сотрудников, развитием лидерских качеств, согласованием стратегии и трансформацией бизнеса, что самое важное может сделать руководитель, чтобы добиться большого успеха или большого провала в этом отношении?*

Есть много вещей, которые может сделать лидер, но именно его или ее лидерский характер - кем хочет быть лидер - ответственен за большой провал или большой успех компании. Характер лидера приобретает еще большее значение для топ-менеджеров, поскольку они несут ответственность за



## О Томе Роте

**Том Рот - главный операционный директор Wilson Learning Worldwide. Г-н Рот имеет более чем 40-летний опыт разработки и внедрения решений по усилению вовлеченности и повышению производительности труда. Кроме того, он возглавляет группу по глобальным маркетинговым услугам и решениям в области НИОКР, которая отвечает за исследования и разработку всех предлагаемых решений. Г-н Рот помогает международным группам решать вопросы, связанные с вовлечением сотрудников, развитием лидерских качеств, согласованием стратегии и преобразованием бизнеса. Прежде чем приступить к исполнению своих обязанностей, он занимал пост президента по глобальным исследованиям и разработкам, а также работал на посту президента Wilson Learning USA.**

Последовательность коммуникации, действия, честность, прозрачность и являются примерами для подражания других руководителям и сотрудникам.

Во времена перемен люди ищут постоянства на работе.

Они могут получить это только от лидеров, которые четко понимают, за что они выступают (кем они хотят быть), и ведут себя честно, так, чтобы их действия поддерживали их слова.

Мы называем это лидерством, основанным на характере. Такие лидеры ведут за собой.

Узнать больше о подходе Wilson Learning к развитию лидеров всех уровней, можно скачав электронную книгу «Как стать лидером».

скачать

Для более подробной информации посетите наш сайт [WilsonLearning.com](http://WilsonLearning.com) или позвоните +44 (0)1494 678 121.