

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Rob Goffee
Gareth Jones

WHY SHOULD
ANYONE BE LED
BY YOU?

What It Takes
to Be an Authentic Leader

Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
www.sserussia.org

Роб Гоффи
Гэрет Джонс

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ДОЛЖНЫ СЛЕДОВАТЬ ЗА ВАМИ?

Книга о том, что значит быть
истинным лидером

Перевод с английского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2008

УДК 658.3+331.108.2

ББК 65.290-2

Г74



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ
www.sserussia.org

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»

Основана в 2000 году

Издано с разрешения издательства Harvard Business School Press
и агентства Александра Корженевского

Перевод с английского Виталия Мишучкова

На русском языке публикуется впервые

Гоффи, Р.

Г74 Почему люди должны следовать за вами? : Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс; пер. с англ. [Виталия Мишучкова]; Стокгольмская школа экономики. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 240 с. — (Книги Стокгольмской школы экономики).

ISBN 978-5-902862-78-9

А знаете ли вы, что «большой начальник» и «лидер» – неравнозначные понятия, что необязательно быть корпоративным «суперменом», чтобы вдохновлять и вести за собой? В этой книге авторы опровергают многие привычные мнения и убеждения касательно природы лидерства. Главным становится личность, умение человека правильно использовать свои сильные и слабые стороны и при этом оставаться самим собой.

Энтузиасты с горящими глазами не всегда в состоянии привлечь своими громкими идеями толпы последователей. Порой важнее чувствовать атмосферу вокруг вас, уметь подстраиваться под ситуацию и всего-навсего знать ответ на вопрос «Почему люди должны следовать за вами?». Вы обязательно найдете свой уникальный ответ, прочитав эту книгу.

Читать обязательно — директорам компаний, менеджерам любого уровня, слушателям программы MBA. Полезно прочитать студентам вузов и всем, кто хочет понять истинную природу лидерства.

УДК 658.3+331.108.2

ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-902862-78-9

© Rob Goffee and Gareth Jones, 2006

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2008

Оглавление

Предисловие	6
Введение	8
Глава 1. Быть собой	15
Глава 2. Знать себя, показывать себя	33
Глава 3. Принимать удар на себя	60
Глава 4. Оценивать ситуацию и менять ее	82
Глава 5. Оставаться собой, но приспособливаться	107
Глава 6. Регулировать социальную дистанцию	131
Глава 7. Грамотно общаться	155
Глава 8. Подлинные последователи	180
Глава 9. Цена лидерства и награда за него	192
Приложение А. Оцените свой лидерский потенциал	206
Приложение Б. Подлинность и умение	209
Благодарности	211
Примечания	213

Предисловие

Сейчас, как никогда ранее, тема лидерства вызывает огромный интерес. Менеджеры видят в нем некую панацею и по мере сил пытаются быть лидерами. Между тем в книгах, которые учат лидерству, приводятся разные, подчас совершенно противоположные определения лидерства и способы стать лидером. И невозможно понять, какие из них верные.

Роб Гоффи и Гэрет Джонс пошли другим путем, нежели их коллеги по цеху. Пять лет они задавали сильным мира сего четкий вопрос: «Почему люди должны следовать за вами?» Ответы, которые они получили, легли в основу этой книги.

Но эта книга не сплошная теория — в ней очень много внимания уделяется практическим вопросам. Книга суммирует опыт успешных менеджеров, содержит основные принципы и правила, которые они использовали, чтобы стать истинными лидерами. Лидерами, за которыми следуют.

Издатели

*Посвящается всем, кто стремится
вести людей за собой*

Введение

Почему люди должны следовать за вами?

Проводя свое исследование на заре нового тысячелетия, мы были движимы желанием досконально разобрать один-единственный вопрос. Прост он лишь на первый взгляд. Когда мы его задавали, наступала тишина и люди надолго задумывались: вправе ли они лично быть ведущими и готовы ли другие быть ведомыми ими. Множество разговоров вызвала и опубликованная в Harvard Business Review статья, в заголовок которой был вынесен тот же вопрос.

Пять лет он направлял наш путь, порой загонял в тупик, но странствие оказалось захватывающим. Мы побеседовали с десятками лидеров и их последователей — как из мира бизнеса, так и из школ, больниц, спортивных организаций...¹ Ведь лидерству есть место везде, оно не только для высокого начальства. Продолжая учить студентов и консультировать клиентов, мы узнавали все больше и больше.

Своим появлением наша книга обязана вопросу, вынесенному в заголовок, но, хочется думать, она дает ответы на многие загадки лидерства, а также ставит перед читателем другие вопросы.

Изучать лидерство мы начали около четверти века назад и действовали в трех направлениях. Во-первых, как ученые, перед тем как создать свою модель, мы тщательно ознакомились с исследованиями лидерства, проведенными в XX веке. Во-вторых, будучи консультантами, мы проверили свой подход на семинарах для руководителей и наблюдая за десятками клиентов по всему миру. В-третьих, мы и сами лидеры, поэтому опробовали свои идеи на практике в собственных организациях.

В фокусе нашего исследования были непревзойденные властители душ и умов. Нас восхищает лидерство, которому — вспомним об идеях Макса Вебера — присущи антибюрократизм и харизматичность. Этими двумя качествами в бизнесе не обойдешься, но, нет сомнения, значение их огромно. Великие достижения без них немыслимы.

Сразу оговоримся: конечно, лидерство — это результаты. Великий предводитель подвигает людей на выдающиеся достижения. Но не целью единой жив человек: есть еще и смысл. Вот что авторы современных книг о лидерстве часто упускают из виду. Лидеры на всех уровнях влияют на результаты труда тем, что делают осмысленным сам труд.

Общеизвестно, что лидерство оказывает сильнейшее воздействие на нашу жизнь — на работе, в духовной сфере, в спорте и, конечно, в политике. Истина расхожая, но в ней кроется свойственная нашему времени одержимость поиском подлинных лидеров. В западном обществе чем дальше, тем меньше симпатизируют умелым исполнителям ролей, а искушенным аппаратчикам из мира политики и бизнеса особенно; мы укрепляемся в подозрении, что нас используют. Тем сильнее хочется найти неподдельность.

В поисках неподдельности

Повсюду вокруг нас налицо тяга к подлинности, что видно по массовой культуре, и в частности по триумфальному шествию реалити-шоу (оруэлловская ситуация: участниками таких передач

манипулируют на потребу безликой разобщенной аудитории — великому множеству подглядывающих). Мы смотрим мыльные оперы с ностальгией, потому что они заполняют брешь, образовавшуюся на месте исчезнувшей жизни — настоящей жизни в обществе, которую столь скрупулезно исследовал Роберт Путнам в книге «Боулинг в одиночестве»².

Разговоры о неподдельности возникают не на пустом месте: они отражают нашу озабоченность тем, как мы живем. Критики современного общества выделяют три фактора, которые, по их мнению, ограничивают или делают вовсе невозможным искреннее выражение человечности и не дают человеку быть собой.

Все дело в триумфе индивидуализма. Если и есть одна довлеющая черта современности, то это расширение личной свободы, к которому привело пестование индивидуализма. Удивительное дело! Кое-кто отрицает, что в современном мире выбор человека богаче, чем прежде, а между тем многие предупреждают об опасности неумеренного индивидуализма: одно дело — самовыражение, другое — эгоизм.

По сути, те, кто критикует нынешнее положение вещей, утверждают, что неподдельность сама по себе должна основываться на внутреннем понимании того, что такое хорошо и что такое плохо. Мы не можем быть самими собой без ограничений, без кодекса общих моральных ценностей. В их отсутствие мы вместо неподдельных лидеров получаем самовлюбленных. Плачевные последствия скандалов с Enron, Hollinger International, Tyco и WorldCom тому подтверждение.

С отсутствием моральных норм тесно связано замечание Вебера об особом образе мышления, доминирующем в современном мире, — «технической рациональности»³. Сейчас это называют *инструментальным разумом*: именно к сопоставлению цели и средства ее достижения сводится задача по оценке рациональности действия. Рациональность лишена нравственного измерения: какой бы ни была проблема, она так или иначе решается.

Для Вебера триумф подобного образа мысли — воплощенный кошмар. Он со страстью пишет о человечестве, обреченном на существование в железной клетке. Подобной критике современная жизнь подвергалась многократно, но для нас имеет особое значение то, что относится к трудовой деятельности.

Взяв за отправную точку изложенные выше тезисы, мы придем к печальному выводу: труд вырождается. Он становится скорее средством достижения близких целей — выплатить ипотечный кредит, купить модную вещь, — нежели способом формирования и раскрытия индивидуальности. И начальники, и подчиненные — лишь еще один вид сырья, которое подлежит складированию, переработке и утилизации. Рабочее место стало не площадкой для выражения индивидуальности, а точкой на конвейере по производству одинаковости. Эта тема отражена в полных мрачного пессимизма романах Кафки. Против массового обезличивания восставало великое множество антибюрократических героев, порожденных западной культурой: от персонажа Чаплина из «Новых времен» и бравого солдата Швейка до Йоссариана из «Уловки-22», — людей, не желавших быть переработанными.

И еще одно замечание помогает объяснить наш интерес к неподдельности. Наиболее красноречиво его сформулировал Алексис де Токвиль, который писал о наступлении «мягкого деспотизма» — формировании социума, в котором индивидуумы отказываются от участия в деятельности по самоуправлению в обмен на удовлетворение их материальных нужд властями⁴. Он опасался распада гражданского общества, состоящего из несметного числа неформальных ассоциаций, которые одновременно служат цементом, скрепляющим кирпичики социума, и средством самовыражения.

Позднее эта тема была поднята Дэвидом Рисманом в «Одинокой толпе», где он описывает людей разобщенных, по-настоящему не вовлеченных в общественные отношения, благодаря которым каждый из них мог бы вычленивать свое «истинное „я“»⁵. Тревогу бьет и Роберт Путнам, автор «Боулинга в одиночестве»⁶. Он подкрепляет

свою позицию целой россыпью убедительных свидетельств: вот сокращение численности родительских комитетов, вот падение посещаемости общественных мероприятий и, конечно, несмотря на популярность боулинга, развал любительских лиг.

Что же удивительного в нынешнем интересе к неподдельности? Такова реакция на смену образа жизни, на его бурный характер. Под угрозой трудовые отношения и институт семьи, а трагические события мирового масштаба резко усиливают ощущение хаоса. Чем выше скорость изменений, тем активнее люди ищут постоянства и смысла. Мы теряем доверие к миру, в котором преобладают исполнители ролей.

Неподдельность на работе

В организациях тоска по лидерам, которые несли бы смысл и спланировали коллектив, ощущается все острее. Влияние значимых раньше объединяющих факторов ослабло. Прежнему миру были свойственны тщательно выстроенная иерархия, относительно стабильная карьера (не для всех, но для некоторых) и четкие границы между организациями. Все изменилось. В большинстве организаций усиливается значение горизонтальных связей ввиду необходимости быстрее реагировать на происходящее вокруг и уменьшать затраты. Но иерархия не просто служила координирующим механизмом. Важнее то, что она придавала трудовой деятельности смысл. Еще не так давно вы знали, что лет через пятнадцать выйдете в замы такого-то начальника, и вы старались. Когда иерархии стали «уплощаться», смысл исчез. И мы ждем, что лидерство наполнит организации смыслом⁷.

Не менее значимы изменения в продвижении по служебной лестнице. Не так давно психологический контракт* для многих

* Психологический контракт — неформальное соглашение между начальником и подчиненным, затрагивающее их отношения, способы взаимодействия, взаимные обязательства. *Прим. ред.*

(однако тоже не для всех) подразумевал сравнительно стабильное движение вверх по служебной лестнице, зачастую в одной и той же организации. То время миновало. Теперь мы расширяем жизненные возможности посредством наращивания своего человеческого капитала, поскольку знаем, что от организаций уверенности в будущем ждать не приходится. С одной стороны, это облегчение — человек сам стал архитектором своей трудовой жизни, а с другой — потеря еще одной составляющей смысла труда.

Границы организаций и те стали рушиться. Прежняя теория поведения фирм описывала обособленные организации, конкурирующие на более или менее совершенных рынках, где кто-то выигрывал, кто-то проигрывал. Сегодня организации образуют альянсы со своими поставщиками, потребителями и даже конкурентами. Преданные служаки, которые кровь сердца влили в компанию, вынуждены учиться существовать в мире высокой неопределенности, где чрезмерная привязанность к какой-либо одной компании скорее недостаток, чем достоинство⁸.

Наконец, волна корпоративных скандалов — наподобие того, в который был вовлечен Enron, — подорвала нашу веру в корпоративных лидеров. Если от тех скандалов и была польза, то она сводится к тому, что мы наконец исцелились от преклонения перед руководителями героического типа. Например, растет интерес к так называемым тихим лидерам. Беспокоит лишь то, что и этот путь ведет в тупик. Нам не нужны лидеры-клоны, будь они горлопаны или тихони. Нам нужны настоящие лидеры.

Корпоративные скандалы — симптомы аморальности лидерства. Идеологии, которая спланировала нашу экономическую систему, нанесен тяжелый урон. Уютная вера в то, что капиталистическое предприятие управляется во благо заинтересованных сторон, получила пробоину. Цинизм по поводу состояния нашей политической экономики растет и ширится.

Руководители также не обладают иммунитетом против цинизма. Если спросить их в рабочее время, что придает смысл их жизни, они изрекают свежие корпоративные лозунги: «Прирост акци-

онерной стоимости», «Удовлетворение потребителей». А спроси их о том же самом дома, где они пытаются прийти в себя после работы и склеить осколки семейной жизни, они демонстрируют явные симптомы утраты всяческого смысла. Мы стоим на пороге эпидемии морального разложения⁹.

Похоже, мрачные предсказания Макса Вебера насчет «расколдовывания мира» вот-вот сбудутся¹⁰. В итоге современное общество оказывается в полнейшем моральном вакууме. Мы сами не знаем, во что верим. Показателен в этой связи такой феномен современного западного общества, как расцвет религиозных культов. Люди пытаются уцепиться хоть за что-нибудь.

Спрос на подлинное лидерство есть, и он растет. После распада традиционных иерархий только лидерство способно заполнить пустоту. Без ясно сформулированной цели смысл неуловим. Лидерство дает такую формулировку. Мы начинаем испытывать тоску по подлинности и лидерству всякий раз, когда оказываемся внутри организаций. Руководители говорят нам, что больше всего нуждаются в лидерах, а не в тех искушенных исполнителях ролей, что окружают их нынче. А подчиненные либо молят о руководителе, способном по-настоящему вдохновлять их, либо — едва ли реже — заявляют о горячем желании развить собственные лидерские навыки. Подлинное лидерство стало самым ценным из организационных и личных активов.

Глава 1

Быть собой

Когда мы спрашиваем людей в организациях — руководителей, бригадиров, директоров школ и медсестер, — какие способности они сильнее всего хотят в себе развить, мы снова и снова слышим в ответ: «Помогите нам стать более эффективными лидерами». Люди осознают, какое значение имеет лидерство для их жизни и жизни их организаций.

Точно так же, когда мы спрашиваем директоров компаний о самой большой проблеме, они в один голос отвечают: нашим организациям нужно больше лидеров на всех уровнях.

Так почему при таком-то спросе лидеры в дефиците? По нашему мнению, на то есть две причины.

Во-первых, организации хотят иметь больше лидеров, но сами устроены так, что убивают лидерство. Очень многие организации, коммерческие и некоммерческие, частные и общественные, — это машины для уничтожения лидеров. Они поощряют соглашателей или исполнителей ролей, у которых напрочь отсутствует понимание того, кто они и что они. Ни из тех, ни из других эффективные лидеры не получаются. И конечно же, такая система порождает толпы разочарованных последователей,

заражающих организации самым тяжелым недугом нашего времени — цинизмом.

Во-вторых, у нас ограниченное понимание лидерства. Изучив большую часть литературы о лидерстве, старой и новой, мы удивились, насколько мало знаем¹. И это вовсе не камень в огород наших коллег-ученых, которые, вне всякого сомнения, как и мы, долго и упорно размышляли над загадками лидерства. Скорее это наблюдение касается методов и предположений, на которых покоится большинство исследований.

У большей части литературы о лидерстве сильный психологический уклон: повышенное внимание уделяется характеристикам лидеров. Считается, что лидерские качества присущи индивидууму. Базовое предположение таково: лидерство — это нечто, что мы делаем по отношению к людям. Мы же полагаем, что лидерство — это то, что мы делаем вместе с людьми. Его всегда следует рассматривать как отношения между лидером и его последователями.

Авторы книг о лидерстве не оставляют попыток отыскать его рецепт. Руководителей то и дело просят оценить себя по тому или иному перечню лидерских характеристик, и каждый раз выясняется, что им чего-нибудь да не хватает. Но попытки подражать другим, даже самым успешным лидерам, бесплодны. Как сказал нам Билл Бернс, глава глобального, с оборотом в 16 миллиардов долларов, фармацевтического подразделения компании F.Hoffmann-La Roche, Ltd. (Roche), «идея о том, чтобы все были как Джек Уэлч, — это чушь»².

По нашему мнению, универсальных лидерских характеристик нет. Что подходит для одного человека, не годится для другого. Желая стать лидером должен сам разобраться, какими качествами сумеет воспользоваться в ситуации, требующей участия лидера. Каждому нужно выявить и задействовать свои собственные лидерские активы³.

Наша позиция отличается от большинства современных воззрений. Считается, что эффективное лидерство основывается на

полном самопознании. Порой это ведет к чрезмерному вниманию к внутренним побуждениям лидера, что отражается в некоторых формулировках эмоционального интеллекта (ЭИ) и, если смотреть шире, в психоаналитической литературе о лидерстве⁴. Несомненно, ЭИ очень полезен в жизни, но наши наблюдения за лидерами показывают, что мало кто из них познал себя до конца. Скорее эффективные лидеры обладают всепоглощающим чувством цели и в достаточной степени осознают свой лидерский потенциал. Они не знают всего, они знают ровно столько, сколько нужно.

На фоне растущего спроса на лидерство, предрасположенности организаций убивать его и неадекватного понимания того, чего лидерство требует и что влечет, главный вопрос таков: «Как нам стать более эффективными лидерами и воспитателями лидеров?»

Ответ, как нам кажется, кроется в четком понимании трех фундаментальных аксиом лидерства.

Ситуативность

Прежде всего лидерство ситуативно. То, что требуется от лидера, всегда зависит от обстоятельств. Банально, но верно⁵.

История знает множество лидеров, нашедших свое время и место, качества которых теряли свою привлекательность, когда ситуация изменялась. Уинстон Черчилль был вдохновляющим лидером военного времени, но для восстановления послевоенной Британии его бульдожий стиль не годился. Таким же образом Джордж Буш-старший с большим отрывом лидировал в опросах общественного мнения сразу после первой войны в Ираке, а на следующий год проиграл Биллу Клинтону. А вот лидерство Нельсона Манделы, напротив, служит примером приспособления к самым разнообразным обстоятельствам, от тюремной камеры на острове Робен до изящных лужаек Дома правительства в Претории.

В корпоративном мире — свои примеры. Так, некоторые бескомпромиссные менеджеры, умеющие снижать издержки и преодолевать кризисы, не способны быть лидерами, когда нужно

созидать. А их более гибкие коллеги приспосабливаются к смене приоритетов и ведут своих людей за собой.

Как мы увидим, умение наблюдать и понимать происходящее, то, что мы называем умением чувствовать ситуацию, имеет первостепенное значение для лидерства. Это требует сочетания сенсорных и когнитивных способностей. Эффективные лидеры улавливают важные ситуационные сигналы. Они умеют настроиться на организационную волну и понять то, что скрыто от глаз. Это умение проявляется и в малом, и в большом. В повседневных событиях (на совещаниях, в прогулках по офису, в разговорах в лифте) и в крупных стратегических решениях (Не пахивает ли эта сделка? Можно ли иметь дело с этими людьми?). Затем искусные лидеры соответствующим образом приспосабливаются, осознанно задействуя свои личные способности — лидерские активы.

Мы не хотели бы, чтобы наше заявление о ситуативности лидерства прозвучало приговором. Ситуация, или контекст, который достается лидеру, — лишь отправная точка. Ясно, что и действия лидера влияют на ситуацию, в которой он очутился, меняют ее. Таким образом эффективные лидеры конструируют контексты, которые являются альтернативой тому, что досталось им в наследство. Они применяют свои личные лидерские активы для перестройки ситуации к пользе идущих за ними. Те, кто изменяет ситуацию ради собственной выгоды, — ненастоящие лидеры. Польза для последователей — вот то, на чем строятся отношения.

Неиерархичность

Мы подошли ко второму утверждению: лидерство неиерархично. Авторы большей части книг о лидерстве уделяют чрезмерное внимание тем, кто добирается до вершин организаций. Устойчивое заблуждение, будто люди, занимающие высшие руководящие посты, являются лидерами, вероятно, больше всего мешало нам понять сущность лидерства.

Хоть мы и признаем связь между иерархией и лидерством (и то и другое бывает сопряжено с властью), но считаем ее условной. Обретая титул начальника отдела или вице-президента, человек получает определенные полномочия, но не обязательно становится лидером. Высокое место в иерархии не является ни необходимым, ни достаточным условием для проявления лидерства.

Действительно, часто оказывается так, что человек, вознесшийся на вершину большой и часто крайне политизированной организации, добивался своего вовсе не с помощью тех качеств, которые ассоциируются с лидерством. Наверх попадают по самым разным причинам: благодаря умелому политиканству, личным амбициям, кумовству, иные устаиваются ответственной должности за выслугу лет.

Проведенные нами интервью и наш опыт пребывания внутри организаций доказывают, что лидерство вовсе не удел избранных. В великих организациях лидеры есть на всех уровнях. Одна из первых наших работ по лидерству была посвящена изучению военных организаций. Мы предполагали, что их иерархическая природа затрудняет развитие лидерства. Ничего подобного. В лучших военных организациях понимают, что, когда дойдет до дела, они попросту не смогут положиться на иерархию, которая может развалиться с первым же упавшим снарядом. Стало быть, нужно развивать лидерские способности повсюду. Что они и делают.

Это понимают не только военные. Возьмем крупнейшую компанию Португалии — Sonae, о которой мы более подробно поговорим позднее. Бизнес Sonae охватывает множество направлений, от производства фанеры до телекоммуникаций, включая гигантские розничные операции. В компании одержимы высокими результатами и не выносят посредственности. Позиция ее сформулирована четко: «Здесь вы либо лидер, либо кандидат в лидеры». То есть если вы ни тот, ни другой, эта компания не для вас.

Хорошо работающие организации, будь то больницы, благотворительные фонды или коммерческие предприятия, развивают лидерские способности как у начальников, так и у подчиненных и дают людям проявить их.

Реляционность

Наконец, лидерство проявляется в отношениях. Проще говоря, не бывает лидера без последователей. В ранней теории черт личности* на это внимания не обращалось. Пытаясь выделить характеристики лидеров, теория пренебрегала тем обстоятельством, что лидерство — это отношения, в формировании которых активно участвуют обе стороны. В реальности лидерство — это всегда социальный конструкт, который все время воссоздается в отношениях между лидерами и теми, кого они берутся вести за собой. Эффективный лидер — это не просто сплав нужных черт. Он активно вовлечен в сложную серию взаимоотношений, требующих выращивания и ухода. Как все социальные творения, эта сеть отношений хрупка и нуждается в постоянном воспроизводстве⁶. Подтверждение этому получаешь всякий раз, когда беседуешь с успешным СЕО, спортивным тренером, лидером команды. Любой из них скажет, что большая часть лидерских усилий направлена на поддержание определенного рода отношений с последователями.

Говоря о реляционной природе лидерства, мы вовсе не настаиваем на том, что отношения непременно гармоничны: они могут быть весьма напряженными. Просто лидеры знают, как подвигнуть своих последователей на высокие достижения.

Получается, обобщения невозможны? Мы придерживаемся иного мнения. Некоторые фундаментальные принципы лидерства универсальны. Как показывает исследование, последователи хотят испытывать душевный подъем и чувство собственной значимости и ждут, что лидеры дадут им это⁷. Кроме того, им хочется ощущать себя частью чего-то большего — сообщества, если угодно. Но больше всего последователи хотят, чтобы лидеры были настоящими. Подлинность, неподдельность — неотъемлемая часть отношений. Без нее доверие между сторонами не возникнет.

* Теория черт личности (trait theory) — научная концепция, согласно которой поведение личности обусловлено рядом основополагающих черт, свойств.
Прим. ред.

Каким образом лидеры демонстрируют неподдельность, а их последователи чувствуют ее — сложный вопрос, к которому мы не раз вернемся. Пока же заметим, что, хотя поведение зависит от ситуации, эффективный лидер все равно умеет делать так, чтобы у людей оставалось непротиворечивое впечатление о нем, какие бы роли он ни играл.

Подлинность

Концепция подлинности, или аутентичности, получила всестороннее рассмотрение с точки зрения психологии и психоанализа. В центре внимания исследователей — сложный, возможно бесконечный, процесс самораскрытия⁸. Мнений великое множество, но мы выделили три важнейших свойства настоящего лидера.

Прежде всего у подлинных лидеров слова не расходятся с делом. Лидеры, которые делают что говорят и поступают как проповедуют, кажутся более искренними. Ничто не разоблачает лидера так, как попытка заставить других сделать то, чего он никогда бы не стал делать сам. Но одной только способности делать что говоришь мало.

Не менее важна способность проявлять связность в исполнении ролей. Иными словами, несмотря на неизбежную необходимость играть разные роли в разное время для разных аудиторий, в поведении неподдельных лидеров прослеживается единая нить. Они показывают свое истинное лицо, которое объединяет отдельные роли.

Поэтому так необходимо третье качество: неподдельность предполагает согласие с собой, достичь которого, вероятно, труднее всего. Это тот внутренний источник, который обеспечивает непротиворечивость при исполнении различных ролей. Краткий Оксфордский словарь определяет слово authentic как «бесспорное происхождение»⁹. Вот чего ожидают последователи лидера — череды проявлений с общими истоками.

Первые два качества удостоились внимательного рассмотрения. Различие между провозглашаемыми и практикуемыми ценностями было проведено много лет назад Крисом Аржирисом

из Harvard Business School¹⁰. Недавно оно было подвергнуто пересмотру Джеффри Пфеффером в его дискуссии о пропасти между знанием и делом¹¹. Связность в исполнении ролей посредством «изобретения себя» — тема, к которой возвращаются часто, и она изящно рассмотрена в подробной работе Уоррена Бенниса¹².

А третье качество, согласие с собой, затрагивает связь между основной личности и ее достижениями. Оно не столь широко обсуждается в литературе о лидерстве, но опирается на хорошую социологическую основу¹³. Все же, несмотря на старания многих ученых, эти идеи мало исследованы с точки зрения того, в какой мере подлинность (аутентичность) определяет отношения между лидерами и их последователями. В последние пять лет наблюдается повышенный интерес к подлинности как качеству лидера¹⁴. Однако ее проявление в общественных отношениях обсуждается мало.

Так что же все это значит для тех, кто берется быть лидером?

Простой ответ (учтите, он обманчиво прост!) таков: чтобы стать эффективным лидером, *будьте собой, будьте яркими и умелыми.*

Я сам

Быть лидером — значит быть собой. Этой теме посвящены начальные главы книги. Люди хотят идти за личностью, а не за исполнителем роли, должностным лицом, бюрократом. В их умах неминуемо возникает, явно или неявно, вопрос: «Какие качества делают его пригодным к лидерству?» Или: «Что в нем есть такого особенного? Из-за чего я должен за ним идти?»

Это вовсе не возвращает нас к теории черт личности, которой по большому счету не удалось обнаружить устойчивые, характерные отличия лидеров от остальных людей. Корреляции, полученные в исследованиях на базе вышеназванной концепции, малоубедительны. К примеру, утверждается, что эффективные лидеры уверены чуть больше, чем предполагает средний уровень. Обратите внимание на это «чуть». Да и причинно-следственная связь остается неопределенной. Иными словами, как минимум

возможно то, что уверенность в себе крепнет по мере получения опыта успешного лидерства. Несмотря на все потуги, сторонники теории черт личности до сих пор с уверенностью не установили, что было первым — яйцо или курица.

Наше мнение почти полностью противоположно мнению тех, кто отстаивает теорию черт личности. Мы утверждаем, что эффективный лидер — это тот, кто знает свои индивидуальные особенности (какими бы они ни были), которые могут быть ему полезны как лидеру, и пользуется ими с умом. Лидеру нужно выявить свои отличительные особенности, несущие смысл для его последователей.

Подумаем, например, о том, как сэр Ричард Брэнсон, глава Virgin, использует свой внешний вид: повседневную одежду, длинные волосы и бороду — для выражения неформальности и нонконформизма, составляющих суть его лидерства и бренда Virgin. Это наглядный пример того, как лидер представляет свои отличительные особенности в выгодном свете, привлекая своих последователей. Яркая индивидуальность Брэнсона, которую трудно не заметить, — его послание окружающим. Она привлекательна и подлинна.

Другой пример. Нам довелось познакомиться с бригадиром уборщиц в одном нью-йоркском офисе и понаблюдать за ее работой. Это была выдающаяся во всех отношениях пуэрториканка по имени Марсия. Она гордилась своим происхождением, но при этом тонко чувствовала культурные особенности своих подчиненных. Марсия могла быть нахрапистой — ведь вокруг Нью-Йорк, — но знала меру. Ее речь и одежда — это нечто. Ее шутки били не в бровь, а в глаз, так что горе нерадивой уборщице! Она ревностно следила за тем, чтобы офисные работники замечали и хвалили работу уборщиц. Однако ее подчиненные знали, что она заботится о них и печется о том, чтобы работа была сделана как надо. В малоперспективной ситуации она создала высокопроизводительный коллектив.

У Марсии и Брэнсона много общего. Как они добивались успеха? Мы отмечали, что вовсе не обязательно обладать полным

и даже глубоким знанием себя. Такое знание приобретается и оттачивается по мере того, как лидер трудится и общается со своими последователями. Вот в чем, вероятно, разница между осведомленностью о себе и знанием себя. Со временем лидеры понимают, что работает на них, но им вовсе не обязательно понимать, как и почему именно, до тех пор пока они достигают желаемого. Да и, по нашему опыту, мало кто изучил себя настолько глубоко.

В главе 2 мы исследуем, как люди узнают и задействуют свои отличительные особенности, и покажем, какое влияние это оказывает на их последователей. Путешествие самораскрытия начинается в наших истоках, сформированных такими мощными факторами, как семейное воспитание, пол, место рождения, социальное происхождение. Эффективному лидеру удастся извлечь из этого опыта такое ощущение себя, которое ему удобно, даже несмотря на значительное изменение социального окружения. Он понимает, каково его положение относительно отправной точки, и не ощущает разлада.

Выставлять себя как лидера — значит неминуемо рисковать собой и обнажать свои слабости. Почему так, а не иначе, мы рассмотрим в главе 3. Что побуждает людей рисковать? По нашему опыту, неуклонное стремление к цели. Великие лидеры на самом деле болеют за дело, горой стоят за идею, ценности, мечту. Именно это ведет их через трудности и опасности. Взять хотя бы лидеров движений за гражданские права, серьезно рискующих собой в стремлении реализовать свои мечты.

Проявляя себя, лидеры неизбежно демонстрируют нам как свои сильные стороны, так и слабые. Делает ли это их менее привлекательными как лидеров? Думается, что нет. Конечно, демонстрация силы делает лидера более авторитетным, но не тогда, когда слабости отрицаются. Мы хотим, чтобы нас вел за собой живой человек, поэтому нам надо знать что-нибудь о его страхах и недостатках. Попытка лидера предстать непогрешимым не убеждает нас в его человечности. Как ни странно, отрицая свои слабости, он может стать более уязвимым.

Вся соль в контексте

Связь между знанием себя и проявлением себя — это лучшая отправная точка для того, кто стремится понять, как стать эффективным лидером (и такая точка зрения все популярнее). Но мир сложнее теоретических построений, и лидеры живут не в пустоте. Надо оставаться собой в *любом контексте*. Великие лидеры оценивают ситуацию и правильно реагируют на нее. Они в нее привносят нечто свое. Говоря языком менеджмента, создают добавочную стоимость. Таким образом, устанавливается надлежащее соотношение между самобытностью и приспособленчеством, индивидуальностью и конформизмом. Это умение мы рассмотрим в середине книги.

Глава 4 посвящена умению чувствовать ситуацию. Используя сложное сочетание когнитивных и наблюдательных навыков, лидеры ловят сигналы, по которым понимают, что происходит, без объяснений окружающих. Эти умения позволяют им интерпретировать ситуацию. Они настраиваются на нужную волну и знают, что члены коллектива пали духом или же, напротив, излишне самодовольны, а значит, требуется встряска. Порой кажется, будто они впитывают информацию кожей. И хотя некоторые люди обладают таким чутьем от природы, мы уверены, что его может привить себе каждый и лидеры в состоянии повысить свою чувствительность. Нам известно три пути, по которым такие способности развивались у лидеров.

Первый — получение разнообразного опыта в юном возрасте, иногда из-за кочевой жизни семьи. Волей-неволей ребенок познает разные культуры, разные образы жизни¹⁵. Сходный результат дает ранний трудовой опыт с культурными контрастами разнообразных занятий и деловых сред. Например, мы были поражены тем, насколько много лидеров в начале карьеры работало на переднем крае организаций, обычно в продажах, что давало им опыт общения с самыми разными клиентами и заставляло узнавать их получше (чтобы продать им товар).

Возьмем в качестве примера Франца Хумера, возглавляющего фармацевтическую империю Roche. Он чувствует малейшие изменения в настроении аудитории, различает тончайшие намеки и понимает невысказанные мысли, которые ускользают от внимания менее восприимчивых людей. Хумер рассказал нам, что развил это искусство в молодости, когда работал экскурсоводом с группами по сто человек и больше. «Оклада не было, только чаевые, так что довольно скоро я стал понимать, как заработать на той или иной группе. Со временем я научился предсказывать, какой навар принесет мне группа, с точностью до десяти процентов», — поясняет Хумер.

Второй путь — последовательное практическое обучение. Человек получает непосредственный опыт и извлекает из него уроки при помощи опытного наставника. Посмотрите, какой популярностью пользуются курсы развития навыков межличностного общения в бизнес-школах и обратная связь по методу «360 градусов». И в том и в другом случае цель — сделать так, чтобы человек лучше понял ситуацию, в которой находится, и избрал подходящий способ воздействия на нее.

Помнится, мы беседовали с невысокого ранга менеджером крупной фирмы из Цинциннати, и поворотным пунктом на его лидерском пути стал короткий сеанс обратной связи по методу «360 градусов» (заметим, информацию до него донесли в конструктивной, доброжелательной форме).

Третий путь, и он тоже набирает популярность, — использование личного тренера. Хотя методы и стили коучинга разнятся, смысл тренерской работы обычно в том, чтобы дать подопечному возможность попрактиковаться в применении тех или иных приемов в знакомых и незнакомых ему ситуациях и получить отзыв о результатах.

Чтобы приобрести такой опыт, не обязательно быть большим начальником. Хорошие коллеги подчас лучше всяких тренеров. Однажды мы наблюдали за тем, как молодой и неопытной афроамериканке доверили управлять работой торгового зала в крупном

магазине. Поначалу она страшилась тех своих обязанностей, которые требовали лидерских навыков, но потом нашла опытного наставника в лице одного из снабженцев и под его чутким и твердым руководством превратилась во вдохновенного лидера.

Однако эффективные лидеры не просто реагируют на обстоятельства. Они их создают, находя те аспекты ситуации, которые могут обернуть в свою пользу. Мы обсудим эту тему в главе 4, а в главе 5 разовьем ее — поговорим об умении эффективных лидеров подстраиваться под ситуацию в должной степени.

Лидерство предполагает умение проявлять индивидуальность в лидерских ролях — во благо коллектива. Но одновременно нужно знать, когда и где подстроиться. Без выверенной меры покладистости лидеру не выжить, так как ему не удастся наладить необходимые отношения. Иначе говоря, мало того что эффективным лидерам ясна цель, они еще и знают, когда и где пойти на компромисс. Подумаем, например, о «должной степени соглашательства», которую приходилось проявлять политическим лидерам Нельсону Манделе в Южной Африке, Джерри Адамсу в Северной Ирландии, сенатору Джорджу Митчеллу на Ближнем Востоке в стремлении к торжеству своих принципов и политических идей. Однако же они не растеряли своих последователей.

Подстраиваясь под обстоятельства, лидеры показывают, что преследуют ту же цель, что и их последователи. Можно сказать, это своего рода сознательное встраивание в организационный механизм. Если лидер хочет добиться чего-то, нужно, чтобы его поведение прочно сцепилось с шестеренками организационной культуры, чтобы возникла тяга. Те, у кого это не получается, крутят колеса вхолостую.

Главным понятием, описывающим противопоставление самобытности и приспособленчества, является то, что мы называем чувством социального реализма¹⁶. Подлинному лидеру оно необходимо. По нашему опыту, наиболее часто терпят неудачи потенциальные лидеры с недостаточно острым чувством социального реализма.

Фактор умения

Но мало понимать себя и чувствовать ситуацию. Нужно еще и вести себя как лидер. А поскольку лидерство — это так или иначе отношения, заключительные главы посвящены навыкам управления отношениями и общения, вдохновляющего и своевременного.

В главе 6 мы поговорим о том, как хорошие лидеры управляют отношениями, зная, когда держаться ближе — сопереживать, налаживать тесный контакт, искать привязанности; а когда соблюдать дистанцию — сосредоточиваться на цели, указывать на чужие недостатки, вносить напряженность в отношения. Лидеры умеют создавать дистанцию, не прибегая к формальной иерархии. Мы будем апеллировать к концепции социальной дистанции, предложенной Георгом Зиммелем¹⁷, хотя наши утверждения будут в определенном смысле отражать и воззрения его предшественников.

Из концепции социальной дистанции вытекает один из парадоксов лидерства: хотя лидеры показывают, кто они, стереотипное представление о них вырабатывается не очень-то легко. Поскольку они то проявляют эмоции, то сдерживают их, то приближаются, то отдаляются, вроде бы похожи на нас, но не такие, как мы, окружающие часто наделяют их мистическими свойствами¹⁸. Они — искренние хамелеоны, о чем мы подробнее поговорим в главе 6.

Хорошие лидеры тщательно следят за тем, какими их видят окружающие, как их слышат. Они не считают впечатления людей о своей персоне данностью и не надеются, что будут восприняты одинаково во всех ситуациях. В главе 7 мы поговорим о том, каким образом лидеры составляют убедительные повествования о себе и ситуации и как они выявляют каналы, подходящие для того, чтобы передать их послание.

Одни предстают в лучшем свете, выступая с трибуны. Другие более эффективны в беседах с глазу на глаз. Лидеру крайне важно знать, какие средства подходят ему, и пользоваться ими. Наконец, мы остановимся на том, как лидеры улавливают темп, ритм своей организации и как это сказывается на их взаимодействии с нею.

В главе 8 мы изучим тех, кто следует за лидерами. Отношения между ведущим и ведомым двусторонние, поэтому важна и та и другая роль. Во время исследований мы спрашивали многих людей о том, чего они ожидают от своих лидеров. Ответы были самые разные, но все их можно разбить на четыре группы под общими названиями: «Подлинность», «Значимость», «Волнение» и «Общность». Хороший лидер понимает, чего от него хотят, и дает людям ощущения, которых те жаждут.

Наконец, в главе 9 мы сведем все практические аспекты лидерства воедино и рассмотрим, что происходит, когда что-то идет не так — а это обязательно когда-нибудь случается, — и какие моральные требования к лидеру предъявляются в таких случаях.

Вдохновляющие противоречия

В каждой части книги мы будем вскрывать противоречия — между демонстрацией силы и обнажением слабости, между самобытностью и приспособленчеством, между стремлением к близости и соблюдением дистанции. Быть успешным лидером — значит уметь управляться с этими противоречиями. Наш опыт подсказывает, что совершенства в одной или двух областях недостаточно для по-настоящему вдохновляющего лидерства. Чтобы выбрать стиль, подходящий моменту, нужно множество навыков, и ключевой — умение чувствовать ситуацию.

Оценив эти противоречия, вы, вероятно, уже составили первое впечатление о лидерстве: это штука непростая, ответственная и рискованная. Все верно. Лидером может быть не каждый. Многим руководителям не хватает сил, чтобы развить в себе ту неподдельность, без которой нет эффективного лидерства, — неподдельность, возведенную в ранг искусства. Они не способны поддерживать равновесие между крайностями. Во-первых, у них недостает зрелости, чтобы понять и использовать свои слабости наравне с сильными сторонами. Во-вторых, они не знают, когда сближаться с людьми, а когда от них отдаляться. В-третьих, они

не понимают, что проявление самобытности следует сочетать с известным конформизмом.

Многие люди недооценивают свои недостатки и постоянно переоценивают достоинства. Высшим руководителям свойственно преувеличивать степень доверия, которое испытывают к ним окружающие. Столь же часто встречаются те, кто в поисках близких отношений с коллегами словно прилипли к ним и не в состоянии отойти на расстояние, необходимое для беспристрастного взгляда. Желание быть «своим парнем» наносит фатальный ущерб лидерским способностям. Кому-то свойственно обратное: отстраненность, неумение установить контакт оставляет их в вечной изоляции, без нужных для истинного лидерства отношений.

Видели мы и множество печальных примеров: иные руководители считают, что искусство лидерства состоит в том, чтобы дать волю своему «истинному “я”» под девизом «Не нравится — уходите». Обычно люди так и поступают. Но стать лидером — это не значит ковбоем ворваться в город и начать палить без разбору. Разовьем аналогию: умелый лидер сперва присматривается к городу, подстраивается под ситуацию, чтобы местные жители видели, что он действует в их интересах, и только потом берется что-то менять, уже не рискуя быть наспигованным пулями.

Хочу ли я этого? Лидерство и жизнь

Однако наличие всех этих качеств — необходимое, но не достаточное для лидерства условие. Человек должен еще хотеть быть лидером, и многие талантливые люди не желают взваливать на свои плечи такую ответственность¹⁹. Другие предпочитают уделять больше времени личной жизни, а не работе. В конце концов, жизнь — это не только работа, а работа — не только лидерство.

Другие жизненные приоритеты часто остаются незамеченными в дискуссиях о лидерстве, особенно в бизнес-среде. Наивно полагать, будто у каждого человека достаточно сил, желания и воли, чтобы стать лидером, несущим вдохновение. И хотя, по крайней

мере на наш взгляд, у каждого найдутся качества, которые могут быть применены в лидерской роли, попробуйте честно ответить на вопрос: «Хочу ли я этого, и если да, то готов ли я приложить все необходимые усилия и принести все требуемые жертвы?»

Вероятно, множество факторов — не приветствующая творчество образовательная система, работа, которая не дает человеку проявить себя, бюрократические иерархии — безжалостно крушит индивидуальность, лежащую в основе неподдельного лидерства. Устраните их, и лидеров станет больше. С этим мы готовы согласиться. Но вот предполагать, что все как один будут хотеть лидерства, — это чересчур.

Не более разумно считать, будто хорошее лидерство всегда дает наилучшие для бизнеса результаты. Мы уже отмечали, что лидерство — это не только результат. Однако многие современные исследователи лидерства попадают в эту ловушку. Мы теперь слишком озабочены целями и порой слишком беспечны, неразборчивы в выборе средств. Любопытно, что в традиционном понимании лидерство, как правило, предполагает наполнение деятельности смыслом. Одержимость результатами — примета нашего времени, и поэтому сегодня зачастую страдает нравственная сторона вопроса.

В то время как ряд фирм с хорошим управлением не добивается высоких краткосрочных результатов, в некоторых успешных компаниях дела с лидерством обстоят неважно. Например, Enron долго показывала блестящие результаты. Если бы процветание всегда достигалось благодаря лидерству, найти лидеров не составляло бы труда. Надо было бы всего лишь взять людей из компаний с наилучшими показателями. Однако, как ясно по недавним правительственным скандалам и по тому, какие катастрофы происходили в мире корпораций, все не так просто.

Очевидно, способность налаживать отношения с людьми — воодушевлять их, побуждать к действию, пробуждать у них интерес, — главное лидерское качество, и именно вокруг него строится повествование. Повторим: выдающиеся результаты без него мало-

вероятны. Но лидеры могут направлять свою энергию в разные русла.

Волнение, которое возникает в корпоративной среде, подобной той, что сложилась в Enron, чревато крайне нежелательными поступками и пагубными последствиями. Что там: даже сильно мотивированный коллектив, поощряющий лидерство, потерпит неудачу, если рынок, на котором он действует, обвалится или урезание госфинансирования выбьет почву у него из-под ног. В то же время на защищенных рынках псевдомонополисты с умеренно развитой системой лидерства будут держаться на плаву — при грамотном управлении.

Но оговорки не меняют сути дела: лидеры могут и должны совершать изменения, а ваша способность к лидерству поддается развитию. Попутно вам, вероятно, даже удастся сделать мир лучше. Потому-то мы не устаем твердить тем, с кем работаем: «Будьте собой, будьте яркими и умелыми». Далее мы расскажем, с какими трудностями сопряжено следование этому совету и как с ними справиться.

Ведомые (далее будем называть их *последователями*) непрерывно задаются вопросом, который красной нитью проходит через всю книгу: «Почему мы должны идти за вами?» И добавляют: «С какой стати за вами вообще хоть кто-то должен идти?» Настоящие лидеры отвечают на эти вопросы ежедневно, каждым своим словом и делом.

Глава 2

Знать себя, показывать себя

Лидерство начинается с самого человека. Вы никого не сможете повести за собой, не поняв того, кем являетесь. У ваших коллег — точнее, ваших потенциальных последователей! — есть простая, но важная потребность: они хотят быть ведомыми личностью, а не бюрократом. Маловероятно, что вы сумеете кого-нибудь побудить к действию, мотивировать, воодушевить, если не покажете, кто вы, за что стоите, на что способны, а на что нет¹.

Рассмотрим пример. Сэр Мартин Соррелл — глава WPP, крупнейшей в мире компании, оказывающей коммуникационные услуги; ей, в частности, принадлежит рекламное агентство JWT. Организация Соррелла изобилует творческими людьми. Ими трудно управлять, но успех WPP без них немислим. И верно, заявление о миссии и стратегии WPP начинается со слов: «Развивать и направлять таланты, использовать эти таланты по всему миру».

Соррелл — сгусток энергии. Он уверен в себе, прям и умен. Более двадцати лет при помощи этих качеств он строил огромный глобальный бизнес. С годами он научился использовать некоторые свои личностные особенности в лидерских целях. Поспрашивайте о нем его соратников, и увидите, какая стройная картина получается.

Первым делом вам расскажут о том, как быстро (легендарно быстро!) Соррелл отвечает на электронные письма — всегда и везде. Проводить рабочую неделю в США и продолжать жить по лондонскому времени ради тех, кто трудится в Англии, для него обычное дело. Каждый из 15 тысяч сотрудников может связаться с ним. Посыл прост: «Я доступен. Вы важны». Он сам сказал нам: «Если кто-то звонит мне, значит, есть повод. Иерархия — побоку. Должность не имеет значения. Ничто не расстраивает сильнее, чем если вы оставили сообщение на автоответчике, а вам не перезвонили. Все-таки мы работаем в сфере услуг».

Но это не единственное, о чем он сообщает окружающим. «Я кажусь надоедливым счетоводом-трудоголиком и придирой. Но я считаю это скорее комплиментом, чем хулой. Важно быть в курсе происходящего», — говорит Соррелл. Все, кому он наносит визит, знают, что их ждет беседа тет-а-тет, а лучше сказать, допрос с пристрастием — как по поводу цифр, так и о творческой стороне дела. Тем самым Соррелл напоминает людям, что, сколь бы ни был важен творческий подход, бизнес есть бизнес.

Еще одно качество Соррелла, отмечаемое его подчиненными, — вечная неудовлетворенность. Он по праву гордится успехами WPP, но то и дело напоминает коллегам, что «впереди чертовски длинный путь».

Соррелл не из тех, кто слишком глубоко погружен в себя: для этого он слишком занят. Но он знает достаточно о том, что играет ему на руку в той или иной ситуации, и использует свои лидерские качества: доступность, осведомленность о деталях, неутомимость, чтобы уравновесить творческую составляющую. Эти личностные активы, с одной стороны, не дают большому успешному бизнесу задохнуться от гнета иерархии и мнимой самодостаточности, а с другой — направляют в правильное русло поток идей, из-за которого творческие организации, бывает, распыляются на мелочи.

Одиночное катание

Разумеется, трудно познать свое настоящее «я» и научиться его выражать. Очень часто люди лишены возможности в полной мере раскрыться на работе: велик страх провалиться или быть осмеянным. Как следствие, большую часть времени, свободного от сна, они проводят в организациях, которые подавляют их истинное «я». Люди прибегают к нему и сопутствующий ему большой запас энергии для себя, своих семей, друзей, соседей².

Пусть об этом принято говорить иными словами, но невозможность быть собой в кругу коллег — очень важная проблема, и ее часто затрагивают, рассуждая о равновесии между работой и жизнью. Атмосфера тех мест, где мы трудимся, не дает нам привести наше «трудовое «я»» в согласие с ««я» домашним». Восстановить равновесие между работой и жизнью вовсе не значит проводить больше времени дома. Речь о том, чтобы рассматривать офис как площадку для проявления искренних побуждений. Но, случается, даже там, где самовыражение поощряется, люди не в состоянии воспользоваться такой возможностью. Печальный опыт уже нанес ущерб их способности к самопознанию и самовыражению³.

Чтобы показать себя, человеку требуется как некое знание о себе (во всяком случае, самоосведомленность), так и способность к самораскрытию. Одно без другого бесполезно.

Мы видели людей, которые хорошо знали себя, но не умели этим знанием поделиться. Эти люди часто, увы, оставались загадкой для окружающих (ведь те не могли читать их мысли), если только благодаря силе воли и сноровке не преодолевали свою предрасположенность к замкнутости. В эту ловушку попадают некоторые руководители-интроверты. Положение усугубляется тем, что у лидеров высока скорость совершения изменений. Стрелки часов в мире бизнеса бегут все быстрее. Мы беседовали с очень способной женщиной-менеджером из Кремниевой долины, и та чрезвычайно убедительно рассказывала нам о том, какими ей видятся перспективы улучшения человеческой жизни при помощи

технологий. Она словно горела от страсти. Но когда мы спросили ее последователей, за что, по их мнению, она выступает, те просто растерялись. Ей не удалось подыскать подходящего средства, чтобы раскрыть себя.

Встречаются и те, чьи усилия, направленные на самораскрытие, роковым образом подрывает недостаток самопознания. Они дают окружающим понять нечто, но их образ выглядит фальшиво. Со стороны они кажутся неискренними людьми, дутыми авторитетами. Искренность не подделаешь. Как-то мы посоветовали венчурному капиталисту из Бостона проводить больше времени со своей командой, члены которой считали его холодным и надменным. Он решил приглашать их по пятницам вместе выпить после работы, во время чего излучал показное дружелюбие. Ему казалось, что у него отлично получается, но окружающие думали иначе.

Итак, чтобы быть собой, надо знать себя и показывать себя — в достаточной мере. (Иначе говоря, нужно быть хорошо осведомленным о себе и готовым о себе заявить.)

Как и самопознание, самораскрытие не бывает полным. Хорошие лидеры знают и показывают достаточно для того, чтобы произвести максимально возможный эффект.

Наука уделяет большое внимание такому понятию, как личность. Мы не собираемся пересматривать имеющиеся теории, поскольку недостаточно подготовлены для этого и, кроме того, не считаем, что определение — ключ к пониманию эффективно-го лидерства. В конце концов, имеется богатая психологическая литература, посвященная концепциям «я», идентичности и личности⁴.

Но даже если вы не знаете об этих исследованиях, вы, наверное, знакомы с их побочными продуктами — многочисленными диагностическими психометрическими инструментами, помогающими узнать, кто вы такой, каковы ваши сильные и слабые стороны, склонности, черты характера и т.д.

Инструменты самооценки бывают полезны. С их помощью мы выясняем, в какой деятельности могли бы найти себя, в каком

направлении нам развиваться. Однако, воспринятые чересчур всерьез, результаты самооценки связывают нас по рукам и ногам. Развитие человека как личности редко происходит столь планомерно, как представляется поборникам психодиагностики. Самопознание — это скорее процесс длиной в жизнь, предполагающий непрерывное тестирование и обучение, пробы и ошибки, множество поворотов на пути. Каждый изгиб ведет к обучению вместе с другими.

Эти главным образом психологические подходы к понятию личности сужают понимание лидерства. Лидерство — это отношения. Вы неминуемо показываете то, что знаете о себе, другим людям, причем в определенном контексте. Значит, вполне возможно, что вы будете показывать разные стороны себя в разное время и в разных местах; стало быть, «сотворение себя» — это дело всей вашей жизни.

Что работает на вас?

Самопознание длится всю жизнь, поэтому не слишком разумно настаивать на том, что умелое самораскрытие непременно должно опираться на полное знание о внутреннем мире. Мало кто из хороших лидеров проникает в самые труднодоступные глубины своей личности. Одни так увлечены своей целью, что им некогда заниматься самокопанием. Другим присуща самовлюбленность, которая резко искажает их представления о себе⁵. Что ж, мы всего лишь люди.

Истинный лидер чувствует, что именно работает на него при общении с окружающими, и не обязательно глубоко вникает в то, как и почему. Главное — он хорошо осведомлен о самом себе. Взаимодействуя с другими, лидер учится лучше понимать, как он выглядит со стороны и как может изменить свой образ в глазах окружающих, становясь по-настоящему самобытным.

Рветесь вы в лидеры или нет, попробуйте мысленно вернуться к переживаниям, которые испытывали в юности, когда только

начинали ходить на свидания, были чрезвычайно озабочены тем, как одеты и как выглядите, и у вас были любимые наряды. Помните счастливую рубашку, победные ботинки, особый парфюм — то, что приносило вам удачу? А помните, как вы злились, когда оказывалось, что счастливая рубашка не выглажена, а любимый одеколон закончился?

Возможно, вы даже пытались выяснить, в какой обстановке ваши отличительные черты производят наилучшее впечатление: на танцплощадке, в баре, на прогулке в парке? Вероятно, вы вошли в подростковый возраст как раз тогда, когда впервые осознанно задумались над этим и стали пробовать, как выставить свои качества в выгодном свете.

Лидеры с большой буквы совершенствуются в этом искусстве постоянно. Они приучают себя тонко чувствовать, в чем разница между ними и остальными. В частности, они имеют представление о том, какие именно черты делают их привлекательными для окружающих. Они как лидеры учатся извлекать пользу из своей индивидуальности.

Возьмем Билла Гейтса. Его особенность в том, что он законченный компьютерный фанат. Он использовал уничижительный стереотип к своей выгоде. Когда речь заходит о компьютерной отрасли, Гейтс знает, о чем говорит. Он изучил технологию вдоль и поперек и, выставляя напоказ свою чокнутость, без слов сообщает нам нечто важное о себе и Microsoft. Со временем он научился очень искусно пользоваться собственным образом.

Задумайтесь о том, сколь умело использует свой облик сэр Ричард Брэнсон, чрезвычайно мило показывая, какой он самобытный. Одним из приемов, при помощи которых экс-президент Клинтон завоевывает расположение людей, является его рукопожатие: оно длится на долю секунды дольше ожидаемого, что подтвердит любой, кому Клинтон жал руку.

В 1980-е в Великобритании глава крупнейшей производственной компании страны ICI Джон Харви Джонс был знаменит в деловом мире своими длинными волосами и крикливыми галстуками.

В том ли причина его успехов? Нет, конечно. Зато понятно, что он умеет развивать в себе отличительные черты, говорящие о том, какой он, Джон Харви Джонс, предприимчивый, деятельный, уникальный. Было ли его поведение осознанным, продиктованным стратегическими соображениями? Поначалу вряд ли. Скорее оно отражало вкусы Джонса. Но, как мы подозреваем, со временем он начал понимать, что эти отличия работают на него — выделяют его из толпы и транслируют вовне нужное сообщение.

Даже в тех обществах, которым, на взгляд западного человека, свойственно единообразие и подчинение, у лидеров остаются возможности для выставления напоказ своих отличий. Возьмем для примера фигуру легендарного основателя Sony Акио Мориты. Он был известен своей бьющей через край энергией. Когда ему было 72 года, он все еще играл в теннис ранним утром, часто с партнерами намного моложе его. Он бросал вызов укоренившимся в японском обществе стереотипам. К примеру, в своей книге «Школьные оценки не говорят ни о чем» он утверждал, что по школьным успехам ребенка нельзя судить о том, вырастет ли он способным к занятию бизнесом⁶. Морита полностью переосмыслил природу американо-японских экономических отношений, и Sony стала первой японской компанией, зарегистрированной на Нью-Йоркской фондовой бирже. Но главное, он был, возможно, первым крупным деловым лидером, который проникся идеей организации, служащей интересам своих клиентов, акционеров и сотрудников по всему миру независимо от того, в какой стране была основана.

Только обязательно помните: лидерство неиерархично. Нам знакомо множество занимающих самые разные должности людей, которые используют свои отличительные особенности в лидерских целях. Среди них Кэрол Браун, медсестра из нью-йоркской больницы. У нее дар общаться с людьми, она само очарование. Но самое замечательное — то, как она пользуется своим обаянием, чтобы сплотить коллектив сестер, администраторов, врачей и фельдшеров ради заботы о пациентах. Обаяние Кэрол неподдельное и служит высокой цели.

Сперва такое воздействие осуществляется неосознанно. Но постепенно человек начинает по собственной воле выбирать из тех качеств, что помогают ему, и решает, насколько готов приспособиться к ситуации.

Рассмотрим случай с Паулеттой. Она руководит подразделением продавцов в Procter & Gamble. На первый взгляд она кажется робкой, даже застенчивой. После первой встречи мы решили, что в ней нет ничего примечательного. А потом увидели, как она ведет себя с коллективом. Два ее ярких лидерских качества проявились с невероятной силой. Во-первых, аналитическая мощь ее интеллекта: все, что касалось рынка, конкурентов, товаров, было буквально разобрано по полочкам, к восхищению ее последователей. Во-вторых, победный настрой Паулетты вдохновлял всех вокруг на высокие достижения. Нам редко встречались подобные ей лидеры, чье упорство и верность идее столь удачно переплавились в лидерский актив.

Широковещательное лидерство

Одним из общавшихся с нами лидеров — и с ним мы, вероятно, беседовали особенно много — был Грег Дайк, бывший генеральный директор British Broadcasting Corporation (Би-би-си), британской государственной телерадиокомпании. Вместе с Государственной службой здравоохранения Би-би-си считается бриллиантом в короне современной Британии, предметом национальной гордости.

Действительно, Би-би-си привлекает внимание прессы сильнее, чем любая другая организация Великобритании. Управление структурой национального масштаба — многотрудная задача. В штате Би-би-си без малого 25 тысяч человек, а ее годовой бюджет составляет 3 миллиарда фунтов. Но где деньги и внимание, там и критика. Как заметил Дайк, «если программы собирают большое число зрителей, вас обвиняют в оболванивании народа, а если мало — в том, что вы выбрасываете деньги налогоплательщиков на ветер».

За годы службы Дайк многое изменил в Би-би-си. Он увеличил бюджеты на производство программ и сократил административные расходы: так, показательным шагом стало уменьшение парка автомобилей с шоферами. Но самым впечатляющим достижением Дайка стало то, что он изменил моральный дух коллектива, побуждая людей «ставить творчество и инновации во главу угла, что бы они ни делали».

Внешним видом Дайк мало напоминает типичного босса Би-би-си. Он узок в кости; лоб у него с изрядными залысинами. Одевается он броско. Все его костюмы сшиты одним портным, явно не «старой школы». Походка у Дайка быстрая и решительная. Бывший шеф Би-би-си излучает энергию — когда-то он был неплохим спортсменом в беге на 400 метров. Ему пятьдесят с небольшим, но он еще сохранил ту выдающую боевой настрой подвижность, которая овладевает боксером перед боем.

Обычно он предпочитает смотреть собеседнику в глаза, за исключением тех случаев, когда ему приносят дурные вести. Говорит определенно с лондонским акцентом, но не кокни. Человек он очень бойкий и жизнерадостный. Среди его увлечений — естественные науки, музеи и, главное, футбол: он даже был членом совета директоров Manchester United.

Иными словами, он не тот, кого ожидаешь увидеть на посту генерального директора Би-би-си. Грег Дайк точно не из высшего света. Он совсем другой — и все же ловко, к месту использовал свое истинное «я», чтобы передать окружающим собственное видение Би-би-си, не такое как у его предшественников. Дайк задался целью создать организацию, в которой было бы интересно и весело работать. Организацию, предназначение которой — создание и трансляция программ, делающих жизнь людей насыщеннее. И вовсе не из-за отсутствия лидерских качеств он был вынужден подать в отставку в 2004 году после получившего широкую огласку политического скандала (о причинах мы еще поговорим).

Внимательно понаблюдав за Дайком, делаешь вывод: этот человек умеет себя подать. Со временем он понял, когда какое качество

проявить, чтобы добиться наилучшего результата. Показывая себя тем, кого берется вести за собой, заражая их своим настроем, Дайк, можно сказать, даже несколько рисуется.

В тот день, когда он уходил из Би-би-си, сотрудники устроили ему небывалые и трогательные проводы. Огромная толпа собралась, чтобы поаплодировать бывшему шефу. Многие плакали. Дайк был лидером, которому они верили, за которым были готовы идти. Именно присущий лишь ему, ни на что не похожий лидерский стиль вызвал столь бурные эмоции.

Каждому свое

Великий лидер — это не обязательно корпоративный супермен. Ныне покойный Дарвин Смит на протяжении двадцати лет возглавлял бумажную компанию Kimberly-Clark. О нем говорили как о застенчивом, не слишком ловком человеке без особых претензий. В своих массивных очках с черной оправой и немодных костюмах он выглядел чужаком из провинции, а не корпоративным титаном. Благодаря столь безобидному образу он лишь выгадал: во-первых, держал свое дело под контролем, во-вторых, не привлекал большого внимания со стороны. Смит был «ботаником» еще до того, как это словечко вошло в моду. Тем не менее под его тихим руководством Kimberly-Clark обставила не только своего прямого конкурента Procter & Gamble, но и Coca-Cola, 3M, GE, Hewlett-Packard и всех прочих звезд корпоративной Америки⁷.

Примеров умелого обыгрывания личностных качеств очень много. Взять хотя бы Кена Ливингстона, нынешнего мэра Лондона. Он одевается как замученный жизнью школьный учитель, говорит в нос, питает страсть к тритонам, а на работу принципиально добирается на метро. По меньшей мере дважды он употребил свою лидерскую мощь, чтобы изменить транспортную систему английской столицы. Сперва он резко снизил тарифы на проезд, а относительно недавно ввел плату за въезд в центр города на автомобиле. Немногим

политикам удалось бы удержаться в своем кресле после принятия столь непопулярных, казалось бы, мер. Ливингстон вернулся в свой кабинет в 2004 году, выиграв выборы с хорошим отрывом от соперников. Он победил, потому что люди верили, что он с ними заодно. Народ готов голосовать за него, потому что он заботится о Лондоне, а его политические взгляды — дело десятое.

Порой окружающие выделяют совсем не те ваши отличия, которые вы считаете важными. Возьмем Франца Хумера, главу медицинской компании Roche. Общаясь в последние несколько лет с сотнями его коллег, мы часто спрашивали их, какие личностные качества раскрывает перед ними Хумер. Называлось множество черт, среди них — предпринимательский дух, рыночное чутье, страсть к инновациям. Но что же оказалось на первом месте? То, как он передает эмоции: людям запал в душу пронизательный взгляд его голубых глаз. Такое наблюдение тем более удивительно, что сделано оно рациональными швейцарскими учеными.

Наша первая встреча с Хумером объяснила многое. Нас провели в его большой кабинет с видом на Рейн и препроводили к столу в дальнем углу. Последовал вежливый вступительный вопрос, адресованный доктору Хумеру. Тот неслышно поднялся из-за своего стола, шагнул к окну и несколько мгновений смотрел на реку. Потом вернулся к столу и закурил большую сигару. Затем он медленно проследовал в тот угол, где расположились мы, пыхнул сигарой, внимательно посмотрел на нас поверх очков и наконец ответил на вопрос.

Пауза длилась с минуту, а нам показалось, что лет двести. Вроде бы все просто: очередной большой босс дал посетителям понять, что роскошная обстановка оправдывает его напыщенность. Но нет. Как подтвердили позже коллеги Хумера, в нужные моменты он мастерски прибегает к молчанию и использует мимику, чтобы передавать силу эмоций и вдумчивость. Подобные лидерские ценности хороши при управлении сложным, наукоемким бизнесом.

Хумер верит, что инновации движимы страстью. Посмотрите, как он выступает на публике, и увидите прекрасно продуманное

действие. Он умело выставляет на всеобщее обозрение свои личные переживания, чтобы увлечь и зарядить энергией других людей⁸.

«Как-то раз после совещания руководства был устроен чудесный концерт, — рассказал нам один из коллег Хумера. — Скрипачка, очаровательная девушка, играла превосходно. По окончании собравшиеся тепло зааплодировали. Чувствуя, что этого недостаточно, Хумер поднялся с места, подошел к роялю, вытащил из украшавшей его вазы все цветы и преподнес девушке. Его галантность, выдумка и порывистость — все сошлось воедино. Его жест вызвал новую порцию аплодисментов и радушный смех. Раскрылось все лучшее, что есть во Франце: порыв, действие, результат».

Проверка реальностью

Любая попытка составить список отличительных лидерских свойств бесполезна: их великое множество. Да и зачем? Для вас важны именно ваши качества — подлинные, значимые и ощутимые.

Вернемся к Мартину Сорреллу. Понимает ли он, что делает, когда показывает свои индивидуальные особенности? Да. Значимы ли они в контексте WPP? Несомненно. Реальны ли? Еще бы.

Все те лидеры, о которых мы до сих пор упоминали, пользуются своими качествами, чтобы показать, кто они и за что выступают: у Ричарда Брэнсона это вызывающий нонконформизм, у Билла Клинтона — обаяние, у Харви Джонса — веселая предприимчивость, у Билла Гейтса — одержимость технологиями, у Грега Дайка — доступность, у Дарвина Смита — скромность, у Кена Ливингстона — радение за интересы земляков, у Франца Хумера — сила эмоций.

Во всех случаях речь идет об индивидуальных особенностях, должным образом помогающих лидерам в определенной ситуации. Эти особенности передают нужное сообщение, и они реальны. Именно искреннее самовыражение делает их столь убедительными.

Откуда мы знаем, что они настоящие? Вопрос сложный, даже философский. Но в общих чертах — нам помогает невероятная

способность распознавать притворство. Тот, кто притворяется, рискует потерять доверие своих последователей, вернуть которое будет сложно.

Отсюда и недостаток многих «поваренных книг по лидерству», написанных успешными руководителями. Простудировав подобное пособие, читатель с высокой степенью вероятности придет к выводу, будто, копируя чужие приемы, станет великим лидером. Только один человек убедительно ведет себя как Джек Уэлч — сам Джек Уэлч. То же относится к Ли Якокке, Биллу Гейтсу, Стиву Джобсу, Ричарду Брэнсону и прочим легендарным персонажам. Задача лидера в том, чтобы учиться раскрывать свое «я», а не пытаться стать кем-то другим.

Нужно копать глубоко, использовать то, что имеешь, и постоянно проверять, как выглядишь в глазах окружающих. Копать глубоко — значит обращаться к своим истокам, о чем мы подробнее поговорим дальше. Неудивительно, что Мартин Соррелл, объясняя, почему нужно прислушиваться к каждому сотруднику организации, ссылается на принципы, которыми руководствовался его отец. Тот повторял: «Каждый человек ценен». Грег Дайк тоже унаследовал свойскую манеру поведения от отца, который «общался со всеми, вплоть до дворников, и потешался над теми, кто относился к себе слишком серьезно».

Настоящие лидеры никому не подражают. Чтобы оставаться самими собой в отношениях со своими последователями, они постоянно проверяют, как обстоят дела в действительности. Прислушайтесь к словам Билла Бернса: «Когда вас пытаются вознести на пьедестал, нужно крепче упираться ногами в землю. Оказавшись на пьедестале, вы через какое-то время перестаете слышать правду. Она проходит через ваших подручных, а они-то прекрасно знают, что вы хотите услышать. В итоге вы становитесь маткой в улье, которая далека от рабочих пчел. Моей жене и секретарю поручено давать мне хорошую затрещину, если они вдруг видят, что я слишком задрал нос».

Шутки шутками, но, конечно, у Билла для обратной связи есть и другие средства. Уже несколько лет мы работаем с ним и его командой, широко применяя интервью и вопросники для оценки индивидуального лидерского стиля по методу «360 градусов». Как и большинство хороших лидеров, Билл стремится задействовать все формальные и неформальные каналы, чтобы узнать, каким видят его окружающие. Изворотливость? Нет, просто желание больше узнать о себе и о том, как его воспринимают.

На лидерских подмостках

Мудрое поведение Билла Бернса показывает, насколько тщательно настоящие лидеры проверяют, как их воспринимают, какие черты им приписывают. Лидерству неизбежно присуща театральность: предводитель дает представление ради пользы тех, кто идет за ним. Он сознательно, видя цель, играет на своих качествах, ищет способы лучше проявить их. Но играть вовсе не значит быть неискренним. Хорошие лидеры хотят добра себе и своим последователям и вкладывают душу в исполнение ролей. Впрочем, как показывают примеры, мысленно они способны перенестись в зрительный зал, чтобы увидеть себя со стороны, оценить качество представления и то, насколько оно уместно и отвечает чаяниям людей.

Иногда поразительные результаты дает эффект неожиданности. В Бразилии мы повстречали социального работника, который сколотил и принялся тренировать футбольную команду, чтобы проникнуть в мир местных уличных шаек. Сперва его благородный порыв вызвал подозрение. За энтузиаста сыграло то, что он был одним из лучших в отборе мяча во всей округе. Самые крутые увидели, что он круче. И хотя в Бразилии предпочитают «кружевной» футбол, ничто не вызывает такого уважения, как жесткость в отборе. Так он завоевал сначала уважение, а потом и обожание.

Другой пример. Когда мы беседовали с Джин Томлин, она была директором по персоналу в Marks & Spencer⁹. Эта чернокожая женщина занимала одну из лучших HR-позиций в Британии. Вот что она говорит о том, как раскрывает свое «я»:

Перед тем как оказаться в той или иной ситуации, я пытаюсь представить, о чем подумают окружающие. Я готовлюсь к тому, что я им скажу и кем я буду перед ними. Прежде чем идти на мероприятие или на встречу с незнакомыми людьми, я сначала хочу понять, в чем мне предстоит участвовать. Я хочу оставаться собой, но я сообщаю вовне лишь часть себя. Меня видят только с одной стороны. Это не маска и не подделка, это та сторона, которая уместна в данной ситуации.

Как лидер я веду себя определенным образом. Говорят, что, когда мой взгляд становится более сосредоточенным, а речь замедляется, предстоит обсуждение серьезного вопроса. Это еще одна сторона меня: четкость, собранность, серьезное выражение лица, но это только часть спектра, и те, кто меня знает, понимают это.

Беседуя с Джоном Латэмом, директором удостоенной многих наград школы, мы столкнулись с такой же вдумчивостью в отношении того, когда и как проявлять те или иные качества. Несмотря на природный энтузиазм, проницательность и страстность, Латэм в первые же дни на посту директора государственной школы взял на вооружение сдержанную манеру. Его предшественник на протяжении четырех лет производил резкие изменения. Многие в коллективе опасались, что приход Латэма обернется для них новыми потрясениями.

«Я долго думал над тем, с каких слов мне начать, — рассказал нам Латэм. — Мой предшественник предпочитал называться по фамилии и вел себя так, словно спешил куда-то. Так что я сразу же сказал коллегам, что меня зовут Джон. Я рассказал им, что больше всего на свете люблю преподавать и учиться и нахожу то и другое занятием не из легких. Я ходил по классам и говорил с

ними об их радостях и тревогах. Они упоминали о том, что надо бы ручку двери починить или что часы не идут. С этих мелочей я и начал, а кое-что сделал в первый же день. Это помогло устранить многие барьеры. Я хотел завоевать репутацию человека, делающего дело».

На примере Джона Латэма понятно, как успешные лидеры заботятся о том, чтобы проявить нужные качества как можно быстрее; он показал свою огромную любовь к образованию и развитию в сочетании со скромностью, умением слушать и готовностью лично заниматься докучливыми повседневными мелочами.

Первое впечатление трудно поколебать. Когда Саймон Галлифорд стал директором по маркетингу в Barclays Bank, он обнаружил, что его валлийское обаяние и прямота плохо вписываются в политизированную культуру компании. Бывший регбист, Саймон родом из промышленного Южного Уэльса. Он до сих пор говорит с ярко выраженным валлийским акцентом, но не с тем лощеным, что нынче в моде, а с похожим на тот, какой был у его отчаянного деда. Саймон наметил поездки по местам для разъяснения своих идей, и мы убеждали его не откладывать дело в долгий ящик, поскольку знали, что у него все получится как надо. Он один из самых блестящих на нашей памяти ораторов и своей яркой индивидуальностью, остроумием и тактом способен расположить к себе любую аудиторию. Ясное дело, после тех поездок люди души в нем не чаяли. Галлифорд использовал презентации, чтобы показать свою проницательность, невероятное обаяние и коммуникабельность.

Грамотная подача

На обложке природоохранного отчета Nestlé ее глава Петер Брабек запечатлен с альпинистским снаряжением на фоне швейцарских гор. Документ под названием «Принципы лидерства и управления» тоже содержит его фотографию: одетый в темный костюм, он был снят в штаб-квартире компании. «Я выбрал этот сюжет, поскольку

природа вызывает эмоции, — пояснил нам Брабек. — Но это не постановочное фото. Я одеваюсь так на выходных, когда лазаю по горам. Нельзя было притворяться, пытаться быть кем-то другим. На фото с горами вы видите перед собой живого человека. В костюме на фоне офиса я выступаю от имени организации. Обе фотографии делают свое дело. Они разные, но обе настоящие».

Положим, личностные особенности выявлены, их проявление отрепетировано. Возможно, и лидер, и его последователи в душе понимают некоторую театральность происходящего. Но умелый актер лицедействует с таким чувством, чтобы зрители не усомнились в его искренности. Кроме того, лидер создает ситуации, в которых способен показать нужные качества.

Став старшим вице-президентом по операционной деятельности Lufthansa, Томас Заттельбергер заявил: «Мне надо выстроить свою собственную сцену». Целью было донести послание компании до 25 тысяч ее сотрудников. Заттельбергер — очень талантливый оратор, и он, кажется, умеет посмотреть в глаза каждому из собравшихся. Сам он утверждает, что особенно хорош не лицом к лицу, а «лицом ко многим лицам». Поэтому он предпочитает формат собрания, когда может обратиться сразу к двум сотням сотрудников. «Люди смотрят мне в глаза, — говорит он. — Поэтому обычно я сажусь на стул посреди сцены. Мне не нужны стол и проектор для слайдов. Люди реагируют на мое лицо». Он прав, и его представление делает его успешным лидером.

Главное — не переборщить. Может показаться, будто лидер похвально своими великими достоинствами. Такое поведение скорее обернется неудачей, чем успехом.

На посту председателя совета директоров и CEO British Petroleum в начале 1990-х Роберта Гортона постигла незавидная участь. Бравируя своим недюжинным интеллектом, он зачастую выглядел заносчивым и самолюбивым. Самоуверенность помогла ему в США, но в штаб-квартире в Великобритании, куда он вернулся, ее воспринимали без восторга. Через три года после назначения на пост Гортон был уволен.

Еще один пример. Рассказывают, что однажды теперь уже бывший тренер сборной Англии по футболу Гленн Ходдл попросил своего звездного подопечного Дэвида Бекхэма выполнить один прием. Когда у Бекхэма не получилось, Ходдл, в прошлом сам великолепный игрок, сказал ему: «Смотри и учись». Ходдл выполнил действие безупречно, но в тот самый момент потерял команду. Другие игроки сочли его поступок публичным унижением Бекхэма. Между собой они стали называть Ходдла «конфеткой», настолько аппетитно, по его собственному мнению, он выглядел*.

Самовлюбленный лидер рискует попасть в ловушку; об этом много написано в литературе о лидерстве¹⁰. Наш коллега Джей Конгер даже ввел понятие «теневая сторона харизмы»: суть его сводится к тому, что люди начинают печься только о своих интересах, преисполняются сознанием собственной важности и могущества¹¹. Иначе говоря, такие лидеры признают свои отличительные черты, но искажают их, хвастаются ими безо всякой меры, и часто с печальными последствиями. Примеров множество: Эдвин Лэнд из Polaroid, Стив Джобс из Apple, Ян Карлзон из SAS, Пер Гилленхаммер из Volvo¹². Все они начинали чувствовать себя непогрешимыми и ставили под угрозу благополучие своих компаний.

Лидер команды

Успешные лидеры задействуют свои отличительные черты себе на пользу и во благо коллектива. В сущности, они сообщают коллегам: «Если вы упадете, я помогу вам подняться». Люди знают, что у лидера достаточно сил, чтобы выполнить задачу, и они готовы отойти в сторону, дабы тот проявил себя; и кто тогда обвинит его в том, что он рисуетя?

* Любопытно, что 16 ноября 2007 года в телепрограмме «Наш футбол на НТВ» о подобном высказывании тренера буквально теми же словами говорил наставник сборной России по теннису Шамиль Тарпищев. *Прим. перев.*

Яхтсмен и искатель приключений Пит Госс яркий тому пример. Он известен тем, что спас от урагана своего соперника по кругосветной одиночной регате Vendee Globe. За это Пит был удостоен ордена Почетного легиона, высшей французской награды за мужество. Кроме того, он получил орден Британской империи и был назван яхтсменом года. За Питом числится множество достижений, включая создание революционного катамарана для гоночной команды Team Philips.

Несомненно, Пит — пылкий человек с сильным характером и волей к победе. Чтобы совершить задуманное, он готов горы свернуть. Почитайте его резюме, и увидите, что ему есть чем похвастаться. Но он вовсе не супермен. В жизни это скромный, тихий и, по его собственному признанию, застенчивый человек. Он поведает вам, как дрожал от ужаса, когда ему пришлось держать речь перед толпой незнакомых людей. Расскажет, сколь многому научился у других: у матросов-новичков, которых тренировал, у представителей компаний, которые финансировали его начинания, у журналистов, бравших у него интервью. Он скажет вам как о чем-то само собой разумеющемся, что надо просто делать свое дело и получать от этого удовольствие. «Дело не в том, полон стакан наполовину или наполовину пуст. У нас так говорят: пей — и все дела». И конечно же, он растолкует вам, что одиночная регата — это неправильное название, так как все его достижения стали возможными исключительно благодаря совместным, взаимодополняющим усилиям большой семьи людей.

В последние годы такой стиль стали называть «тихим лидерством»¹³. Несомненно, Пит обладает способностью представить себя и раскрыть свои лидерские качества исподволь, сдержанно. Но, как сказал бы он сам, главное в другом: он воплощает собой то, что поощряет в окружающих. Его отличительные черты по-настоящему ярки. Он сам ходячее свидетельство того, чего могут добиться скромные люди, если полностью отдадутся делу. Как сам он любит повторять, «у каждого внутри живет великан».

Слушать, чтобы учиться

В успешных лидерах нас особенно поразило то, что для углубления самоосведомленности они следуют простой и ясной стратегии — пробовать и получать отзывы. Много лет назад психолог Дэвид Колб исследовал, каким способам обучения отдают предпочтение разные люди. Он выделил обучение через непосредственный опыт, размышление и наблюдение, активное экспериментирование и абстрактную концептуализацию¹⁴.

По нашим наблюдениям, успешные лидеры в большей степени полагаются на опыт и экспериментирование. Им не чужда и рефлексия, зато они редко выходят на полную лидерскую мощь через теорию. Удивительно, но факт: классическое обучение в бизнес-школах построено преимущественно на абстрактной концептуализации и лишь отчасти на наблюдениях и рефлексии.

Петер Брабек из Nestlé отмечает: «Мне тяжело объяснить феномен лидерства рационально. Есть вещи, которые нельзя передать. Конечно, можно отработать технику, я не против. Но лидерство опирается на опыт и зависит от ситуации. Когда я был еще безусым юнцом, мне довелось служить в армии. Представьте себе, в семнадцать-то лет! Это был интересный опыт. По сути, впервые в жизни с тобой обращаются так, словно ты никто. Интересно, кто как реагирует. Были те, кто пытался покончить с собой. Они не могли вынести такое обращение. Очень важно, как человек сумеет усвоить подобный опыт. Узнаешь о себе очень много».

Другие лидеры накапливали опыт благодаря повседневной трудовой деятельности. Дэвида Гарднера, бывшего главу европейского подразделения компании — разработчика электронных игр Electronic Arts, Inc. (EA), жизнь занесла далеко от отчего дома (Дэвид родом из Калифорнии), и тем не менее он с огромным интересом знакомился с различиями между вверенными ему подразделениями EA, что называется, на местах. Беседуя с нами, он часто с большим пылом рассуждал о трудностях внедрения культуры компании в таких разных странах, как Великобритания, Германия

и Франция. В его рабочем графике предусмотрены регулярные посещения всех европейских офисов EA, и он старается выслушать как можно больше людей из организации (и не только из нее) — продавцов, клерков, инженеров, потребителей, — какие бы посты они ни занимали. Во время этих поездок Дэвид сознательно избегает опеки местных руководителей. Когда мы беседовали с ним, он как раз собирался взять творческий отпуск, чтобы набраться впечатлений. В его планах, например, была поездка в Японию и преподавание в бизнес-школе.

Разумеется, активное экспериментирование очень часто предполагает выход за пределы зоны комфорта. Джон Латэм описывает царящую в его школе атмосферу как «несколько напряженную», «немного отчаянную», «не вполне уютную», что в значительной мере является следствием его стремления постоянно пробовать что-то новое. Не все его инициативы сослуживцы встречают с одинаковым энтузиазмом. Когда Латэм предложил ученикам самим придумывать себе контрольные работы, те подумали, что он с луны свалился. Один из учителей назвал его философию самостоятельности учащихся показухой. Но ничто не могло остудить его пыл. Стремясь во что бы то ни стало задействовать свои уникальные качества, он просто внес поправки в свой стиль и подход, изменил свой темп.

Так и Дэвид Гарднер по прибытии в Европу опасался, что сотрудники могли ошибочно воспринять его искреннюю заботу о людях, стремление поощрять вовлеченность в дела компании и чувство локтя как циничную промывку мозгов в американском стиле. Потому он осознанно сбавил напор и дал людям время посомневаться и поспорить насчет его собственных и корпоративных ценностей.

Когда Дэвид объявил о намерении уйти в долговременный отпуск, один из творческих сотрудников обвинил его самого в наплевательском отношении к коллегам, а его отпуск назвал доказательством того, что Гарднер был не более чем обычным представителем корпоративной машины. Дэвид побеседовал с ним, рассказал

о своих опасениях и сомнениях по поводу годичного отсутствия. Коллега был поражен его честностью и забыл про обиду.

В каждом из описанных нами случаев лидеры учились пользоваться своими уникальными качествами (Гарднер — стремлением заботиться о людях, Латэм — страстью к самостоятельности), чтобы те работали на них в самых разных обстоятельствах.

Социальная подлинность

Настоящие лидеры не боятся покидать пределы своей зоны комфорта. Наши беседы и наблюдения показали, что успешные лидеры выглядят очень «заземленными». Они прекрасно понимают, кто они и откуда пришли, и своих корней не стыдятся.

К примеру, Грег Дайк то и дело замечает, что его отец общался со всеми на равных. Он рассказывает то одну, то другую историю с великой гордостью, словно они объясняют, почему Грег стал тем, кем стал. Саймон Галлифорд частенько вспоминает деда. Он с улыбкой говорит, что дед до сих пор уверен в своей абсолютной мужской неотразимости, хотя ему далеко за семьдесят. Как считает Галлифорд, уверенность в себе передалась ему от деда.

Наши наблюдения привели нас к выводу, что подлинное ощущение себя возникает, когда человек примиряется со своей биографией и, в частности, осознает, какое влияние оказало происхождение на формирование его личности. Что такое происхождение, каждый, конечно, понимает по-своему. Для некоторых самое главное — семья, для других — классовая принадлежность, пол, национальность, социальный статус, вероисповедание или место рождения.

Нельзя забывать о культурных особенностях. Так, в США мощным фактором самоидентификации служит место рождения, во многих европейских странах важную роль по-прежнему играют класс и социальный статус, а во многих частях Азии корни — это в первую очередь семья¹⁵.

Какими бы ни были культурные различия, нам представляется, что лидеры осмысливают свое происхождение с разных точек зрения,

а его элементы составляют своего рода палимпсест*: один наслаивается на другой. Человеку можно дать много определений — смотря с какой стороны подойти к вопросу.

Рик Доббис (к нему мы еще вернемся) сделал отличную карьеру в Sony Music. Он еврей, уроженец Бруклина, житель Нью-Йорка, и обо всем этом помнит постоянно. Хотя он и не ортодоксальный иудей, но чтит главный ритуал Дня искупления в его традиционном и вместе с тем очень современном варианте: «Это хорошее дело — подумать обо всем том, что ты мог бы исполнить иначе, сделать жизнь людей чуточку лучше. Это религиозная традиция в полностью современном контексте». Его рабочий стол — святилище бейсбольной команды Brooklyn Dodgers (даже пса его зовут Доджер). Еще он показал нам фотографию булочной его родителей в Бруклине.

Рик чувствует свое происхождение даже глубже. В разговоре о новом характере миграции из Восточной Европы в Великобританию он особо подчеркнул свои восточноевропейские корни и упомянул о мотивах эмиграции. Как заметил американский социолог Чарльз Миллз, на пересечении истории и биографии случаются любопытные вещи¹⁶.

Роб Мюррей, глава одной из крупнейших австралийских пивоваренных компаний Lion Nathan, — опытный руководитель и влиятельный лидер. Успехи в учебе привели его в Кембридж, а карьера заставила помотаться по свету. Но о своих пролетарских корнях Роб не забывает, в разговоре все так же прям и откровенен и все так же переживает за свой Walsall — заштатный клуб из городка в самом сердце промышленных районов центральной Англии. Находясь на другом краю мира, он весь сезон внимательно следит за результатами ее игр каждые выходные. Несмотря на значительные успехи в бизнесе, как и Рику Доббису, Робу милы его корни.

* Палимпсест (от греч. palimpseston [biblion] — «вновь соскобленная [книга]») — старинная рукопись на пергаменте, начертанная поверх другой, ранее соскобленной. *Прим. ред.*

Биография помогает в лидерстве не только тем, кто на самом верху. В маленьком кабинете небольшого чикагского банка работает Клэр. Она ветеран учреждения, дослужившийся до руководителя бэк-офиса. Стены кабинета увешаны фотокарточками ее семьи и родственников — все они из Чикаго и окрестностей, — и ее собственными, оставшимися с тех времен, когда она подавала надежды в плавании. Клэр использует эти иллюстрации своей жизни, чтобы рассказать подчиненным, кто она и что у нее за душой.

Кто и откуда

При общем культурном многообразии и запутанности мы не уставали поражаться тому, какими способами успешные лидеры подчеркивают связь между тем, откуда они произошли, и тем, кем стали. Найел Фитцджеральд, бывший сопредседатель Unilever, частенько упоминает о своем ирландском происхождении и о том, какое влияние оказала мать на его этические и политические взгляды. Энтони Бергманс, его напарник по сопредседательству, несмотря на свой высокий статус, в сущности, остается обычным голландским фермером. Это проявляется и в его манере одеваться, и даже в походке. И хотя в отличие от Фитцджеральда Бергманс не имеет обыкновения откровенничать о своих корнях, понятно, что он, пожалуй, гордится ими. Они неотъемлемая часть нынешнего Бергманса.

Ян Пауэлл, руководитель направления по оздоровлению бизнеса в британском филиале PricewaterhouseCoopers, прекрасно отдает себе отчет в том, как социальное происхождение повлияло на его становление. Он родом из «Черной страны» — района угольных копей, бывшего промышленного сердца Британии. Отсюда его заметный западноидлэндский акцент, который нечасто услышишь в залах заседаний крупных английских компаний. Его семейство — уважаемые пролетарии; отец даже дорос до мастера, а потом взял и стал школьным учителем. «Так интереснее жить, да и правильнее,

что ли», — объяснил он свой поступок. Пауэлл-старший принадлежал к методистской церкви, что также наложило отпечаток на моральные воззрения его сына. В теперешней лидерской деятельности Яна все эти сложные факторы действуют ему на пользу: обезоруживающий акцент, скромность, открытость, погруженность в поп-культуру (спорт, рок-музыку) — все эти качества он в себе разглядел, и они видны его последователям.

Полная противоположность ему сэра Кристофер Блэнд, председатель ВТ и бывший председатель Би-би-си, также несколько не стыдящийся того, кто он: аристократ и юнионист*, который «любит поруководить». Не каждому такое по нутру, зато с происхождением все предельно ясно: светский прононс и речь, пересыпаемая латинскими выражениями, — какие сомнения? Не нравится — скатертью дорожка. Все должно быть по-настоящему.

Другие примеры посложнее. Патти Каззато, на момент нашей встречи — один из высших руководителей розничного гиганта Gap, родом из сельского Канзаса. По работе ей приходилось иметь дело с утонченными дизайнерами, да не откуда-нибудь, а из Нью-Йорка. Патти рассказала, что поначалу она чуть ли не благоговела перед ними, словно пыль Канзаса еще лежала на ее одежде. Среди новых коллег она чувствовала себя не в своей тарелке. Чтобы обрести себя и привнести искренность в поведение, научиться быть собой в новых обстоятельствах, ей пришлось совершить путешествие к своим истокам.

Итак, людям, которым присущи самоосведомленность и способность к самораскрытию, свойственно примиряться со своим происхождением. Однако, двигаясь по жизни, они получают опыт перемещений по миру, обществу, внутри организаций и между ними, вверх и вниз по иерархической лестнице. Как следствие, возможно искажение их самооощущения.

К примеру, в США некоторые критики связывают высокий уровень социальной мобильности с царящими в обществе неприка-

* Член Юнионистской партии Ольстера, созданной для борьбы с национально-освободительным движением в Ирландии. *Прим. перев.*

янностью и отчужденностью, которые были так ярко запечатлены в ставшей классической работе Дэвида Рисмана «Одинокая толпа»¹⁷. А вот наши наблюдения, напротив, свидетельствуют о том, что успешные лидеры не только пребывают в согласии со своим происхождением, но и с перемещениями справляются отлично. Они остаются собой при смене обстановки. Конечно, к чему-то приходится принаравливаться, но сохранить подлинность можно. (Мы еще вернемся к этому в главе 5.)

Выращивание себя

Итак, примирение со своими корнями и легкое отношение к перемене мест способны приблизить человека к подлинности. Как же развить подобные качества? Мы предлагаем вам практические советы, почерпнутые из бесед с лидерами. Рекомендации наши не являются универсальными. Выберите те, что подходят вам. Если вы не разберетесь с тем, что работает на вас, ваши лидерские возможности будут ограниченными.

- 1. Ищите новый опыт и новые ситуации.* Это могут быть скромные начинания, немного выходящие за рамки вашей функции, или масштабные попытки проявить лидерские качества в непривычной ситуации. Помнится, мы беседовали с очень серьезным финансовым директором, который во время месячного творческого отпуска трудился в наркологическом диспансере. Ему пришлось пересмотреть свое лидерское поведение и обратиться к своим жизненным принципам. В новой ситуации, что особенно важно, его директорский пост не значил ровным счетом ничего. Был только он сам и те, кому он вызвался помогать. Из этого следует, что для развития самопознания нужно выходить за пределы зоны комфорта и избегать рутины. Самопознание требует активного экспериментирования, а рутина сдерживает экспериментаторский порыв.

2. *Получайте откровенные отзывы.* Успешные лидеры стремятся узнавать правду о себе. Прекрасные результаты дает аккуратный сбор отзывов на рабочем месте, в том числе методом «360 градусов». Возможно, вам поможет личный тренер, его взгляд со стороны. И все же лучшие отзывы мы получаем от искренних коллег и тех, кто знает нас лучше всех, — близких и друзей.
3. *Покопайтесь в прошлом.* Многие наши подопечные-лидеры располагают глубоким и доскональным знанием о том, что в жизни сделало их такими, какие они есть. Поразмышляйте об этом. Поговорите с людьми, обладающими опытом, близким к вашему. Знание о себе растет по мере того, как мы осмысляем повлиявшие на нас события.
4. *Вернитесь к корням.* Путешествие на родину, предпринятое Патти Каззато, укрепило ее самоощущение. Саймон Галлифорд каждый год берет короткий отпуск, чтобы поиграть в гольф со старыми друзьями из Понтипридда, городка в Уэльсе, где он вырос. Проводите время с теми, кто знал вас до того, как вы стали большим начальником.
5. *Найдите третье место.* Американский писатель Рэй Ольденбург выдвинул убедительную гипотезу: кроме работы и семьи человеку требуется место, где он мог бы поразмышлять о себе, будучи свободным от семейных и трудовых обязательств¹⁸. Например, для персонажей комедийного сериала «Веселая компания»* таким местом стал бар.

Знать себя, быть собой, раскрывать себя — таковы необходимые составляющие успешного лидерства. В главе 3 мы поговорим о том, как, используя это знание, вы можете начать понемногу брать на себя лидерские риски.

* «Cheers». *Прим. перев.*

Глава 3

Принимать удар на себя

Вернемся к уже знакомому нам директору школы Джону Латэму. Как мы отмечали, он сознательно проявлял на новом посту сдержанность, сразу взявшись за устранение мелких неудобств в работе сотрудников. Так он установил контакт со своими новыми коллегами и завоевал их доверие¹.

Прошло совсем немного времени, и энергичность и задор Латэма дали о себе знать. Возглавляемую им школу очень быстро назвали образцово-показательной, она стала примером того, чего можно добиться в государственной системе образования.

Как часто бывает, недостатки Латэма — продолжение его же достоинств. Когда, к примеру, его энтузиазм бьет через край, жди трудностей в организации работы и распределении времени. Его секретарь молится на того, кто придумал сотовый телефон. После того как она убедила Латэма обзавестись мобильником и приучила шефа держать его включенным, она наконец-то может узнать, где он находится. Раньше его было днем с огнем не сыскать. Легкомысленное отношение к распорядку дня оборачивалось тем, что, когда в назначенный час приходили посетители, Латэм мог подметать двор или беседовать по

душам с одним из свободных от занятий учителей. Впрочем, в раздражении секретаря сквозит любовь. Именно сочетание достоинств и недостатков делает Латэма живым человеком и подлинным лидером.

Внешне Латэм не харизматичен. Он довольно тощ, а на лице у него большое родимое пятно. Но стоит ему начать говорить, как на его внешность перестаешь обращать внимание. Сын священника, благодаря природному дару и приобретенным в детстве навыкам он стал великолепным оратором. Дело его жизни — помогать людям полностью реализовывать свой потенциал. Он верит, что в каждом человеке есть что-то хорошее. Его искренность мгновенно убеждает родителей в том, что эта школа — место, где их ребенок раскроет свои таланты по-настоящему.

Настрой директора передается коллективу, а сам он всемерно пользуется статусом школы и доступными ему ресурсами, чтобы непрерывно обустривать ее. Латэм переманивает талантливых учителей и, поскольку его стараниями учебному заведению дали статус школы с техническим уклоном, выбивает дополнительные фонды на вычислительную технику. Порой коллегам кажется, что его заносит и он метит чересчур высоко, но, говорят они, обычно шеф возвращается с победой или как минимум не с пустыми руками.

Сотрудники единодушно превозносят умение Латэма распознавать в человеке таланты, поощрять его вклад в общее дело и подставлять плечо, когда приходится туго. Они обожают его написанные от руки личные послания, поздравления с днями рождения, его умение вовремя прийти на выручку. Одна юная учительница, делающая первые шаги в практической педагогике, рассказала о том, как однажды наутро после особенно тяжелого дня она получила от Латэма ободряющую записку в одну строку: «Вы просто умница — вот что я вам скажу». Директор школы все видел и не дал молодой сотруднице пасть духом. Причем выбрал для ободрения самый подходящий момент.

Достаточно заботливый, чтобы вести за собой

Настоящие лидеры вкладывают в свое дело душу. Латэм печется обо всех сторонах жизни школы — важных и не очень. Он частенько ходит по территории с ведром и острой палкой и собирает мусор — на потеху некоторым ученикам. Может, такое времяпрепровождение не самое разумное для директора школы, зато получается очень доходчиво. Джон Латэм заботится о школе и доказывает это на деле.

Как и другие подлинные лидеры, Латэм не забывает наряду с достоинствами показывать свои слабости, чтобы не выглядеть совсем уж безупречным. Он дает последователям увидеть его недостатки, признаваясь в том, что и он не без греха².

Латэм знает, что тем, кто работает с ним, приходится несладко. Потому он приучил себя сдерживать, когда нужно, неиссякаемый поток идей и начинаний: перед тем как принять решение, он дает себе денек на то, чтобы остыть. Кроме того, он делает прозрачные намеки самым доверенным сослуживцам, чтобы они умеряли его пыл. Он поручает им беспокоиться о мелочах и следить за цифрами. Соратники не дают его слабостям нанести ущерб школе. Но в конечном итоге существует предел такому «контролю снизу».

Ходит ли Латэм по-прежнему собирать мусор и болтать с детьми, пока его ожидают важные посетители? Да. Слышит ли он, что над ним посмеиваются? Ну конечно. Станет ли он вести себя иначе? Вряд ли. Как и другие хорошие лидеры, Латэм сознательно решил, какие слабости будут «его». Он знает, какие недостатки фактически работают на него, а с какими ему и окружающим нужно просто смириться.

Показ недостатков

Быть лидером — значит неминуемо принимать удар на себя. Вести себя по-лидерски и не подставиться хоть в чем-то — так не бывает. Думать иначе себе дороже.

Как показывает пример Джона Латэма, обычно проявление недостатков, даже известной эксцентричности, неизбежно сопутствует деятельности подлинного лидера, страстного и целеустремленного. Болея душой за свое дело, лидеры раскрывают себя: вот что их волнует и почему, вот как, по их мнению, организация достигнет намеченных целей. Вдобавок в поведении подлинных лидеров присутствует элемент отстраненности, что позволяет им отслеживать эффективность своих действий и что-то менять по ходу дела. Поначалу лидеры обнажают свои слабости безотчетно, так же как и достоинства. Потом они начинают замечать, как на их недостатки реагируют и к чему это приводит, их самоосведомленность растет, вместе с тем возникают возможности изменить поведение, пусть и незначительно.

Еще один лидер, чья страстность приводит к обнаружению недостатков, — основатель The Body Shop Анита Роддик*. Она чрезвычайно беспокоится об охране природы, о судьбе стран третьего мира и заботится о том, чтобы предлагать покупателям по-настоящему эффективные средства, многие из которых сделаны на основе рецептов народной медицины. В силу своей увлеченности она часто выглядит упрямой, вспыльчивой и задиристой, что лишний раз показывает ее последователям, как трепетно она заботится о деле. Потенциальные недостатки стали достоинствами.

По ряду сложных причин лидерство неминуемо сопряжено с личными рисками. Прежде всего надо понимать, что у лидерства есть цель. Мечта о ее достижении распаляет лидера, и тот, в свою очередь, передает жар своим последователям. Успешные лидеры равнодушны, они заботятся о деле. Заботятся с таким усердием, что показывают свое истинное лицо.

Здесь важен глагол «заботиться» (to care). В английском языке это слово с мягким оттенком, но мы-то с вами знаем на собственном горьком опыте, что истинная забота — дело нелегкое. Показывая, о чем мы заботимся, мы становимся уязвимыми. Именно

* Ушла из жизни в сентябре 2007 года. *Прим. перев.*

эта уязвимость и влечет за собой личный риск: лидер готов отдать все силы, чтобы бросить вызов устоявшимся организационным догмам и повысить продуктивность людей. Причем безо всякой уверенности в полной победе.

Мы назвали такой вид заботы «суровым участием»: лидер никогда не забывает о том, для чего нужен. Он дает людям то, в чем те нуждаются, а не то, чего они хотят. Он постоянно помнит о деле, цели и людях³.

Суровое участие — это куда больше, чем то вежливое внимание к окружающим, которое некоторые руководители выражают, возвращаясь с очередного тренинга по развитию навыков межличностного общения. Это результат истинной заботы, в которой сочетаются уважение к личности, беспокойство о выполнении насущной задачи и стремление к единой высокой цели. Это подтверждение того, что лидер не просто играет роль: он живет в соответствии с обязательствами, налагаемыми на него тем положением, которое он занимает.

Приведем еще один пример. Алан Леви, ранее глава PolyGram Music, ныне возглавляет EMI Music. Когда Алан занял пост руководителя французского филиала PolyGram, он предстал перед окружающими холодным интеллектуалом. Его конек — цифры; казалось, они сообщали ему нечто такое, чего другим руководителям понять было не дано. Среди подчиненных скоро разнесся слух, что если не знаешь всех нужных в работе цифр, то на глаза Леви лучше не показываться. В небольших группах Леви как рыба в воде, а вот перед большими аудиториями ему не по себе. Он довольно резок и грубовато-дружелюбен, а еще решительно не приемлет чинопочитания, чем вызывает симпатию у людей творческих. Он обезоруживает критиков, демонстрируя все эти черты вкупе с неплохим знанием музыки, которое приобрел, работая на CBS в США.

Однажды он вызвался помочь группе молодых продюсеров выбрать песню с альбома для выпуска первого сингла. В музыкальной индустрии значимость этого решения трудно переоценить,

ведь одна-единственная мелодия может принести успех проекту или обречь его на неудачу. Как правило, подобные обсуждения выливаются в ожесточенные споры. Так случилось и на сей раз. И вдруг, едва участники дискуссии вошли во вкус, сквозь всеобщий гвалт прорезался голос Леви: «Чертовы идиоты! Не смыслите ни бельмеса! Первым всегда идет танцевальный трек!» За сутки история разнеслась по всей фирме и сделала Леви такую рекламу внутри организации, какой ему раньше не удавалось добиться. Он прослыл практичным и толковым лидером, знатоком своего дела. «Леви умеет выбирать синглы», — говорили о нем. Он показал, что чувствует бизнес и заботится о нем настолько, что дает волю эмоциям.

Коллеги восхищаются сильными сторонами Леви и сейчас, когда он трудится в ЕМІ. А со слабостями его мирятся. Нам кажется, людей притягивает неистовая целеустремленность Алана. Таково оно — суровое участие.

Алан Леви, как и Джон Латэм, вовсе не бесчувственный тип. Он понимает, какой эффект временами производит его эмоциональная прямота. Но также он знает, что, проявляя себя, неизбежно будет представлять то грубым, то мягким, то темным, то светлым.

Игра страстей

Еще один пример сурового участия — деятельность сэра Ричарда Сайкса, ректора Имперского колледжа при Лондонском университете. Как ученый он сделал в Glaxo Wellcome (впоследствии — GlaxoSmithKline) карьеру, кульминацией которой стали несколько лет, проведенных на посту ее председателя. Сайкс известен своим пылом и энергией, а также раздражительностью, даже гневливостью. Однажды, будучи главой департамента исследований Glaxo, он вел ежегодное совещание с главными учеными компании, на котором присутствовал один из нас. В конце встречи один из ученых задал ему вопрос о новых лекарствах, и в итоге между ними состоялся короткий, но жаркий спор. Обмен вопросами и

ответами продолжался еще минут двадцать, после чего тот же самый исследователь вернулся к теме недавней дискуссии. «Доктор Сайкс, — начал он, — мне кажется, вы все равно не понимаете структуру нового препарата». Постепенно закипая, Сайкс решительным шагом направился к говорящему и наконец рывкнул на всю комнату, где собрались лучшие ученые компании: «Черт с тобой, сынок, давай посмотрим, что там у тебя написано». И они сразу же принялись разбираться в разногласиях.

Кому-то подобная вспышка гнева на публике покажется проявлением неподобающей слабости. И в то же время поведение Сайкса показало его глубокую веру в полезность дискуссий, затрагивающих научные материи. Вот оно — тождество организационных и личных ценностей. Сайксу было не все равно, причем настолько, что он готов был выйти из себя. Другой случай, рассказанный одним из коллег вспыльчивого ученого, только подтверждает нашу мысль. Выступая перед той же аудиторией, Сайкс показал собравшимся рисунок ДНК, ткнул в тот ее участок, который, как считалось, был ответствен за серьезное заболевание, а потом просто и напрямик заявил о святом долге Глахо — найти лекарство против этого заболевания. Некоторые были тронуты до слез. При всей вспыльчивости Сайкса его соратники нисколько не сомневаются в том, что он всецело предан высокому предназначению компании.

Почему лидерство — это риск

То, какие слабости выставляются напоказ и как именно, говорит об истинном мастерстве лидера, и мы еще затронем эту тему. А пока что вернемся к другому вопросу: почему? Что заставляет людей брать на себя личные риски такого рода?

Несколько лет тому назад, отталкиваясь от различия между транзакционным и трансформационным лидерством (на него первоначально указал Джеймс Макгрегор Бернс), Алистер Мант предложил сопоставить два способа мышления — бинарный и

троичный. Те, кто задействует первый, стремятся управлять другими, властвовать над ними, порабощать их только ради собственного выживания. Второй же предполагает, что сила воздействия личности на окружающих до определенной степени регулируется третьим углом треугольника — идеей, целью или системой понятий, определяющей, что такое жизнь. Мант поясняет: «Эти люди инстинктивно вопрошают не “Добьюсь ли я победы?”, а скорее “Для чего все это?”. Из таких людей получаются хорошие лидеры, потому что их не слишком заботит собственное выживание. Занимая позицию, обеспечивающую хороший обзор, из третьего угла они управляют личными рисками в стремлении к некоей высокой цели и наблюдают, словно с большой высоты, за своими собственными отношениями с людьми. Короче говоря, они умеют абстрагироваться от ситуации»⁴.

Наши впечатления совпадают с наблюдениями Манта. Великих лидеров отличает упорное стремление к цели, она-то и побуждает их брать на себя риск. Яхтсмен Пит Госс заметил: «Есть дело, которому вы служите. Не корабль везет вас. Это вы ведете его вокруг света».

Возникает любопытный парадокс. Показывая свое равнодушие, лидер неизбежно открывает свое настоящее лицо. Окружающие видят, что он не просто играет роль, не отделяется выполнением минимальных требований, обусловленных должностью. Такие проявления искренности — важнейшая предпосылка для лидерства. И в то же время лидер должен отдавать себе отчет в том, как он себя ведет, какое влияние его поступки оказывают на окружающих, приближают ли его к высокой цели или нет. Повторим, требуется известная отстраненность, или способность держать ролевую дистанцию. По Манту, умение понимать ситуацию.

Джон Латэм, Алан Леви, Ричард Сайкс и Пит Госс всегда помнят о своем предназначении — давать людям то, в чем они нуждаются, а не то, чего они хотят. Эти лидеры проявляют суровое участие, в котором сочетаются уважение к личности, стремление выполнить насущную задачу и достигнуть высокой цели.

Добиться такого сочетания нелегко, и издержки у лидера часто выше, чем у его последователей. «Некоторые теории лидерства предполагают, что забота не требует труда, но это не так, — заметила в беседе с нами Пауланн Манкузо, тогда президент и CEO Calvin Klein Cosmetics. — Приходится делать то, чего делать не хочется, а это непросто». А босс Nestlé Петер Брабек доверительно сообщил нам: «Нужно быть эмоционально честным в отношениях, честным до конца. Нельзя позволить себе беспокоиться о том, что тот или иной человек что-то значит в вашей жизни. Наступает момент, когда то, к чему вы стремитесь, становится важнее, чем отношения с отдельным человеком. Не то чтобы вы были рады, но такова ситуация».

Уважение

Лидеры принимают удар на себя во множестве непростых ситуаций. Они рискуют собой и тем самым завоевывают уважение. Одним из таких лидеров, встретившихся нам, был Пол Макдермотт, управляющий печально известного района социального жилья для бедных в одном из американских городов. В 1980-е район сотрясали кровавые убийства и длительные массовые беспорядки. Сегодня делегации со всего мира приезжают сюда поглядеть, каким стало это малопривлекательное прежде место благодаря невероятным усилиям и настойчивости. Застрельщиком изменений выступил Макдермотт, упрямый и прямолинейный американец ирландского происхождения. Пол сколотил вокруг себя сильную команду талантливых соратников, каждый из которых сам был лидером. Люди идут за ним потому, что, по его собственному выражению, он всегда честен с ними. Пол уверен, что без честности отношений не построишь. «Уважение» — одно из его любимых слов, и он завоевывает его тем, что вызывает огонь на себя и беззаветно предан делу — улучшать жизнь обитателей района. Он стоит на том, что уважение не завоевывается разом, этот процесс бесконечен.

Примеров того, как Пол завоевывал уважение, множество. В самом начале он решил перенести контору администрации района с безопасной окраины в самое пекло. Ему в буквальном смысле пришлось выселить торговцев наркотиками, которые, естественно, вели себя отнюдь не благопристойно. Макдермотт настаивал на том, чтобы, невзирая на опасности, он и его команда оставались в гуще событий: «Мы должны показать всем, что у нас серьезные намерения». Пол так переживал за тех, с кем работал, что упорно отвергал все советы подумать о дальнейшем развитии карьеры в другом месте. Он отвечал, что занят интереснейшим делом вместе с людьми, к которым неравнодушен и которые уважают его. Наверняка он даже получает удовольствие. Пусть временами бывает тяжело, но ему и правда не все равно.

Грег Дайк — из той же породы честных лидеров. Когда он возглавил Би-би-си, ее конкуренты тратили на создание программ значительно больше. Дайк понимал, что для выживания в высококонкурентном цифровом мире расходы на производство передач придется наращивать. Он открыто и честно сообщил об этом сотрудникам, заручился их согласием и принялся перестраивать организацию. Хотя некоторые потеряли работу, ему удалось сохранить настрой людей. «Если люди за вас, — считает он, — вы можете принимать любые трудные, но необходимые решения»⁵.

Кроме того что Дайк зажег коллектив, поднял дух коллег и поставил производство программ на первое место, он также нажил недоброжелателей, и могущественных. Были те, кто тихо ждал, когда он совершит ошибку. Когда Дайк оступился, враги тут же набросились на него. Он потерял работу. Подлинное лидерство — опасная игра, и не стоит думать, что бывает иначе.

Искусство откровения

Циники скажут, что многие из тех, кого мы цитируем, достигли больших высот и могут позволить себе самовыражаться, не слишком опасаясь последствий. Грег Дайк — обеспеченный

человек, чего ему бояться? Но правда такова, что большинство из упомянутых нами лидеров развили в себе эти качества на ранних стадиях своей карьеры. Они не приберегали умения до той поры, когда окажутся на вершине. Посудите сами. Возможно ли, чтобы на службе человек очень-очень долго таил свои принципы и сдерживал эмоции, а потом вдруг раскрылся? Маловероятно. Если будешь ждать, пока выпадет шанс проявить себя, может случиться, что, пока доберешься до желанной позиции, утратишь всякую способность как к познанию, так и к самораскрытию.

На базовом уровне барьер, ограничивающий наше самовыражение и сильные пристрастия, обычно находится у нас внутри. Наша собственная оборонительная позиция не дает нам рисковать. Поясним. Психологи утверждают, и довольно убедительно, что, какие бы роли мы ни играли в повседневной жизни — отца, матери, сына, дочери, мужа, руководителя, члена теннисного клуба, председателя товарищества собственников жилья и т.д., — под ними покоится наше собственное представление о том, кто мы, и оно удерживает их вместе⁶.

Кое-что из «я» выносится на публику. Представьте себе, что некто рекомендует себя как «спортсмена» или «творческую личность». Возможно, это искренняя попытка поделиться с окружающими ощущением, которое пронизывает все роли, разыгрываемые им в повседневной жизни.

Но по большей части представление о своем «я» человек держит при себе и открывается только близким друзьям и членам семьи в минуты откровений, а иногда и вовсе не открывается. Поскольку истинное «я» ценно для нас, оно тщательно оберегается — нами же. Те, кто подбираются к нему слишком близко или осуждают его, встречают отпор, обеспечиваемый множеством защитных механизмов. Дайте кому-нибудь понять, что он, к примеру, кажется вам неорганизованным человеком, вечно опаздывающим на встречи, и вы услышите в ответ злобное отрицание, показное согласие, а то и насмешку над вашими словами, будто бы вы пошутили. Все три реакции, не только первую, можно рассматривать как оборо-

нительные. Услышанное отвергается. Вы, наверное, замечали, что порой человек продолжает вести себя неправильно, хотя вроде бы услышал ваше послание. На самом же деле оно ударилось о защитный барьер, то есть цели не достигло.

Всем нам в той или иной степени свойственно защищаться. Мы умеряем свою открытость перед окружающими и ограничиваем объем принимаемых отзывов. Разумеется, у лидеров также имеются защитные механизмы. Мы и не утверждаем, будто лидер отличается от остальных тем, что выкладывает о себе все подряд без разбору. Скорее он показывает достаточно, чтобы окружающие увидели контуры его истинного «я» с отдельными качествами, которые могут оказаться для них привлекательными. Иначе говоря, он поступает умно — показывает столько, сколько нужно. Однако многие не раскрываются в достаточной степени. На то есть несколько причин.

Во-первых, на вершине большинства организаций наблюдается избыток интровертов⁷. Людей такого склада, как известно, не слишком-то тянет к общению, а стало быть, у них меньше возможностей и сил для того, чтобы показать, что они собой представляют. К несчастью, авторы большинства «поваренных книг о лидерстве и менеджменте» не обращают на это внимания: их рекомендации строятся на предположении, что все мы экстраверты. Управление посредством «общения с народом»* экстравертам кажется естественным, но для интровертов стало большим и не слишком приятным откровением. Нам довелось повидать множество руководителей высокого ранга, которые, увидев полученные методом «360 градусов» отзывы своих коллег, начальников и подчиненных, были немало удивлены тем, насколько смутное представление о них сложилось у окружающих.

Во-вторых, современная «экономика знаний» породила великое множество технических и иных специалистов, из которых лишь немногие проявляют необходимые для лидерства навыки общения.

* Management by walking around. *Прим. перев.*

Судя по нашему опыту, именно в наукоемких компаниях дефицит лидерства ощущается особенно остро. Почему? Главным образом потому, что люди умственного труда не ориентированы ни на отношения, ни на общие задачи. Они предпочитают заниматься своей узкоспециальной областью.

Так, в пивоваренных компаниях нам встречались люди, которых больше всего на свете волновала устойчивость пены, а в компаниях продовольственных мы видели специалистов по жирным кислотам. В фармацевтическом бизнесе попадаются те, кто интересуется исключительно рвотными центрами, а в инвестиционных банках — эксперты по части производных финансовых инструментов. Мало кто из них горит желанием покинуть свою спецзону комфорта ради сомнительного удовольствия — вести за собой других. Зачем? Они сделали карьеру благодаря своим знаниям и умениям, получают достойное вознаграждение и наслаждаются творческой работой скорее благодаря таланту, чем из-за каких-то других, пусть бы и лидерских, качеств. В их мире побеждает тот, кто больше знает. А если есть опыт, знания и талант, вы не нуждаетесь ни в чьем руководстве.

Наконец, существует категория работников — преимущественно руководители среднего звена и служащие, — по которым катком прошли организационные изменения последних двадцати лет. Сокращение штатов, уменьшение числа уровней управления, реинжиниринг и прочее сделали свое дело. После всех изменений от этих людей стали требовать больше, а проверять их работу стали строже. Надежда сделать карьеру, по крайней мере как она мыслилась ранее, добиться повышения ответственности и расширения полномочий пошла прахом⁸.

Такой пересмотр «психологического контракта», часто односторонний, порождает ощущение предательства, цинизм и недоверие. В столь угнетающей обстановке трудно ждать от людей проявления равнодушия и смелости, необходимых для успешного лидерства. Больше озабоченные собственной судьбой, они меньше отдаются работе, экономя силы для личной жизни. Такие «менеджеры

из-под палки», едва давление на них возрастает, начинают приберегать свое «я» для семьи, отдыха, личных увлечений⁹. Редко у них хватает духу быть лидерами на службе.

Мы намеренно сгушаем краски. Не везде бал правят руководители-интроверты, узкие специалисты, отчужденные руководители среднего звена и циничные служащие. Некоторые организации прекрасно обращаются с людьми, наделяют сотрудников полномочиями и развивают их лидерские навыки. Иногда о подобных компаниях даже пишет деловая пресса, но в целом, как ни печально, важность работы с людьми игнорируется. На каждую из таких фирм приходится десятки других, в которых людям все труднее следовать нашему призыву «Будьте смелее! Не бойтесь показывать свои слабости!».

Способность брать на себя риск не является прерогативой тех, кто находится на вершине иерархической пирамиды или рядом с ней. В действительно успешных организациях лидеры есть на каждом уровне. Работая над книгой, мы встречались и беседовали с медсестрами, учителями, мелкими госслужащими, которые ежедневно совершали маленькие подвиги. Они умело обнажали свои слабости и обращали их себе на благо.

Лидеры с высокой целью

Как быть? Начните с себя. Если вы не знаете, каково ваше предназначение, что вам дорого, если нет ничего, к чему вы по-настоящему равнодушны, лидерская ноша окажется для вас тяжелой. Откуда тогда вы возьмете волю и упорство, чтобы превозмочь сомнения и вытерпеть неудачи? Нельзя узнать о своем предназначении и обзавестись внутренними принципами благодаря обучению в его традиционном понимании, хотя умелое наставничество и получение опыта, придающее уверенность, способны приблизить человека к пониманию себя и своих устремлений. И все же мы твердо убеждены в значимости осмысленного труда для здоровых личностей и сплоченных обществ.

В своей книге «Работа» Стадс Теркель чудесно заметил: «Мы работаем не только ради хлеба насущного, но и ради смысла насущного, ради денег и ради признания. Короче, мы работаем, чтобы жить, а не чтобы погибнуть на работе с понедельника по пятницу... У нас есть полное право на труд, в котором есть смысл, признание и радость жизни»¹⁰.

Целеустремленность и равнодушие, готовность без боязни обнажить свои слабости — достаточно ли этих качеств, чтобы быть хорошим лидером? Для начала — да, но только для начала. Теперь следует подробно рассмотреть реляционный аспект лидерства, поскольку, как мы говорили ранее, лидеры «разоблачают» себя — умело и до определенного предела.

Как дело обстоит на практике? Что особенно важно, лидеры вовсе не обнаруживают все свои слабости. Это невозможно (едва ли кто-то осведомлен обо всех своих слабостях), да и такая откровенность была бы излишней. Узнав недостатки человека от и до, вы, вероятно, разочаруетесь в нем. Недостатки затмевают достоинства¹¹.

Поэтому хорошие лидеры фокусируют неудовлетворение. Они превращают как достоинства, так и недостатки в лидерские активы: показываемые ими слабости существуют на самом деле и видны. Впрочем, эти слабости не являются смертельными. Окружающие видят, чем могут помочь, а главное, понимают: «Раз у него есть слабости, значит, ничто человеческое ему не чуждо». Разберем каждое из этих качеств по очереди.

Прежде всего подлинные лидеры не придумывают мнимых слабостей, чтобы отвлечь внимание от настоящих. Фальшь быстро становится заметной. Если вам доводилось проводить собеседование, во время которого вы просили человека назвать свои недостатки, а в ответ получали ханжеские ответы: «Пожалуй, я слишком амбициозен» или «Я слишком требователен к людям», то вы сами видели, сколь надуманными выглядят попытки выставить свои, пусть и настоящие, достоинства в качестве недостатков.

Также не проходят попытки скрыть настоящие недостатки при помощи мнимых. Подумайте, как бы вы отреагировали, если бы кто-нибудь попытался сказаться рассеянным, чтобы прикрыть свою непоследовательность или лживость.

Итак, чтобы недостатки играли вам на руку, они должны быть настоящими. Однако если реальный недостаток имеет ключевое значение для выполнения работы, то он, вероятно, сыграет роковую роль. Едва ли только что назначенный главный бухгалтер вызовет большое доверие, если признается, что никогда толком не разбирался в дисконтировании денежных потоков. Пит Госс не смог бы набрать команду, если бы дал понять, что не умеет прокладывать курс. Нужно быть аккуратным с контекстами лидерства: некоторые вам не подойдут.

Фатальные недостатки хорошо заметны, будучи доведенными до крайности, но в реальности повседневные суждения не столь категоричны. Для директора по персоналу, к примеру, появление слухов — непростительная ошибка, поскольку его привилегированное положение в организации покоится на умении хранить информацию. Парадокс в том, что на должности HR необходимо торговать сведениями, чтобы люди делились тем, что знают они. Решение в том, чтобы исподволь распространять нужную информацию, но не личного характера («Сюзанна никогда не получит повышения»): скажем, намек на грядущее увеличение премиальных.

Умение понять, какие слабости открывать и в какой момент, — это большое искусство, сопряженное со способностью прочувствовать, что диктует ситуация, о чем мы подробнее поговорим в следующей главе. Например, сэр Бобби Робсон, ветеран футбола, тренировавший «Барселону», «Ньюкасл» и сборную Англии, путает или вообще не помнит имен игроков. Мало кто из лидеров протянул бы долго, совершая такие вопиющие, детские ошибки. Но игроки прощали Робсона — как прощают старенького эксцентричного профессора, — а сам Робсон научился использовать свою забывчивость как прекрасный повод для шуток в раздевалке.

Так слабость работает на лидера, подтверждая, что он тоже человек. Вот почему тем, кто рвется в лидеры, просто необходимо научиться спокойно относиться к своим слабостям и некомпетентности в некоторых сферах. Недостатки выдают в человеке личность, показывают, что он не просто обладатель какой-либо должности. Вспомним, какой неизменной любовью пользовались президент Кеннеди, Мохаммед Али и принцесса Диана. Все они показывали на публике человеческие слабости, за которые мы их прощали. Все они показывали нам достаточно, чтобы мы видели: Кеннеди больше чем политик, Али больше чем спортсмен, принцесса Диана больше чем королевская особа. Их репутация все еще остается нетронутой.

Возьмем Джона Кеннеди. Попросите любую группу людей назвать его слабости. Исходя из собственного опыта предположим, что они непременно скажут, что он был бабником: одни — с завистью, другие — с порицанием. Правда такова, что по всем меркам он был выдающимся бабником. Разоблачение этой слабости несколько поколений удачно отвлекало внимание от других недостатков президента.

Проявление слабости также показывает окружающим, чем они могут помочь. Между лидером и его последователями возникает солидарность. Сообщение «Я неорганизован» дает помощнику сигнал: руководителю нужна помощь в составлении рабочего графика. Лидер «Мне не хватает технических знаний» дает понять сотруднику, что его опыт важен для коллектива.

Билл Бернс из Roche признается, что, когда необходимо быстрое решение, он часто медлит. «Порой я слишком углубляюсь в детали, и кое-кто говорит, что я недостаточно тверд для трудных решений». Однако Бернс частенько пользуется своей медлительностью, чтобы воспитывать инициативность и самостоятельность в сотрудниках: «Я заставляю других принимать решения».

Редактор одного нью-йоркского журнала весело признается, что не различает цвета в красно-зеленом диапазоне и отдает все цветовые решения на откуп своим дизайнерам. Те чувствуют возложенную

на них ответственность и горячо спорят о малейших нюансах, зная, что им не удастся свалить неудачный выбор на шефа.

Как ни странно, проявление инициативы в обнаружении своих слабостей повышает настроение. Лидер чувствует себя лучше, когда сам себя «закладывает», а не ждет, пока окружающие обнаружат его слабые места, тем самым заставив его оправдываться и чувствовать себя неловко. (Кроме того, сыграв на опережение, вы помешаете окружающим приписать вам другие недостатки, куда более неприятные.) А окружающие довольны, потому что им дали то, на что можно пожаловаться с полным правом и в открытую (а не под нос, мстительно). Слабости лидера — отдушина для подчиненных.

Когда мы обсуждаем откровенное признание слабостей со своими подопечными, нам не приходится долго объяснять преимущества такого поведения. Люди отлично понимают его пользу. Другое дело, что, как мы уже упоминали, обстановка в организациях не всегда располагает к этому, да и программы развития руководящих навыков в основном приветствуют стремление к непогрешимости и личной выгоде, нежели к умелому лидерству.

Понятно, что элитарная индивидуальная деятельность — в спорте, искусстве или науке — предполагает попытки добиться совершенства. Но лидерство на этом не построишь. Стремление доказать, что ты лучше всех, уместно в индивидуалистичной конкурентной среде, но не годится для сотрудничества. Первоклассные бизнес-школы хороши в развитии аналитических навыков, необходимых консультантам, советникам и стратегам, однако их способность развивать лидерские навыки оставляет желать лучшего.

Предостережения и сложности

Утверждать, будто лидерство зиждется на слабостях, было бы наивно. Ясно, что недостатки лучше выставлять напоказ понемногу и только после демонстрации достоинств и что в кризисных ситуациях от слабостей толку мало. К примеру, Грег Дайк

в Би-би-си время от времени давал волю своему крутому нраву, но потом всегда извинялся перед тем, кто навлек на себя его гнев. Разумеется, нельзя, чтобы такое происходило каждый день. Слишком часто проявляемая слабость становится определяющей характеристикой человека, а не простительным исключением. Проявление темперамента ради наибольшего эффекта должно быть выборочным.

Разумеется, есть недостатки, с которыми можно и нужно бороться. Утверждать иное — значит потакать самодовольству и одобрять застой в личностном развитии.

Однако мы настаиваем на том, что способность «подставиться» и обнаружить свои слабости способствует пониманию своего предназначения и достижению подлинного равнодушия. И успешные лидеры находят пути наилучшего проявления своих недостатков, зная, что окружающие будут говорить о них. К примеру, когда мы беседовали с коллегами Джона Латэма, мы были поражены, насколько откровенны они были с чужими людьми, при том что их слова записывались на диктофон. Они не злобствовались, но были честными, зная, что шеф не обидится.

В большинстве случаев лучше показывать слабости, чем рассказывать о них. Один-единственный показ простительной слабости может стать частью легенды о лидере, передаваемой из поколения в поколение.

С Грегом Дайком такое произошло после рождественского обеда для руководства Би-би-си. Эта группа из восьми человек была создана им для обсуждения проблем организации: та, как он считал, страдала от избытка менеджмента и недостатка лидерства. Обед давался в театре, служившем домашней сценой для «Магического круга»*, и сопровождался блестящим представлением профессионального фокусника. Когда артист закончил, на сцену вышел Грег и сам показал фокус, на разучивание которого у него ушло немало времени. Его пальцам, больше похожим

* Профессиональная организация фокусников. *Прим. перев.*

на сосиски, явно не хватало ловкости, так что фокус удался не слишком; люди корчились от смеха. Больше ему никогда не нужно было показывать свою неловкость: ту историю и по сей день вспоминают с теплотой.

Была ли демонстрация недостаточной ловкости рук продуманным шагом со стороны Грега? Конечно, нет. Тем не менее, думаем, Грег понимал, что быть лидером — значит быть человеком. И конечно, он сознавал, что работает в бизнесе развлечений. В попытке показать фокус сошлись удивительное понимание ситуации, обнаружение слабости (смешной, незначительной и позволенной) и умение стать своим и близким. Это был мастер-класс, но не по фокусам, а по лидерству.

В начале главы мы утверждали, что подлинно неравнодушные лидеры обязательно проявляют свои достоинства и недостатки. Когда работа над книгой подходила к концу, ушел из жизни известнейший в прошлом футбольный тренер Брайан Клоу. Главные его достижения заключались в том, что он сделал чемпионами Англии две заштатные команды — «Дерби Каунти» и «Ноттингем Форест». Потрясающе, как со средненькими игроками и скудными ресурсами «Ноттингем» дважды подряд победил в турнире с самой жестокой конкуренцией — Кубке европейских чемпионов*.

Клоу, несомненно, проходит наш базовый тест на лидерство. Он сумел заставить средних игроков прыгнуть выше головы. Как? Наверное, неудивительно, что в статьях и некрологах писали об исключительном умении Клоу управлять своими подопечными. Его называли «неповторимым», «выдающимся», «харизматичным».

Как он сообщал эти качества игрокам? Один из них, Джон Робертсон, «из лентяя с лишним весом превратившийся в игрока международного уровня», сказал: «От внимания Клоу никогда ничего не ускользало. Каждый его совет был в точку... Я благоговел

* В 1979 и 1980 годах. *Прим. перев.*

перед ним... Три или четыре года я не мог дождаться субботы, так мне хотелось играть для него»¹².

Другой, Мартин О'Нил, которого Клоу в автобиографии назвал «хорошим игроком, но занозой в заднице», сказал: «Он был эгоцентричен, иногда задирист, часто несносен, но я ценил каждую минуту работы под его началом, поскольку как руководитель он был волшебником»¹³.

Телеведущий и журналист Майкл Паркинсон писал о Клоу: «Он любил приговаривать: “Я хвастун, но не пугало”. На самом деле он был и тем и другим. Его любили и ненавидели, он притягивал и отталкивал, был мудр и глуп. Это был не человек, а гремучая смесь»¹⁴.

Был ли Клоу по-настоящему равнодушен? О да. Он был равнодушен к победам и хотел побеждать красиво: его команды показывали техничный, комбинационный футбол. Игроков наказывали, если они спорили с арбитрами. Он был поборником дисциплины и требовал, чтобы футболисты одевались и выглядели опрятно. А еще Клоу понимал пользу образования и заставлял молодых игроков учиться в институтах. Его волновали вопросы социальной справедливости: во время забастовки шахтеров в 1980-е он пускал их на стадион бесплатно.

Демонстрирует ли все это его сильные и слабые стороны? Да. Он был «гремучей смесью». Игроки трепетали перед ним и любили его. Как отмечали многие, он представлял собой нечто среднее между полковым старшиной и старшим братом. Чего-чего, а сурового участия у него было хоть отбавляй.

Понимал ли Клоу, что он делает, когда играл на своих достоинствах и недостатках? Да. Когда его наградили ОВЕ*, он предположил, что аббревиатура, по-видимому, расшифровывается как «старый заносчивый хвастун»**. Удостоившись звания почетного гражданина Ноттинггема, он признался в любви к протекающей по городу реке Трент: «Она чудесна. Кому как не мне это знать, ведь

* Order of the British Empire — Орден Британской империи. *Прим. перев.*

** Old Big 'Ead. *Прим. перев.*

я ходил по ее водам восемнадцать лет!»* А когда его спросили, считает ли он себя лучшим тренером всех времен, он ответил: «Нет, но, вероятно, я где-то рядом»¹⁵.

Брайан Клоу — прекрасный пример того, как человек не стыдится быть самим собой, со всеми достоинствами и недостатками. Его сложный характер никогда бы не позволил ему встать во главе сборной Англии, о чем он так мечтал. Плохо скрываемое пристрастие к алкоголю победило его и испортило ему конец карьеры. Но его репутация большого лидера остается незапятнанной.

Самые умелые лидеры извлекают из своих слабостей выгоду. Они показывают свою человечность и становятся для окружающих больше чем хорошими исполнителями ролей. Но делают они это с умом и, что особенно важно, к месту. В следующей главе мы поговорим о том, как лидеры оценивают ситуацию, в которой им приходится действовать, и понимают истинные пределы своего влияния. Мы также посмотрим, как они меняют ситуации, а ведь такая деятельность требует понимания того, что изменению поддается, а что нет.

* По-видимому, намек на хождение по воде Иисуса Христа. *Прим. перев.*

Глава 4

Оценивать ситуацию и менять ее

Лидерские качества проявляются в определенных обстоятельствах. А обстоятельства меняются. Поэтому и нет общей формулы лидерства. Успешные лидеры понимают, что универсальных средств, гарантирующих достижение желаемого результата, нет. Так что они оттачивают мастерство оценки ситуации и умение видеть возможности влияния на нее¹. Как именно, мы расскажем в этой и следующей главах.

А начнем мы с изучения непосредственного окружения лидера — людей и групп, с которыми он регулярно взаимодействует. Навык важный, и он упоминается в некоторых формулировках эмоционального интеллекта². В частности, Ричард Бояцис указывает на целую группу компетенций, входящих в понятие социальных навыков, среди них — влияние, работа в команде и управление конфликтами³. В главе 5 мы разовьем эту идею и наглядно покажем, что лидеру требуется и более масштабное видение организационной ситуации, а не только понимание обстановки в группе людей, с которыми он регулярно общается. Мы поговорим о важнейшем значении упомянутого аспекта лидерства.

Отправной точкой для нас послужит простое, но неопровержимое наблюдение: деятельность человека, и в частности лидерская, осуществляется не в безвоздушном пространстве. Она обусловлена общественными реалиями. Эти реалии накладывают отпечаток на любую ситуацию. Отрицать их существование — все равно что отрицать земное притяжение. Успешное лидерство предполагает понимание ограничений и возможностей ситуации. Умелые лидеры — реалисты. Они прекрасно чувствуют, что изменению поддается, а что нет, и понимают, в каких границах им суждено действовать⁴.

Идея о том, что лидерство зависит от ситуации, не нова. Много лет назад социолог Джордж Хоманс писал:

Не существует правил поведения, применимых во всех ситуациях без ограничений и без изменений. Человечество мечтает о постоянстве; тысячелетиями люди искали такие правила, но не нашли. На каждый выявленный принцип находился противоположный ему. Люди-практики, и в частности руководители бизнеса, все чаще обращаются к психологам и социологам с мольбами о некоем плане или наборе правил, которые можно было бы применять при работе с персоналом во всех ситуациях. Таких правил нет, а если бы и существовали, то были бы опасны. Они неплохо работали бы какое-то время, но потом изменившиеся обстоятельства сделали бы их непригодными. Лидеру пришлось бы иметь дело с новой ситуацией, при том что его мозг оказался бы забитым старыми правилами. Поэтому любой принцип лидерства следует воспринимать не как абсолют, а как удобную шпаргалку по лидерскому поведению. Всякий принцип действует только в пределах, обусловленных конкретными обстоятельствами, и бывают ситуации, когда принципы противоречат друг другу. Лидеру нужен вовсе не набор правил, а хороший метод анализа ситуации. Если анализ выполнен хорошо, метод сам себя подскажет. И если лидер помнит некие простые правила, анализ покажет границы их применения⁵.

Один на один

Если ситуация так важна, значит, умение понять, откуда ветер дует, лидеру жизненно необходимо. У подлинных лидеров хорошее, порой феноменальное умение чувствовать ситуации.

Как и многие успешные лидеры, Патти Каззато научилась чувствовать ситуацию, находясь на должности торгового представителя. Тот опыт сослужил ей добрую службу, когда она заняла пост старшего вице-президента Gap. Многие лидеры упоминают опыт работы в продажах как чрезвычайно важный для развития ситуационного чутья. «Поработать продавцом — лучший путь. Мне приходилось иметь дело с самыми разными персонами, при том что я была молода и, прямо скажем, довольно труслива. Мои клиенты были людьми в возрасте, опытными директорами универсальных магазинов. Мне приходилось думать над каждым словом, учиться оценивать аудиторию, общаться с каждым на его языке», — рассказала нам Патти.

Познав эту науку, Патти применяет ее сама и помогает другим овладеть ею. «Я задаю много вопросов, — признается она. — Я все время сверяюсь с теми, кто работает на местах, с региональными менеджерами, с директорами магазинов. Даже если они подчиняются не мне, я звоню и интересуюсь, как идут дела». Патти учит подчиненных поступать так же, чтобы все в организации были настроены на одну волну. «Некоторым сотрудникам необходимо видеть картину в целом. Я настаиваю на том, чтобы они были в постоянном контакте со своими подчиненными и клиентами. Я хочу выстроить организацию нового образца».

Возможно, самое важное в продажах — большое количество контактов один на один. Как красноречиво заметил один из наших респондентов, «в конечном счете весь бизнес делается один на один».

Опыт пребывания вне зоны комфорта также способствует развитию ситуационного чутья. Петер Брабек научился этому в возрасте семнадцати лет на службе в австрийской армии. Он поймал себя

на том, что внимательно наблюдает за своей реакцией и реакцией других людей на почти невыносимые условия и нечеловеческое обращение. Одни пытались покончить жизнь самоубийством, другие приспособлялись, третьи никак не реагировали, а четвертые свыклись. Тогда-то Брабек впервые извлек пользу из умения чувствовать ситуацию. Чем больше он узнавал о своих командирах и их планах, тем лучше предсказывал их поведение и успевал сделать так, чтобы не попасться им на глаза. Понимание причинно-следственных связей стало для Брабека откровением.

Джон Баумер, бывший председатель и CEO Adecco, глобальной компании по трудоустройству со штаб-квартирой в Калифорнии, считает, что для него подобным опытом стало пребывание в школьном лагере в Западной Нигерии. Он многое вынес для себя из сложных переговоров между расквартированными в школе миссионерами и аборигенами. Вот еще один пример выхода из зоны комфорта: поначалу вообще непонятно, что происходит. И это ощущение стимулирует чувствительность.

Из чего складывается умение чувствовать ситуацию?

Умение чувствовать ситуацию состоит из трех взаимосвязанных составляющих. Первая — это наблюдательные и когнитивные навыки. Лидеры видят и чувствуют, что происходит у них в организации, и задействуют когнитивные навыки для интерпретации полученной информации. Они собирают «разведданные» и делают из них выводы, порой без всяких словесных объяснений. Они знают, когда коллектив падает духом или же необходимо поколебать самоуспокоенность коллег, чуть ли не кожей впитывают информацию и используют ее для понимания ситуации, в которой им предстоит предводительствовать.

Процесс тонок, его трудно представить наглядно. Однако по некоторым признакам все же можно распознать наличие или отсутствие наблюдательных и когнитивных навыков у человека. Представим, например, что некто опаздывает на совещание,

а появившись, начинает вести себя как слон в посудной лавке. Очевидно, что ситуацию он не чувствует. А другие, напротив, умеют моментально уловить атмосферу и настроиться на нужную волну, без видимых усилий вписываясь в обстановку.

Другая ситуация, в которой проявляются вышеописанные способности, — заключение сделки. К примеру, в ходе переговоров о слиянии или поглощении всегда наступает момент, когда все вроде бы обговорено, но решающим фактором становится основанное на внутренних ощущениях мнение лидера о том, стоит ли идти до конца. Те, кто делает верный выбор, хорошо чувствуют ситуацию.

Руководители, чересчур озабоченные выполнением задачи, часто пренебрегают простейшими наблюдениями. Они идут напролом, не разобравшись толком, что к чему, и порой с печальными последствиями. Позднее мы расскажем о полезных наблюдательных методиках, помогающих лидеру выявить в себе умение подмечать важные детали и начать использовать его.

Вторая составляющая ситуационного чутья — поведенческие и адаптивные навыки. После того как наблюдения проведены и ситуация ясна, нужно выбрать манеру поведения. Хорошие лидеры приспособляются, никогда не теряя ощущения собственного «я». Они, что называется, искренние хамелеоны. Хамелеон полностью сливается с окружающей средой, но не перестает быть хамелеоном. Поведенческая составляющая ситуационного чутья — это способность сознательно использовать социальные навыки для того, чтобы оказывать наибольшее лидерское влияние в конкретной ситуации. Лидеры применяют широкий набор поведенческих тактик: они сближаются с людьми и отдаляются от них, применяют силу и проявляют слабость, движутся быстро, но держат время под контролем.

Взять, к примеру, умелые действия бывшего мэра Нью-Йорка Рудольфа Джулиани. В первые страшные часы и дни после трагедии 11 сентября он понял, что его место — на улице, среди людей. Он прочувствовал ситуацию. Чего не скажешь о первых шагах

президента Буша: сначала, как запечатлел Майкл Мур в фильме «Фаренгейт 9/11», полное оцепенение в течение нескольких минут (во время выступления в одной из школ как раз в момент атаки), потом он оказывается вне поля зрения, вне доступа — где-то в небе над США под охраной истребителей.

Может, первой лидерской задачей Буша и должно было быть сохранение управления страной путем выхода из-под удара. В итоге он оказался вне досягаемости. Напротив, ситуационное чутье Джулиани незамедлительно вылилось в действия, направленные на удовлетворение эмоциональных потребностей его последователей. Жители Нью-Йорка были в опасности, и Джулиани показал, что он с ними; в минуты ужасных страданий дал им повод гордиться собой и своим городом и таким образом помог согражданам пережить трагедию. (Одновременно он начал менять ситуацию, но об этом чуть дальше.)

Третьей составляющей чутья ситуации является поведение лидеров, направленное на изменение самой ситуации, на получение альтернативного контекста. Когда Грег Дайк пришел в Би-би-си, он был поражен количеством несчастных людей. Он предложил им выбор, показав им свой позитивный, энергичный подход. Олицетворяя собой новый стиль, он пытался изменить положение вещей. Он был собой — веселым и жизнерадостным, — беседуя с людьми в коридорах, сообщая им свое волнение по поводу нового шоу или сериала. Дайк попытался изменить строгие порядки, царившие на совещаниях руководства компании. Однажды, когда несколько высших руководителей, собравшихся у зала заседаний, услышав смех внутри, решили, что ошиблись комнатой, Дайк понял, что кое в чем преуспел.

Мораль в том, что лидеры вовсе не пассивные получатели контекста. Напротив, они вместе со своими последователями творят альтернативную реальность⁶. Это-то и отличает тех, кто просто реагирует на ситуацию, от тех, кто ее преобразует.

Лидеры понимают, как важно чувствовать ситуацию. Кроме того, это умение растет в цене по мере движения вверх по служебной

лестнице. Чем ближе к вершине, тем более чистой становится информация: ее фильтруют те, у кого есть свое мнение о том, что лидеру следует и чего не следует знать. Чем ближе вы к вершине, тем больше информации получаете и тем менее она достоверна. Как выразился Джон Баумер, «чем вы успешнее, тем сильнее люди трепещут перед вами и тем менее честны с вами».

Настоящие лидеры знают об этом и принимают меры, чтобы держать руку на пульсе событий, сохранять восприимчивость к постоянной смене обстоятельств.

Чутье работает сверхурочно

Рассмотрим пару примеров ситуационного чутья в подробностях. Грег Дайк столкнулся с проблемой понимания ситуации по приходе в Би-би-си. Он сделал себе громкое имя в жестоком мире коммерческого телевидения — и вдруг оказался во главе косного государственного предприятия. Первые наблюдения Дайка шокировали. Когда, заходя в лифт, он радостно здоровался, его соседи по кабине опускали глаза, а когда обедал в кафе, за соседние столики никто не садился. Даже его ближайšie коллеги поначалу говорили ему только то, что, как им казалось, он хотел услышать.

«Странное это было место. Все только и делали, что целыми днями притворялись, — вспоминает Дайк. — Люди и подумать не могли, что на работе позволительно быть самими собой. Яркие, интересные, талантливые люди не были похожи сами на себя лишь потому, что думали, будто иначе нельзя».

Дайк решил копнуть поглубже и отправился в поездку по обширной империи Би-би-си. Он посетил местные радиостанции (этих невоспетых героев общественного вещания), студии научных программ, площадки съемки сериалов, новостную службу, причем он строго-настрого запрещал всяческие почести и прочие церемонии. Он отчаянно не хотел, чтобы субординация мешала ему понимать происходящее. Картина вырисовывалась сложная.

На поверхности моральный дух был слаб, жалобы сыпались как из рога изобилия, цинизм хлестал через край. Но Дайк чувствовал в коллегах бурлящий дух творчества, тягу к новизне и глубокую преданность делу общественного телерадиовещания.

Будучи человеком энергичным и жизнерадостным, Дайк считал, что цинизм только нагоняет тоску и отнимает силы. Его лидерская задача по изменению ситуации состояла в том, чтобы вызволить дух творчества, инноваций и преданности делу. Главную роль в осуществлении плана должно было сыграть его собственное поведение.

Уже то, как он знакомился с ситуацией, меняло ее: никаких ковровых дорожек, торжественных встреч, ни малейшего намека на визит высокого начальства. Наоборот, обходя кабинеты и студии, Дайк представал перед сотрудниками Би-би-си дружелюбным, благожелательным и любознательным. Чем глубже он вникал в ситуацию, тем явственнее осознавал необходимость завоевать союзников, привлечь на свою сторону тех, кто готов разделить его видение. Как и Джон Латэм, Дайк спрашивал людей: «Как можно улучшить работу?» Иногда ответы касались мелочей: поменять проводку на местной станции или разбить садик в переполненном офисе. «По большей части выполнение этих пожеланий не стоило почти ничего, — рассказывал он нам. — Чтобы завоевать расположение людей, всего-то и надо было немного денег и несколько малых дел».

Осваиваясь в ситуации, Дайк и сам под нее подстраивался. Одному из нас довелось своими глазами видеть, как он идет на уступки традициям Би-би-си. Главный зал заседаний компании украшен галереей портретов бывших генеральных директоров (все — белые мужчины средних лет). Бюст отца-основателя компании Лорда Рита свысока взирает на участников совещаний, взгляд его тяжел и холоден. Именно здесь генеральный директор проводит бесконечные совещания с советом управляющих Би-би-си — то ли надсмотрщиков, то ли массовиков-затейников. Ко всему этому Дайк приспособился быстро и в высшей степени практично. Для этих случаев его одежда, манеры и речь были на тон ниже.

Он использовал формальные способы общения, особенно при обращении к председателю совета. Впрочем, временами он едва скрывал раздражение: нервно теребя футляр для очков, он излучал нетерпение из-за того, что обсуждение шло слишком медленно. Возможно, именно в те минуты он наживал врагов, которые в итоге его «ушли».

Символические изменения

Первые настоящие изменения, произведенные Дайком, имели большое символическое значение в деле переписывания контекста. Прежде всего он ликвидировал персональные машины с водителями, полагавшиеся членам исполнительного комитета. С водителями обошлись по-человечески, и в целом эта мера была принята сотрудниками благосклонно. В организации, располагающей к равенству, длинная череда дорогих черных машин на стоянке у штаб-квартиры вызывала раздражение и злобу у многих.

Далее он урезал огромный бюджет, выделяемый на консультантов. За один год он уменьшился с 22 до 3 миллионов фунтов. Этот шаг символизировал окончательный разрыв с прошлым и доверие к людям, которые уже работали в компании.

Знаковые поступки Дайк подкреплял, проявляя преданность организации. Он искренне переживал за тех, кого вел за собой, и за институт, который был взят им под опеку. Один пример особенно показателен. Дайку предстояло важное выступление перед сотрудниками подразделений, обслуживающих и представляющих интересы Шотландии, Уэльса, Северной Ирландии и различных областей Англии. В ночь перед выступлением его дом сторел. К счастью, никто не пострадал, но, понятное дело, Дайку было не до выступлений. И все же он поехал на встречу. «Я был совершенно невменяем, они не дадут соврать», — рассказывал Дайк, однако его появление при таких-то обстоятельствах было оценено по достоинству. «Нужно обязательно дать людям понять: “Мы вас ценим. То, что вы делаете, очень важно”», — заметил Дайк.

При Дайке Би-би-си изменилась. Руководители, привыкшие брать нахрапом, стали прислушиваться к сотрудникам. Журналисты, прежде считавшие коллег из соседней студии врагами (утренние новости конкурировали с дневными, а те — с вечерними), чуть ли не впервые в жизни посмотрели на то, чем занимаются их истинные, внешние конкуренты.

В изменениях была закономерность, они подчинялись определенному ритму, что характерно и для других организаций с успешными лидерами. Последовательность такова: наблюдать, понимать, приравниваться, переделывать.

Король ритма

Давайте вернемся к Рикку Доббису, опытному руководителю музыкального бизнеса, поработавшему в RCA, Sony и PolyGram. Рик — типичный ньюйоркец. Впервые мы встретились с ним, когда он заправлял PolyGram Label Group, ассоциацией мелких лейблов компании в США. На эту должность он принес с собой огромный маркетинговый опыт вкупе с чуткостью к сложным натурам тех сотрудников, которые непосредственно работают с исполнителями, и, конечно, к самим исполнителям. Потом Доббису подвернулась возможность встать во главе европейского филиала компании, курирующего ее деятельность в 26 странах и приносящего организации половину прибыли.

Мало для кого из американских руководителей, занятых в сфере развлечений, переезд в Европу заканчивается успешно, что, впрочем, справедливо и для их коллег из Старого Света, отправлявшихся попытать счастья в США. Слишком велика разница культур, и из-за непонимания ситуации возникают серьезные проблемы. Бизнес охватывает крупные страны, такие как Франция и Германия, обладающие собственной музыкальной культурой; страны среднего размера вроде Испании, из которой можно перенести репертуар в Латинскую Америку; Италию и Скандинавию, где с репертуаром все в полном порядке; мелкие государства

наподобие Португалии и Бельгии, которые редко производят на свет международные хиты, что не мешает их музыкальным индустриям процветать. (Недаром саксофон придумали именно в Бельгии.)

Доббис противопоставил тьме контекстов свое безграничное культурное любопытство и явно выраженную готовность быть полезным. Он старался избегать синдрома «Я знаю самый верный способ» и выказывал искреннее желание учиться у коллег. Он смотрел, постигал, приспособливался и, наконец, перекраивал ситуацию. Доббис ввел в обиход совещания всех шестнадцати управляющих директоров. Он проводил семинары по выявлению лучших методов ведения бизнеса, любил послушать местных артистов, чтобы всегда иметь представление о том, где что поют, и не поддаваться соблазну навязывать вкусы из центра. Мало-помалу он сколотил крепкую команду. Обмен репертуаром между странами вырос. Улучшилось продвижение хитов, написанных в США и Великобритании, на международный уровень. Европейский филиал превратился чуть ли не в лучшее подразделение PolyGram.

Как видите, выгоды от лидерства растут, если вы понимаете ситуацию и отдаете себе отчет в том, что можно изменить, а что нет.

Понимание отдельных людей

Но что именно нужно почувствовать лидеру? Раскладывая ситуацию по полочкам, привьете ли вы себе тонкое чутье ситуации? Для начала разделим анализ на три уровня. На первом будут помещены ключевые персоны, оказывающие наибольшее влияние на вашу деятельность. На втором уровне — группы людей, в чью работу вы должны быть вовлечены, чтобы получить результат. Третий уровень — это общеорганизационная ситуация и те ограничения, сообразно которым вам предстоит действовать (к этому вопросу мы обратимся в главе 5).

Успешные лидеры осознают, что понимание ключевых персон организации — обязательное условие успеха. Мотивы, ценности,

навыки и страсти людей составляют важнейшую часть контекста. Хорошим лидерам присущ неугасимый интерес к людям. Они ловят малейшие сигналы, исходящие от людей и сообщающие об их глубинных мотивах, их важнейших компетенциях и, что также важно, об их эмоциональном состоянии.

Одни аспекты более доступны для понимания, чем другие. Так, техническая компетентность человека — умение прочесть баланс, написать маркетинговый план, исследовать токсичность лекарства — по меньшей мере, отчасти поддается измерению. Вникнуть в мотивы и уловить эмоции намного сложнее. Они зачастую безотчетны, и единой мерки на них нет.

Как лидеры собирают такие сведения? Проводя исследования и обобщая свой опыт, мы вывели несколько полезных общих принципов. Во-первых, неформальные ситуации лучше формальных. Неформальные ситуации — обед, прогулка, пикник — позволяют и лидеру, и его последователям выйти за пределы ограничений, налагаемых организационной структурой. Проводится ли встреча в офисе или в более расслабленной обстановке, нужно выбирать место, где всем будет уютно и где вас никто не потревожит.

Во-вторых, косвенные данные лучше тех, что получены в ответ на прямые вопросы. Если лидер в лоб спросит своего последователя о том, каковы его мотивы, то отношения «начальник—подчиненный», вероятно, исказят ответ. Лидер услышит то, что, по мнению его последователя, хотел услышать. Поэтому при сборе сведений о мотивах сотрудников вопросы о прошлом полезнее гипотез о будущем. Вопрос «Что вам больше всего понравилось при выполнении предыдущего задания?» даст больше полезной информации, чем вопрос «Кем вы видите себя в следующие два года?».

Вопросы о произошедшем помогают понять, что двигало людьми в ключевые моменты их жизни. У юноши или девушки важнейшие решения, возможно, обусловлены образовательными мотивами. Сотрудник поопытнее наверняка делал выбор чаще, поэтому совокупность принятых им решений более показательна.

Если человек уходит из Apple после года работы, потому что ему душно в ее бюрократической атмосфере, будьте уверены: тяга к упорядочиванию у него не слишком сильна (то есть потребность сделать мир более предсказуемым не является его первоочередным внутренним побуждением). Еще по собственному желанию увольняются в надежде на более высокие бонусы, большую власть или самостоятельность.

Побудительные причины бывают и не обусловленными работой. Полезно изучить, каков человек в спорте и в общественной деятельности. Тот, кто стремится к власти, обычно предводительствует в гольф-клубе, становится церковным старостой или организует родительский комитет. Другие, движимые потребностью в отношениях, собирают вокруг себя людей и вступают в неформальные ассоциации. Грамотные лидеры сведения подобного рода собирают, оценивают и используют.

Однако скоро сказка сказывается... «На все требуется время, — говорит Джон Баумер. — Чем больше люди верят вам, тем больше открываются и тем лучше вы чувствуете ситуацию. Вы начинаете улавливать сигналы и выделять тех, кто будет сообщать вам, чем обеспокоены люди».

Крайне важно для лидера не судить окончательно о мотивах человека на основании одного-единственного эпизода. Наше понимание людей все время углубляется и слегка меняется. Люди — существа сложные и не постижимые до конца. Исследование их мотивов всегда дает приблизительные результаты, которые, однако, для лидера лучше, чем ничего.

Ввиду вышеописанных сложностей мы обычно советуем лидеру нарисовать сетевой график, характеризующий деятельность тех, кто особенно сильно на него влияет, и фиксировать на нем свои наблюдения и мысли о мотивах и эмоциях этих людей⁷. Подчиненные, начальники, коллеги, поставщики, клиенты, партнеры — любой из них способен серьезно повлиять на успешность лидера. При выполнении упражнения следует обращать особое внимание на белые пятна — на тех, о ком известно мало. Главное —

не совершить самую большую ошибку по части мотивации и не решить, что все вокруг такие же, как мы сами.

Дело серьезное; информация хороша, когда она упорядочена. В то время как сам сбор сведений может проводиться в спокойном режиме, полученные данные требуют систематического учета — так, чтобы диаграмма всегда была актуальной.

Таким образом лидер, сложившийся или начинающий, уяснит, что движет каждым из окружающих его людей, и ему будет проще привлечь их на свою сторону. По словам Билла Бернса, задача лидера в том, чтобы показать своим последователям, как участие в его деле поможет им получить то, чего они хотят.

Успешные лидеры настроены помогать людям раскрывать их истинные таланты, развивать то, что Пит Госс назвал «великаном внутри». Найджел Моррис, бывший операционный директор Capital One, выражается в том же духе: «Я помогаю людям реализовать их мечты. В середине каждого года я провожу с людьми встречи специально, чтобы поинтересоваться, как они себя чувствуют. Не в тот самый момент, а вообще: растут ли они, учатся ли, что их беспокоит. Каждый раз я хочу понять, что могу для них сделать. Я пытаюсь оттолкнуться от того хорошего, что в них есть, и добавить что-нибудь еще».

Идея опираться на то, что есть, близка и Биллу Бернсу. Присоединяясь к мнению многих детских психологов, он отмечает: «Характер человека складывается к четырем-пяти годам. Если он по сути своей интроверт, не пытайтесь сделать из него балагура».

Понимание человеческих мотивов, ценностей и эмоций способно сослужить лидеру добрую службу даже в самых трудных обстоятельствах. Рассмотрим пример. В начале 1990-х Рэй ван Шайк был председателем совета директоров Heineken, и окружающие отмечали его феноменальное умение чувствовать ситуацию. Он мастерски расшифровывал сигналы, поступавшие от коллег и, что более важно, от Фредди Хайнекена. Потомок основателя компании в третьем поколении и ее крупнейший акционер, тот гордился своей способностью «быть в нужном месте, даже не будучи там».

Пока другие руководители тщились угадать мысли Фредди, ван Шайк, похоже, просто знал, чего он хочет, причем несмотря на значительную разницу в характерах.

Ван Шайк был посредником — как бы служил амортизатором между крепкой командой управленцев, мастерски им сколоченной, и харизматичным, волевым владельцем фирмы. В такой ситуации без чутья высочайшего класса катастрофы не миновать. Но под чутким руководством ван Шайка Heineken делала большие успехи в международном развитии.

Знание человеческой природы требуется не только на вершине организации. Однажды мы беседовали с шеф-поваром придорожного кафе в Огайо. Он рассказал, насколько важно знать, как каждая из официанток ведет себя в час пик. Одной требуются четкие инструкции, другую надо все время хвалить, третья сама с собой справится. В не меньшей степени нас впечатлили рассуждения начальника смены FedEx в Мемфисе, который в точности знал, кому можно смело поручить сложную отгрузку, а за кем нужен глаз да глаз.

Хотя сбор сведений о главных действующих лицах организации крайне важен, им дело не ограничивается. Успешные лидеры также хороши в изучении и изменении сложной и тонкой динамики групп.

Понимание групп

Поскольку лидерство — это всегда взаимодействие между ведущим и ведомыми, внимательное изучение литературы о групповом поведении было бы полезно тем, кто намеревается посвятить себя лидерству⁸. Как правило, лидеры ведут за собой не отдельных личностей, а группы и команды.

Постигать поведение групп, как и поведение людей, можно бесконечно. Группа — это больше чем совокупность индивидуумов. Она представляет собой сложную социальную систему, характеризующуюся взаимоотношениями ее участников, и число этих взаимоотношений равняется возведенному в квадрат количеству членов

группы. Послушаем Билли Бернса: «Мы имеем дело с человеческой натурой. Надо думать о людях и о культуре, не только о логике и задаче. Надо понять, кто в группе неформальный лидер, является ли назначенный лидер также неформальным. Далее: в чем трудности группы, нет ли в ее составе несовместимых друг с другом людей, из-за чего возникают трения».

Проблема в том, что многие лидеры недооценивают значимость групп и уделяют мало внимания динамике их развития. Ведь существует так много знаний, показывающих выгоды преобразования разрозненных групп в высокопроизводительные команды⁹¹!

Почему так получается? Вот одно из объяснений: нам, особенно тем, кто принадлежит к западному обществу, не прививают умение работать сообща. Колледжи и университеты поощряют конкуренцию, а не сотрудничество; поддерживаемые вузами командные виды спорта — исключение, подтверждающее правило. Задания даются индивидуально, и студентов учат думать своей головой и не искать помощи.

Корпоративные команды бывают самыми разными: от менеджера с его непосредственными подчиненными до многофункциональных объединений, групп специального назначения, экспертных советов. У одних лидеров члены команды сидят в одном помещении, у других — разбросаны по всем континентам.

Несмотря на разнообразие команд, существуют общие основы командного поведения. Лидеры с отличным умением чувствовать ситуацию, похоже, так или иначе освоили их — либо интуитивно, либо благодаря хорошей подготовке.

К примеру, давно известно, что продуктивным командам свойственно сбалансированное сочетание двух поведенческих моделей: с одной стороны, проблемно-ориентированной, с другой — поддерживающей, или ориентированной на отношения. Проблемно-ориентированное поведение напрямую связано с выполнением задачи. Оно предусматривает инициацию деятельности, выработку целей, отслеживание хода работ, распределение труда и т.д., причём

при давлении на коллектив проявляется первым и доминирует. Однако команда сугубо проблемно-ориентированная через некоторое время распадается. Ее целостность сохраняет поддерживающее поведение, под которым понимается нахождение общего языка членами команды, улаживание конфликтов и т.п. Но и такое поведение небезвредно, если является преобладающим. В худшем случае члены команды будут наслаждаться общением друг с другом, но ничего не станут делать.

Мы обсуждали эту двойственность с японскими руководителями, и они считают так: самое важное, что делает команда, когда собирается, — это обретение уверенности в том, что она соберется снова. Иными словами, для них отношения начинаются с поддерживающего поведения: сначала познакомимся, потом займемся делом. В Nissan нам довелось общаться с бригадиром рабочих, первейшим лидерским принципом которого было ежедневно обедать с подчиненными. Для него и его последователей поддерживающее поведение являлось фундаментом лидерства. Для контраста вспомним о США, где отношения, как правило, начинаются с задачи: сделаем дело, а потом познакомимся.

Грамотный лидер хорошо чувствует хрупкое равновесие между двумя типами поведения и осознает текущие потребности коллектива. Он видит, когда баланс нарушается, и меняет пропорции ради пользы коллектива. Такое вот ручное управление. Хороший лидер знает, когда решение надо принять безотлагательно, даже если общее согласие не достигнуто и требуется время, чтобы выслушать мнения других и попытаться договориться. Лидеры также планируют наперед изменения в составе команды по мере перехода к новым задачам.

Круговорот команд в природе

Вступив в должность директора по маркетингу Barclays Group, Саймон Галлифорд получил в наследство совершенно деморализованный коллектив. Никто ни с кем не сотрудничал, люди злосло-

вили друг у друга за спиной и скептически оценивали перспективы развития маркетинга в банке. Главной задачей Галлифорда, как он себе представлял, было сделать из них маркетинговую команду, которая со временем станет лучшей в секторе финансовых услуг. Он употребил весь свой богатый опыт и талант создания высокопроизводительных команд, чтобы сделать коллектив сплоченным и успешным. Попутно Саймон, конечно, собирал сведения о способностях отдельных людей и их мотивации. Когда настал нужный момент, у него было достаточно информации для принятия жестких решений. Одних сотрудников переместили на другие должности, другим и вовсе указали на дверь.

Лидеры понимают, что команда развивается по определенному циклу и что процесс лишь станет более продуктивным, если им управлять.

В цикле командного развития обычно выделяют стадии комплектования (команда собирается), выяснения отношений (уточняется, что и как делать), выработки правил (достигается согласие о методах совместной работы) и продуктивной деятельности (команда может целиком и полностью сосредоточиться на работе)*.

В своем развитии команда не обязательно проходит все стадии. Так, некоторые коллективы распадаются на стадии выяснения отношений вследствие неразрешимых противоречий между людьми. Другие, и совершенно напрасно, ратуют за излишнюю вежливость и пытаются избежать малейших конфликтов. Также большая проблема (она возникает чем дальше, тем чаще) — трудновыполнимое желание получить быструю отдачу. Предпринимается попытка совершить скачок из стадии комплектования прямо на стадию продуктивной деятельности, будто бы и нет поведенческой науки, существующей уже несколько десятилетий.

Мы часто наблюдаем нечто похожее, когда управление передают в другие руки. Помнится, одному очень серьезному мексиканцу было поручено руководить американским филиалом ведущего

* Forming, storming, norming, performing. *Прим. перев.*

производителя прохладительных напитков. Его предшественник сколотил крепкую команду, но на основе противостояния материнской компании, что привело к формированию мышления «мы и они». Чтобы изменить положение, новый лидер сначала разогнал несколько сплоченных группировок и лишь потом приступил к созданию команды под иное видение.

Приспособиться к разнообразию

Помимо того что хорошие лидеры тратят время на изучение личностей, они уделяют внимание другой тонкой материи — составу команд и их развитию. Они понимают: процесс непрерывен. Команда возвращается на стадию комплектования не только тогда, когда, допустим, двое из нее уходят, а трое приходят. В той или иной степени возврат происходит всякий раз, когда члены коллектива собираются вместе. Снова и снова лидеру приходится приводить команду в порядок, перед тем как перейти к работе. Нужно выделять время на то, чтобы люди пообщались. Это простое соображение часто упускают из виду.

Билл Бернс таких ошибок не допускает. Он использует все свои умения, чтобы дать коллегам по исполнительному комитету прийти в себя и пообщаться. Приемов у него много, и какие будут использованы, зависит от конкретных людей и характера встречи: сказать несколько негромких слов с глазу на глаз; своевременно пошутить, снимая напряжение; уйти в тень, чтобы дать другим высказаться о наболевшем; в нужный момент намекнуть на то, что пора закругляться.

Когда мы с Бернсом и его ближайшими коллегами занимались тимбилдингом, мы заметили, как он тихо, но твердо ограждает одного из членов команды от нападков, как во время перерывов на кофе он рассказывает подчиненным о личных затруднениях того человека (Бернс был хорошо осведомлен о них) и как затем, ближе к концу встречи, осторожно возвращается к больным темам, чтобы убедиться, что все утряслось. Конечно же, наше мероприятие

чуть затянулось, но цель была достигнута, а Билл преподавал нам еще один урок искусного управления коллективом.

Такие, как Билл Бернс, понимают, что они могут дать коллективу, а в чем им самим нужна помощь. Напротив, лидеры, заикленные на выполнении задачи, обычно последними догадываются, что им не помешала бы поддержка людей, ориентированных скорее на отношения. Они слишком озабочены исходом дела, чтобы беспокоиться еще и о том, как идет процесс. А вот лидеры, в большей степени ориентированные на отношения, обычно куда лучше чувствуют ситуацию и понимают свою потребность в коллегах с проблемно-ориентированным мышлением.

Наша работа с лидерами очень часто заключается в том, чтобы помочь людям, настроенным на выполнение задачи, найти или воспитать сподвижников с хорошо развитыми поддерживающими навыками. А иногда, напротив, приходится учить ориентированных на отношения лидеров быть терпимыми к когнитивному конфликту в команде и даже при необходимости раздуть его. Такой конфликт, «созидательная напряженность», особенно нужен в инновационной деятельности. Итак, лидерам обоих типов следует понимать выгоды когнитивного конфликта (столкновения мнений) и опасные последствия конфликта аффективного, ведь, случается, отрицательные эмоции делают коллектив ни на что не способным¹⁰.

Очевидно, чем больше людей в коллективе и чем больше взаимодействий между ними, тем труднее изучить их всех — и по отдельности, и в целом. То же самое касается ситуации, когда коллектив уж очень разнообразен. Различия в цвете кожи, религии, языке, опыте и личных целях замедляют сплочение группы и затрудняют лидеру понимание ситуации.

На коротких отрезках времени похожие друг на друга люди охотнее трудятся вместе, вступают в понятные со стороны отношения, образуют команды, которые быстро сплачиваются и выдают результат. Однако, как показывает практика, группы с крайне неоднородным составом хоть поначалу уступают в про-

дуктивности группам гомогенным, но в долгосрочной перспективе превосходят их, после того как научатся взаимодействовать и извлекать пользу из разнообразия опыта и взглядов. Так что если задача сложна и ее выполнение потребует много времени, лучше предпочесть разнообразие¹¹.

Творчество и инновации становятся все важнее. В 1990-е компании следовали модным тогда советам — быть однородными, экономить на всем и не разбрасываться. Но сегодня у них другая проблема: откуда возьмутся инновации, если все будет одинаковыми, прижимистыми, зацикленными на чем-то одном? Творчество — это разнообразие, ему чужда одинаковость. Однако удивительное разнообразие тоже чревато проблемами, от которых лидеру не удастся отмахнуться. И тут ситуационное чутье оказывается как нельзя кстати.

По разные стороны океана

Глобализация набирает обороты, и перед лидерами встает еще одна проблема. Все чаще оказывается, что члены команды разделены большими расстояниями. Такая ситуация порождает специфические трудности. Уже не так легко поболтать с кем-нибудь, пока идешь по коридору, да и нельзя собрать коллег, чтобы пропустить по кружечке после работы. Как же быть?

Конечно, жизнь упрощают современные способы связи: электронная почта, видеоконференции и прочее. Но они не панацея, сколько бы ни уверяли нас в обратном технари¹². Причина проста: для людей личное общение является естественным.

Приведем пример. В одной ведущей фармацевтической компании решили распределить исследования и разработки между командами, находящимися по разные стороны Атлантики. Организация внедрила отличную почтовую систему и купила проложенную по дну океана кабельную линию, чтобы облегчить проведение видеоконференций. Не прошло и нескольких недель, как электронные послания были прозваны «письмами с того света»,

а видеоконференции вызвали всплеск недоверия: «Интересно, о чем они там говорят, когда отворачиваются от микрофона? Может, записками обмениваются?» Буйным цветом расцвели интриги. Вместо того чтобы ускорить процесс, изменения усугубили недопонимание. Люди стали заваливать друг друга горами писем. Пришлось устроить командам с разных берегов Атлантики очную ставку. Поначалу дело только что до драки не доходило, но через четыре-пять дней начавшие было ссориться группы научились относиться к друг другу с пониманием и вести себя как дружный коллектив.

Таких случаев очень много. Поэтому теперь мы советуем руководителям, которые управляют командами на расстоянии, сперва наладить с коллегами очные отношения, ибо, повторим, для людей личное взаимодействие является естественным. А уж потом можно поддерживать отношения другими способами. (Стоит подумать об обычной бумажной переписке: не все же должно быть высокотехнологичным.) Неудивительно, что финансовые центры мира невелики — взять хотя бы Уолл-стрит, лондонский Сити, финансовый квартал в Токио, — а после закрытия торгов бары и клубы кишмя кишат общающимися людьми. Они собирают сведения друг о друге.

Сводя территориально раздробленные команды вместе, успешные лидеры усиливают социальное взаимодействие. Они понимают, что членам коллектива нужно узнать друг друга, причем иногда очень быстро. Лидер добивается ударного труда, но потом он вместе с коллегами идет на ужин или в театр — куда угодно, где может других посмотреть и себя показать. В подобных обстоятельствах времени на раскачку у предводителя нет, так что интровертам подобное ускорение дается с трудом.

Наконец, наладить очные отношения дешевле, нежели покрывать издержки, которые возникнут, если пренебречь личным контактом с коллегами. Мы даем лидерам такой совет, чтобы им было чем отбиваться от разгневанной бухгалтерии после проверки расходов на перелеты.

Лидерство — это отношения между предводителем и идущими следом за ним. Лидер взаимодействует как с отдельными личностями, так и с коллективами — социальными группами и командами. Знания о групповом поведении чрезвычайно важны для решения задач лидерства. Лидеру обязательно нужен некий набор концепций для того, чтобы понимать поведение групп, с которыми он имеет дело. Но действия лидера не ограничиваются пассивным познанием. Он также изменяет соотношение сил внутри коллектива ради достижения своих больших целей. Разумеется, лидер перекраивает ситуацию.

Не стыдно не уметь, стыдно не учиться

Как и большинство человеческих способностей, ситуационное чутье бывает врожденным, но при необходимости развивается при общении и в ключевые моменты личностного становления. Можно воздеть руки к небу и воскликнуть, словно незадачливый гольфист: «Я никогда не научусь бить по мячу так, как Тайгер Вудс!»* Но лучше спокойно признать: «Что ж, за Тайгером мне не угнаться, но это не значит, что я не могу бить чуть лучше».

Главное — понять, что умению чувствовать ситуацию можно научиться, самому и не только. Ведущие бизнес-школы даже преподают «развитие межличностных навыков». Один из приемов, развивающих способности такого рода, заключается в том, чтобы снимать руководителя на видео, когда он находится в специфических ситуациях: ставит задачу, отзывается о работе сотрудника, излагает планы на будущее, — а затем просматривать материалы и анализировать их на предмет того, что было упущено или неверно понято. Мы тоже занимались подобными курсами и с сожалением констатируем: слишком часто наблюдательными навыками пренебрегают. Многие руководители настолько захвачены управ-

* Многократный победитель мировых чемпионатов по гольфу, предположительно — самый богатый спортсмен на планете. *Прим. ред.*

лением, что не утруждаются оглядеться вокруг. Желая поскорее разделаться с работой, они упускают из виду простейшие вещи. Конечно, умение наблюдать дается нелегко. Подумайте о своих впечатлениях от посещения музея. С гидом замечаешь гораздо больше, чем без него, правда? Вот и лидерам постоянно требуется нечто подобное.

В крупных организациях у лидера есть возможность создать целую сеть, собирающую для него «разведданные». Многие лидеры в компаниях с географически распределенным коллективом стараются поддерживать старые связи — даже с теми, кто находится на нижних уровнях иерархии. Поэтому они в курсе того, какие настроения царят на тех ярусах организации, куда в обычной ситуации им было бы нелегко добраться. Каззато и Баумер поддерживают отношения с друзьями по службе продаж, пользуясь неофициальными оказиями, чтобы получать информацию, не прошедшую иерархический фильтр.

Все вышесказанное призвано показать, что умение чувствовать ситуацию — навык, которому находится активное применение. Лидеры понимают контекст и меняют его ради достижения своих высоких целей.

Суть процитированной далее истории следует усвоить всякому человеку, стремящемуся быть лидером, и хорошо бы, чтобы он сам пришел к тому же выводу, что и ее автор: «Про двух британских премьер-министров говорили, что у одного не было антенны, а у другого, наоборот, не было ничего, кроме антенны. Под антенной подразумевается чуткость к нюансам и полутонам. Ясно, что оба состояния ведут к провалу и в бизнесе, и во власти. Тот, кто только чувствует, будет выражать витающие в воздухе настроения, не привнося ничего своего. Тот, кто глух к настроениям и чувствам других, может строить отличные планы, но не способен понять, приемлемы ли они»¹³.

Вы можете повести за собой команду из людей, собранных из каких угодно мест, при условии, что вы понимаете свое собственное место. Рассмотрим, как проходили в 2004 году соревнования за

Кубок Райдера по гольфу. Американская команда была составлена чуть ли не из лучших игроков мира, а европейская — укомплектована гольфистами средней руки из разных стран. Но у европейцев был хороший лидер. Их капитан, немец Бернхард Лангер, изумительно чувствовал ситуацию как на индивидуальном, так и на командном уровне, в то время как бесталанный предводитель американцев, Хэл Саттон, допускал ошибку за ошибкой. Европейцы одержали уверенную победу¹⁴.

Глава 5

Остаться собой, но приспособливаться

В предыдущей главе мы говорили об оценке ситуации и ее изменении применительно к отдельным людям и коллективам. Но сходная задача решается лидерами и в масштабе организации. Чтобы обрести поддержку в компании или учреждении, лидер должен понимать сложную социальную архитектуру, к которой ему необходимо приспособиться¹.

Ключевое слово здесь — «приспособиться». Чтобы наладить необходимые для произведения изменений связи, лидеру нужно в достаточной степени подстроиться под ситуацию. Успешно проводящие организационные изменения лидеры бросают вызов устоявшимся нормам, но не всем и не сразу. Они не ищут лобового столкновения, во всяком случае не понав предварительно, что к чему. Выживание в организации, особенно поначалу, требует должной степени адаптации к существующей системе социальных отношений. Чтобы изменить структуру, нужно быть признанным в ней, и правила выживания на ранней стадии редко совпадают с правилами долгосрочного успеха.

Понимание организаций

За последние двадцать лет мы видели немало примеров того, как руководители пытались взять организации нахрапом. Иногда им кое-что удавалось — поначалу. Но в долгосрочной перспективе игнорирование общеорганизационной ситуации ни к чему хорошему не приводит. Чтобы изменения действительно произошли, лидер должен настроиться на организационную волну. И только получив таким образом кредит доверия, он приблизится к успеху. Стоит только проигнорировать существующее положение вещей, и последствия будут печальными. Вспомним хотя бы Альберта Данлэпа и тех бесчисленных любителей сокращать штаты и избавляться от активов, которым никак не удается произвести изменения с устойчивыми долгосрочными результатами.

Когда Майкл Овиц пришел в Disney, он, похоже, не понял, куда попал. Его сослуживец Майкл Айснер вспоминает:

Он всех раздражал. Все у него получалось невпопад, и чем дальше, тем хуже... Мы отправлялись на корпоративное мероприятие на автобусе, а он ехал на лимузине с шофером. У нас у каждого есть рация — так, бывало, как ее ни включишь, непременно кто-нибудь где-нибудь возмущается: мол, кто это вообще такой и чего это он здесь раскомандовался? Складывалось ощущение, что Майкл Овиц несколько элитарен для атмосферы равенства, характерной для Диснейленда во Флориде. Скажем так: он не пришелся ко двору².

Овиц продержался четырнадцать месяцев³. Его коллега Роберт Гортон в 1990-е протянул на посту председателя и CEO нефтяного гиганта British Petroleum дольше — три года. Выставляя напоказ свои блестящие умственные способности, он создал себе репутацию руководителя кичливого и заносчивого. Роберт делал именно те шаги, в которых компания отчаянно нуждалась, но никак не мог увлечь за собой коллектив. Его чересчур властный стиль шел вразрез с вежливостью, принятой в British Petroleum. Он не сумел

приспособиться в степени, достаточной для того, чтобы убедить людей идти за ним.

История Дерка Ягера из P & G — еще один пример оглушительного провала. Его обвиняли в том, что он пытался изменить «слишком многое слишком быстро». Он продержался менее полутора лет. Уоррен Беннис, наблюдавший за преемником Ягера Аланом Лафли, вспоминает: «Поначалу он вроде бы открещивался от методов Ягера, а в действительности производил изменения столь же радикальные, как те, что задумывал Ягер, включая выход за пределы компании в поисках новых идей в пике традиционной философии P & G “придумано нами”. Как у него это получилось? Он утверждал: «Я не лез в бутылку... Я не говорил, что в P & G плохие сотрудники... Я держался сути корпоративной культуры и тянул людей туда, куда было нужно. Я завербовал их, но им я об этом не говорил»⁴.

Действия Лафли — отличная иллюстрация хорошего понимания ситуации и подстройки под него с целью получить поддержку и произвести изменения.

Умение приспосабливаться, и приспособляться в должной мере, требуется не только на высшем уровне. Однажды в нашем любимом нью-йоркском баре появился новый управляющий. Его раздражала неторопливость официантов, которые якобы чересчур долго рассчитывали постоянных клиентов. Он считал, что интерьер и освещение должны быть ярче, и решил изменить все одним махом. Немудрено, что в заведение просто перестали ходить, и очень скоро владельцу пришлось вмешаться и уволить управляющего.

Полный набор

Вопрос в следующем: кто умеет хорошо вникать в жизнь организаций и как развивать эту способность? Понятно, что некоторые лидеры способны интуитивно схватывать ситуацию в целом, опираясь на многолетний опыт работы в самых разных обстоятельствах. Им хватает собственной мудрости, чтобы не принимать концептуальные модели за руководство к действию и вообще не вдохновляться ими. Но может быть, существуют универсальные принципы

организационных отношений, способные хотя бы подсказать направление изменений? Мы полагаем, что да. Опыт нашей работы в консалтинге свидетельствует о том, что многие люди находят модели, при помощи которых оттачивают свои навыки анализа ситуации.

Отталкиваясь от традиционной социологии, мы разработали свой метод для понимания организационного контекста, основанный на том, что компания или учреждение рассматривается как сообщество. В нашу модель вошли два типа культурных отношений — социабельность и солидарность⁵. Под социабельностью понимаются в первую очередь эмоциональные отношения между людьми, которые считают друг друга друзьями. У них одинаковые идеи и ценности, и они общаются на равных. По сути, социабельность — это отношения, ценные сами по себе. Обычно они устанавливаются при личном контакте, хотя могут поддерживаться и другими средствами, и характеризуются взаимовыручкой. Строгих условий никто не ставит.

Солидарность, напротив, представляет собой проблемно-ориентированную кооперацию индивидуумов или групп. Для нее не обязательны даже личное знакомство и дружеские отношения, тем более постоянные и длительные. Она возникает только благодаря ощущению общности целей, но если все же возникает, организация превращается в направленный сгусток энергии.

Хотя подобные рассуждения кажутся абстрактными, но проявления социабельности и солидарности повсюду вокруг нас: в семьях, спортивных командах, общественных организациях. Возможно, поэтому они и привлекли внимание первых социологов. На самом деле эти отношения всех нас интересуют и на всех влияют. Попросите кого-нибудь описать идеальную семью, и вам ответят: члены такой семьи любят друг друга (социабельность) и объединяют усилия в трудные времена (солидарность).

Большинство литературных произведений, пьес и кинокартин затрагивают один или оба типа отношений. Так, фильм «Мужской стриптиз»^{*} повествует о том, как развиваются отношения в группе

* «Full Monty». *Прим. перев.*

павших духом безработных людей: от пагубной межличностной вражды — к дружбе и солидарности (причем солидарности мужчин и женщин); концовка драматична и откровенна. Или вспомним, какой уровень социальности и солидарности характерен для персонажей таких классических кинолент, как «Четыре свадьбы и одни похороны», «Неприкасаемые», «Буч Кэссиди и Сандэнс Кид» и даже «Крестный отец».

Социальность

Для лидера полезны и социальность и солидарность. Однако наш опыт показывает, что у обеих концепций есть не только достоинства, но и недостатки. Начнем с социальности, выгоды которой очевидны и значительны.

В культурах с высоким уровнем социальности люди получают удовольствие от труда, благодаря чему, как давно известно, повышается производительность⁶. Кроме того, общительность полезна для инноваций. Искра творчества проскакивает в обмене полуоформленными идеями, созидательный дух расцветает в спорах, при «перекрестном опылении» — часто причудливым образом. Вспомним об артистических и научных сообществах, в которых люди сходятся вместе, чтобы обменяться мыслями в атмосфере дружбы и взаимной поддержки.

Наконец, в организациях с высоким уровнем социальности люди приходят друг другу на выручку. Там можно часто слышать такие фразы: «Сегодня буду поздно. Надо помочь Биллу закончить презентацию». Мы все больше убеждаемся в пользе социальности на работе, особенно когда инновации являются императивом бизнеса.

Однако не менее очевидны и минусы социальности. Люди склонны снисходительно относиться к плохой работе тех, кого считают друзьями. А чем лучше мы узнаем людей, тем более склонны видеть в них друзей. Как тонко заметил Джордж Хоманс, «можно полюбить кого угодно, если провести с ним достаточно времени»⁷.

Социабельность приводит к снисходительности и компромиссам. Но еще опаснее формирование клик. Они препятствуют изменениям и сдерживают попытки лидеров придать импульс организации. Нам довелось работать с одной компанией, занятой в отрасли финансовых услуг, и ее сотрудники в разговорах частенько упоминали, что в организации заправляет тайное общество, известное как «братство». «Как мы узнаем, кто входит в него?» — спросили мы. «Встретитесь с ними — сразу поймете!» — был ответ. Существовало ли «братство» на самом деле — не важно. Люди верили в его существование, что многое говорило об организационной культуре компании.

Схожие процессы формирования клик препятствовали росту высокотехнологичных фирм, пытавшихся отойти от видения своих основателей и узкого круга старейших сотрудников. Культуры с высоким уровнем социабельности в ее положительных и отрицательных формах ставят перед лидерами непростые задачи.

Солидарность

Значительные выгоды приносит и солидарность, но ее негативные аспекты добавляют лидерам головной боли. Первая выгода солидарности — чрезвычайная целеустремленность, которая к тому же достигается быстро при наличии ясных, измеримых показателей. В культурах высокой солидарности ощущение общности целей приводит к быстрым целенаправленным действиям. Возможность задействовать мощности организации в короткий срок, несомненно, очень выгодна. Мыслители в области стратегии всегда пропагандировали эту модель как самую суть успешного делового предприятия⁸.

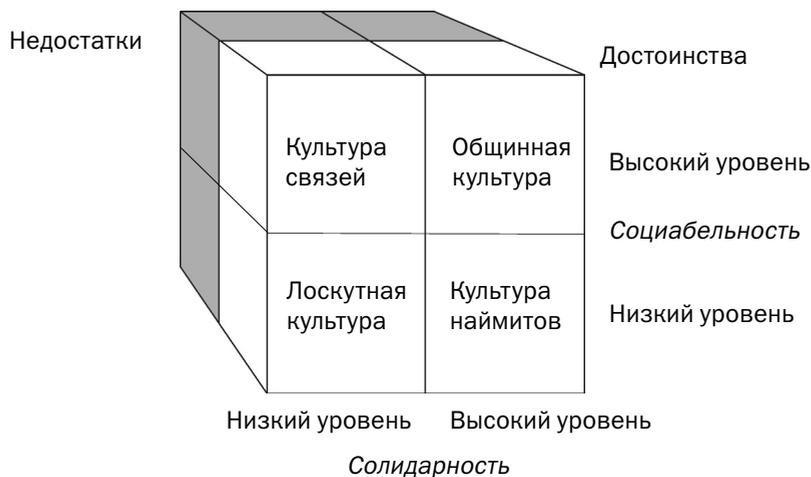
Но и у солидарности есть недостатки. Первый из них парадоксален, но крайне опасен. Проблема вот в чем: если организация с высоким уровнем солидарности делает что-то не то, она, однако же, делает это очень эффективно. Такая компания очень уверенно шагает в пропасть. Говоря словами мантры 1990-х, от сотрудников требуют «просто сделать это» и не задумываться о других

вариантах. Такие организации нетерпимы к несогласным. Либо будьте как все, либо уходите. В итоге лидер получает единодушное одобрение, что является симптомом плохого организационного здоровья. Сам упор на конформизм затрудняет лидерство.

Вдобавок солидарность располагает к чрезмерной расчетливости. Предложишь кому-нибудь обменяться мыслями по тому или иному поводу, и тебе ответят: «Нет времени». Или того хуже: «Мое какое дело?» А то и вовсе не скажут, но подумают: «С чего это я буду помогать? Мы конкуренты». Наконец, в худшем случае возникает солидарность лишь между сотрудниками отдела или между коллегами, чьи должностные обязанности близки: люди смотрят на мир сквозь призму маркетинга, финансов, производства, исследований и разработок, вместо того чтобы подумать об интересах организации в целом. По мере образования группировок разгораются междоусобные войны. Противодействие негативным явлениям, обусловленным высокой степенью солидарности, — непростая задача для лидера.

Совместив концепции социальности и солидарности, мы создали модель, изображенную на рисунке 5.1⁹.

Рис. 5.1. Модель четырех культур



Четыре культуры

Мы выделили четыре основных типа организационной культуры, и у каждого свои положительные и отрицательные свойства. Для культуры связей характерны высокий уровень социальности и низкий уровень солидарности. В организации с такой культурой царит дружеская, семейная атмосфера. Поддержание и развитие дружеских отношений происходит во время значимых общественных мероприятий по тем или иным поводам, связанным с трудовой деятельностью. Общение выходит за рамки предприятия и переносится в общественные и спортивные организации, где продолжается уже с участием семей сотрудников.

У культуры связей имеется целый ряд недостатков. Среди них: образование клик; неформальный обмен информацией, приводящий к распусканию слухов и сплетен; совещания в теплой, дружеской атмосфере, на которых много говорят, но попусту; а главное, огромные энергетические затраты, особенно со стороны высшего руководства, на интриги и на то, чтобы производить нужное впечатление. Люди пекутся не о том, как сделать дело, а как сделать карьеру.

Полную противоположность культуре связей являет собой культура наймитов с ее высоким уровнем солидарности и низким уровнем социальности. Организации такого рода поощряют дух соперничества и желание победить. Выбор небогатый: либо «Я выиграл, ты проиграл», либо «Ты выиграл, я проиграл» — третьего не дано. Общие ценности здесь — индивидуальное соперничество и четкие личные цели. Сотрудничество возникает только при наличии ощутимых выгод. В одной типичной наймитской организации нам было сказано, что командная работа в ней напоминает «орлов, летящих строем».

Подобные культуры порождают могучие деловые предприятия, у которых, естественно, имеются недостатки. Упор на четкие, измеримые цели приводит к тому, что важные, но едва ли поддающиеся учету аспекты упускаются из виду. Внутренняя конку-

ренция грозит захлестнуть всю организацию. Вследствие слабой эмоциональной привязанности к организации, которая, вероятно, опаснее всего в наукоемких компаниях, «психологический контракт» оказывается малонадежным договором, что чревато потерей ключевых сотрудников.

Лоскутные культуры с низким уровнем социальности и солидарности встречаются редко, но при определенных обстоятельствах могут жить и здравствовать. К примеру, такими в основном являются культуры бизнесов, опирающихся на аутсорсинг, работу на дому и индивидуальные знания. Свобода, предоставляемая людям в таких культурах, дает существенные выгоды. Возьмем, к примеру, профессора в университете или старшего партнера в юридической фирме и представим себе, какие творческие результаты способна дать их автономная деятельность. В случае злоупотребления свободой в лоскутной культуре процветают эгоизм и скрытность. Даже простейшие попытки сотрудничества (совещания, к примеру) обречены на провал из-за того, что слишком многие озабочены только своими интересами.

Наконец, в общинных культурах уровни социальности и солидарности равно высоки. На первый взгляд здесь мы имеем лучшее из того и из другого. Достоинства культуры такого типа прославлены в историях об инновационных высокопродуктивных бизнесах, таких как Apple, Microsoft или Ben and Jerry's. Эти организации горят страстью к своему делу; люди там работают в атмосфере тесного сотрудничества. Когда такие компании на подъеме, их методы в значительной степени соответствуют провозглашаемым ими ценностям.

Однако таким компаниям свойственно упиваться достижениями. Они начинают верить, что неуязвимы, отмахиваются от конкурентов и потребителей, считая, что те не правы, и держатся своих ценностей и принципов еще долго после того, как, образно говоря, истек срок их годности. В 1980-е и начале 1990-х от негативных сторон общинной культуры пострадала IBM.

По иронии судьбы Apple, та самая компания-новичок, что способствовала ослаблению позиций IBM, сама пострадала от самодовольства.

Застывать, угождать, дразнить

Лидеры действуют в рамках вышеописанных базовых моделей организационной культуры. Конечно, внутри каждой конкретной организации могут существовать субкультурные вариации. Взять хотя бы разницу между общинной культурой отдела НИОКР, который разрабатывает товар, и наймитской, как правило, культурой отдела продаж, которому тот же товар приходится продавать. Помимо того что успешные лидеры умело и своевременно раскрывают стороны своего истинного «я», они также умеют найти подход к отдельным людям, командам и организации в целом.

Вопрос вот в чем: зачем они подстраиваются под ситуацию, если лидерство вообще-то предполагает честность перед самим собой? Ответ таков: лидеры, которые сохраняют верность себе, обычно очень осмотрительны: как ни парадоксально, они идут на определенные уступки. Они сохраняют неподдельность и пользуются своими отличительными качествами, но также и подстраиваются настолько, насколько необходимо, чтобы сделать свое дело с учетом ограничений, накладываемых организационной культурой.

Лидеры, которых мы изучали, обладали способностью прочувствовать организационную культуру и вжиться в нее настолько, чтобы считаться своими, причем, что важно, не в ущерб подлинности. Они приспособливали свое неподдельное «я» под среду, проявляя, когда нужно, уважение или хотя бы терпимость к существующей культуре. С необходимостью постоянно балансировать хорошо знакомы многие руководители-женщины, которым довелось действовать в структурах, где доминировали мужчины. На начальном этапе иногда не обойтись без открытого противо-

стояния отдельным (неприемлемым) мужским нормам. Некоторым даже удается поставить себе на службу противоречивые женские стереотипы (кормилица, соблазнительница, секретарь, железная леди и т.д.), что совершенно немыслимо без здорового чувства ролевой дистанции и способности не терять из виду конечную цель. А за счет достаточного приспособления некоторым руководителям-женщинам удается не только удержаться на посту, но и наладить отношения, получить поддержку и, наконец, произвести долговечные изменения.

Обратимся к истории. Как известно, Александр Македонский перенял многие обычаи покоренных народов. Поэтому завоеванные им племена легче принимали его как правителя. Да и наместники Римской империи были известны терпимостью к традициям колоний¹⁰.

В современном смысле неспособность лидера внести соответствующие поправки приводит к тому, что культура отторгает лидера или, что даже более вероятно, просто не имеет с ним дела. В то же время есть опасность подстроиться слишком сильно. В этом случае лидер утрачивает подлинность, что равносильно превращению в аборигена. Так как же успешные лидеры умудряются пройти по этой тонкой грани?

Люди, сохраняющие неподдельность в лидерской позиции, способны показать, кто они, через самораскрытие, поскольку знают, откуда пришли. У них глубокие корни. Они знают, как стали такими. Но этого мало. На жизненном пути мы сталкиваемся со всякими ситуациями, подчас отдаляясь от своих корней. Однако успешные лидеры блестяще выходят из положения. Им свойственны приятие своего происхождения и склонность успешно осваивать то, что приносит течение жизни.

Разумеется, нас всех занимает происхождение людей. Оно помогает нам лучше понять их. Зная, какие факторы повлияли на становление человека, мы легче находим с ним общий язык. Вот уже много лет мы работаем с умудренным опытом руководителем одной американской химической компании. Он начинает

свои беседы с новыми сотрудниками с просьбы: «Расскажите мне, как вы стали таким, какой вы есть». Его интерес поистине ненасытен.

Мы наблюдали за влиянием социальной мобильности на руководителей, преимущественно мужчин, и по итогам работы в бизнес-школах, консультирования и непосредственной деятельности в организациях разработали модель для объяснения опыта социальной мобильности индивидуумов через их поведение в организациях и характерные реакции на него. Модель эта была названа нами «застывать — угождать — дразнить».

Некоторые люди в таком восторге от того, кем стали, что они застывают — утрачивают те самые лидерские качества, которые-то и привели их туда, где они оказались. Другие неискренне пытаются копировать культурные нравы своего нового окружения и в итоге тоже утрачивают способность к лидерству. Самые успешные — те, кто сохраняет свое лицо, но с некоторыми культурными поправками на новое социальное окружение. То есть они дразнят коллег, сохраняя свою неподдельность, но усваивая бытующие в среде образцы поведения, чтобы двигаться к своей цели.

Эта модель зиждется на понятии культурного капитала. Идея почерпнута из работ французского социолога Пьера Бурдьё¹¹. Он утверждает, что, точно так же как группы в обществе имеют неравный доступ к материальным ресурсам, доступ к самым желанным проявлениям культуры ограничен. Таким образом, в искусстве, литературе, образовании, моде и кулинарии доминирующие социальные группы способны сделать свое определение культуры наиболее привлекательным. Они даже пользуются этим, чтобы отсеивать тех, у кого культурного капитала недостаточно.

Механизм довольно сложный, но мы много раз видели его действие в жизни. Переходя из одной организации в другую, люди подвергаются действию доминирующих форм культурного капитала. Одни справляются с давлением, другие нет. Приведенные далее примеры, хотя имена их героев и изменены по этическим соображениям, основываются на наших собственных наблюдениях.

Застывшее развитие

Билл — превосходный инженер-электрик. Когда он еще был стажером в крупной пенсильванской компании, оказывающей коммунальные услуги, на его способности обратило внимание руководство. Отдел кадров хоть и с трудом, но убедил его пойти учиться на инженера за счет фирмы. Поначалу ему пришлось в университете несладко. Там он столкнулся с людьми, чьи корни были ему чужды, в том числе со студентами-иностранцами. Однако он упорно грыз гранит науки, и его успехи вскорости были замечены преподавателями. Это добавило ему авторитета среди сокурсников, особенно если учесть, что он всегда был готов помочь менее способным товарищам.

Билл окончил учебу с хорошим средним баллом, и его с удовольствием приняли обратно в компанию. К тому времени он женился на своей юношеской любви и наслаждался жизнью. Впервые мы столкнулись с Биллом, когда начальство прочило ему блестящую карьеру. Мы оба работали с ним и видели его потенциал. Он упорно трудился над развитием стратегического мышления и навыков межличностного общения и быстро накапливал опыт работы на различных позициях. Его обязанности часто требовали навыков управления проектами, и он стал настоящим специалистом по формированию команд и управлению ими. Самыми крупными его лидерскими достоинствами были знание дела, прямота и честность.

Все пошло наперекосяк, когда его перевели в головной офис советником к одному из самых высокопоставленных руководителей компании. В отделе кадров эту работу не без оснований считали хорошей возможностью пройти подготовку к тому, чтобы впоследствии вернуться на важную руководящую должность на производстве. Однако в головном офисе было много политики. Билл обнаружил, что прямота ему только вредит. Ему говорили, что он не до конца понимает всю сложность ситуации и что ему неплохо бы расширить арсенал методов влияния на людей. Билл

стал сомневаться в своих силах. Он попытался было обуздать свой нрав, но у него никак не получалось вести себя столь же ловко, как его начальники, склонные к интригам. Билл растерялся.

Мы встретились с ним снова, когда он уже вернулся на производство на ту самую важную руководящую должность. Мы ожидали, что дела у него идут хорошо, однако по его представлениям о себе был нанесен удар. Билл сомневался в собственных возможностях. Может, ему надо было остаться в инженерах? Может, руководящая работа не для него? Пытаясь разобраться в политических хитросплетениях, он терял решительность и выходил из себя, будучи не в силах обрести свою былую прямоту.

Билл все еще работает на том месте, но вряд ли продвинется дальше. Он утратил умение быть собой, застыл. Он оказался в социальном окружении, в котором был сам не свой.

Лишь бы угодить

Грэм — полная противоположность Биллу. Мы повстречались с ним, когда он был полным энергии продавцом в бостонской компании, торговавшей товарами широкого потребления. Он был и остается очень хорошим продавцом, несмотря на свои старомодные, навязчивые манеры. Некоторые даже считали его нахалом. Нам всегда удавалось ладить с ним; нас сближала любовь к спорту, о котором так приятно поговорить за кружкой хорошего пива. Его очень радовало воскрешение мелких пивоварен, и он с радостью делился с нами своими последними открытиями в этой сфере. Несомненно, он был яркой личностью, разве что излишне энергичным и прямолинейным для той среды, где он работал (ей была присуща обходительность). Мы убеждали начальство Грэма дать ему шанс вырасти, потому что считали его лидерский стиль востребованным, по крайней мере в отдельных частях его компании.

Грэм перешел из продаж в маркетинг, затем на производство (ненадолго), а потом опять в маркетинг — на высокую должность.

Нас поразила произошедшая с ним перемена. Его поведение не таило никакой угрозы уютному дружелюбию организационной культуры: напротив, он был ее воплощением. Его речь наполнилась оттенками, его суждения стали взвешенными. Оказалось, что теперь он выступал за сохранение существующего положения, и наши настойчивые предложения об изменениях в организации казались ему недостаточно продуманными. Он высказался в том духе, что предпочитает тихие коридоры головного офиса суматохе рынка. «Тот ли человек перед нами?» — спрашивали мы себя. Как же сильно он изменился! Мы заговорили было о бейсболе, но выяснилось, что теперь его интересует плавание на яхте и катание на горных лыжах.

Конечно, объяснить такие перемены непросто. Возможно, Грэм просто повзрослел. Быть может, опыт работы в штаб-квартире научил его лучше разбираться в проблемах компании. Но у нас иное мнение. Пытаясь встроиться в доминирующую корпоративную культуру, он потерял то, благодаря чему из него мог бы получиться отличный лидер, производящий изменения в организации. В своем стремлении угодить он утратил все те своеобразные черты, что прежде так хорошо служили ему в лидерской роли.

Билл и Грэм — оба талантливые руководители, утратившие непосредственность на пути к вершине организации: один — из-за того, что застыл, другой — из-за угодливости. Однако так бывает не всегда.

Кевин работает в одной из крупнейших пивоваренных компаний мира. Он ученый, большой знаток пивных дрожжей, которые чрезвычайно важны для пивоварения. Этот скромный интроверт лучше всего чувствует себя в компании с другими учеными, хотя по части знания пивных дрожжей ему нет равных. Все, кто с ним сотрудничает, отдадут должное его уму, глубокой преданности компании, трепетному отношению к ее продуктам. Его почти наивный энтузиазм был существенным лидерским активом, по крайней мере для ученой братии.

Успехи Кевина в применении дрожжей для разработки новых видов продукции сделали ему имя в компании. Он был назначен на более важный пост в службе разработки товаров. Большинство его коллег были маркетологами. В пивной отрасли эти должности обычно занимают горластые экстраверты, чьи интересы, бывает, сводятся к употреблению собственной продукции во время просмотра спортивных матчей.

В чуждом ему окружении Кевин чувствовал себя как рыба на суше. Ему было одиноко, и он замыкался в себе. Его производительность упала. Чтобы влиять на процесс разработки товаров, ему нужно было быть на короткой ноге с теми, кто разбирался в рыночных исследованиях и контролировал бюджет маркетинга. В такой обстановке у него просто опускались руки. Кевин почти ненавидел своих коллег, их неумную горячность. Они, в свою очередь, считали его скучным и назойливым. Так как Кевин был не способен приобрести достаточный социальный капитал, чтобы сойтись с коллегами, его карьера притормозила, и он подумывает об уходе из компании.

Дразнить подлинностью

Наш последний пример намного оптимистичнее. Мы хотим вспомнить об одной нашей бывшей студентке. Это яркая и трудолюбивая особа, которую любили и сокурсники, и преподаватели. Сара родом из области Великобритании, где говорят с характерным, но не слишком модным акцентом. Некоторым нашим коллегам казалось, что на фоне обладателей степени MBA, окончивших лучшие школы, ей на рынке труда мало что светит. Так или иначе, она решила не идти в консалтинг или инвестиционный банкинг — вожделенные отрасли для многих ее честолюбивых однокашников, — а устроилась в уважаемую компанию по производству потребительских товаров, где неплохо продвинулась по маркетинговой части.

Все вроде бы шло хорошо, однако постоянное пребывание в командировках ее доконало. Без особой охоты она решила перейти

в одну из лучших фирм по подбору руководящих кадров. Мы продолжали поддерживать с ней связь и видели, как совершенствуются ее лидерские способности. Сара пользовалась каждой возможностью для развития, и мы, гордясь своей ученицей, понимали, что у нее все больше и больше шансов получить управление важнейшим участком работы организации. Манеры Сары претерпели изменения. Она всегда отличалась превосходной выдержкой, а вдобавок стала степенной — серьезной, но не напыщенной.

Она легко вошла в мир советов директоров; многие СЕО считали ее своим доверенным советником. Сара делает все, чтобы заслужить признание и уважение в этой среде. Однако она никогда не забывала о том, кем является на самом деле. У нее все тот же акцент, пусть и слегка смягчившийся от частых командировок, но все равно заметный. Она чувствует себя отлично и в обычном баре, и в шикарном гостиничном ресторане. Порой она встречается с людьми в самых неожиданных местах, особенно когда собирает информацию. И в коллективе, и на рынке ее считают человеком с большой буквы, у которого в жизни есть кое-что, кроме работы. В то же время она достаточно хорошо уживается в той довольно утонченной среде, где ей выпало трудиться. Как и все успешные лидеры, она приспособилась к окружению достаточно, чтобы получить поддержку и обеспечить достижение своей цели. Между тем она сохраняет известную игривость в своей роли. Это действительно она, но одновременно Сара словно смотрит на себя со стороны и относится к своим успехам шутя. Те, кого она ведет за собой, порой глубокомысленно отмечают, что, несмотря на свою замечательную открытость, Сара все же остается загадкой.

Приспосабливаться в достаточной степени

Сара является примером «дразнящего» подхода к приспособлению. Она поняла, что одной неподдельности для лидерства мало. Успешный лидер и бросает вызов обстоятельствам, и приспособли-

вается к условиям. Он и руководствуется твердыми принципами, и идет на уступки. Он выкладывается полностью, но все равно держит дистанцию. Ему присуще неиерархическое мышление, но он мастерски пользуется иерархией.

Возьмем для примера Найела Фитцджеральда, бывшего сопредседателя Unilever — гигантской компании по производству продуктов питания и моющих средств. Фитцджеральд понимает, какое поведение требуется для работы в сложной, международной культуре связей. У него, ирландца по происхождению, есть изюминка, прекрасные навыки общения и невероятное обаяние. Он усвоил, что в культуре Unilever быть неприступным лидером не выйдет, так что, когда надо, мог и посплетничать, обмениваясь сведениями с коллегами и собирая информацию о людях при обсуждении деловых вопросов. За долгие годы он завел огромное количество знакомств, что помогало ему решать задачи в условиях корпоративной культуры, порой вопреки официальным порядкам.

Кажется, будто Фитцджеральд превосходно приспособился к культуре связей. Но не будем впадать в заблуждение. Совместно со своим соратником Энтони Бергмансом Фитцджеральд произвел радикальные изменения, среди которых — сокращение портфеля брендов, переориентация на рост, покупка Best Foods и повышение внимания к показателям деятельности в целом. Это был непростой процесс, и итоги его все еще неясны. Но каким бы ни был окончательный вердикт, ничего бы не получилось без грамотного использования понимания культуры как в ее положительных, так и отрицательных проявлениях.

Выстраивая сеть связей, способствовавшую воплощению задуманного, Фитцджеральд выявлял тех, кто препятствовал ему. О тайных врагах ему было известно не меньше, чем о восторженных последователях. Что-то, а выводить «предателей» на чистую воду он умеет. В итоге он сумел сберечь целостность своего видения Unilever и одновременно соблюсти важнейшие культурные требования. Фитцджеральд остался верен себе и сохранил свое яркое

представление о будущем компании, однако отдавал себе отчет в том, насколько важно понимание сложностей социального устройства для успешного лидерства.

Лидер до мозга костей

Билл Бернс не хуже чувствует особенности организаций с преобладанием культуры связей. Перемещаясь между подразделениями Roche в Европе, США и Японии, он остро ощущает необходимость всякий раз делать поправку на местную культуру. Как он сам открыто признается, ему приходится вести себя по-разному в калифорнийской Genentech и японской Chugai. Но, несмотря на адаптацию поведения, он всегда старается действовать в пределах «распознаваемого диапазона частот», на которых вещает. Побеседуйте с коллегами Бернса, и они с восторгом поведают вам о его сердечности, участливости и порядочности, о внимании к мельчайшим аспектам качества продукции.

В совершенно иной обстановке приходится действовать Бельмиро де Азеведо, президенту крупнейшей компании Португалии, мультинациональной Sonae, занимающейся всем — от фанеры до телекоммуникаций. Бельмиро олицетворяет меритократическую культуру компании, где вы обязательно должны быть лидером.

Разменяв седьмой десяток, Бельмиро по-прежнему играет в сквош и футбол и регулярно ходит в корпоративный спортзал. Он прекрасно понимает, как вести себя в этой культуре: он знает свое дело и избегает скоропалительных суждений, умеет принимать трудные решения, касающиеся бизнеса и людей. Порой Бельмиро кажется жестким и бесчувственным — таков поверхностный взгляд на его лидерский стиль и индивидуальность. Но в своем истинном обличье президент Sonae предстает во время путешествия в родные места — прекрасную долину Доуро на севере Португалии, куда он каждый год отправляется с друзьями. Так Бельмиро отдает дань уважения своему происхождению, которое

сделало его таким, какой он есть: навещает с друзьями деревню, где жили его родители, лакомится местными деликатесами, идет на танцы — и все это в атмосфере дружбы и веселья. Бельмиро знает, как преуспеть в Сонае, но он не забывает ни о своих корнях, ни о своих подлинных чувствах.

Джин Томлин, директор по персоналу Marks & Spencer, хотела остаться собой в давно существующей, замкнутой и, возможно, несколько косной общинной культуре, которая традиционно требует от сотрудников организации высокой степени соответствия ее идеалам. Трудность состояла в том, чтобы, с одной стороны, воплощать собой важнейшие ценности фирмы, а с другой — сохранять курс на изменения в ответ на обострение конкуренции. Это означало, что на публике Джин признавала ключевые ценности компании и одобряла ее текущие направления деятельности.

Джин рассказала нам, что, приступая к новой работе, всегда планирует раскрыться лишь наполовину в первые три месяца, и то постепенно. В контактах один на один она стремилась вызывать людей на откровенный разговор, чтобы растопить лед. Благодаря таким встречам она вычислила те качества сослуживцев, которые будут ей препятствовать: самоуспокоенность и покорность, беспрекословное следование за лидерами. С одной стороны, ей нужно было быть страстной защитницей главных ценностей организации, а с другой — поддерживать критический настрой. Решение такой двоякой задачи было тем сложнее, что Джин была чернокожей британкой. Она помогла компании преодолеть непростой период перемен, и процесс продолжается. Изменения в общинной культуре с давними традициями, вероятно, самая трудная задача. Работая в компании, находящейся под постоянным давлением со стороны акционеров и фирм-хищников, Джин двинулась дальше — и ситуация снова изменилась. Что ж, как мы неоднократно подчеркивали, лидерство всегда будет сопряжено с личным риском.

Сама уникальность

Такие проблемы возникают не только в консервативных организациях или похожих на лабиринт мультинациональных корпорациях. Сходные задачи лидерам приходится решать и в компаниях с общинной культурой, таких как Apple, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, и в небольших творческих фирмах, таких как разработчик компьютерных игр Electronic Arts, Inc. (EA).

Перед Герхардом Флорином, преемником Дэвида Гарднера в европейском подразделении EA, стояла задача сойтись с коллегами таким образом, чтобы сохранить свойственное компании бережное отношение к людям и одновременно повысить значение деловых ценностей в компании, работающей на быстро меняющемся рынке с жесточайшей конкуренцией. Немец, бывший консультант McKinsey, Флорин совершенно не похож на старожилу EA Гарднера, калифорнийца по происхождению. Совершенно ясно: Герхард — другой, ему следует использовать свои уникальные достоинства, чтобы увлечь компанию вперед. В то же время он должен был проявлять должное уважение к значимым культурным ценностям EA: командной работе, духу творчества и личной свободы. Он знает, что иначе его меры не найдут понимания.

В оказывающих профессиональные услуги фирмах, как правило — с преобладанием индивидуализированной лоскутной культуры, у лидера свои проблемы. Рассмотрим пример Яна Пауэлла, руководителя направления по оздоровлению бизнеса в британском филиале PricewaterhouseCoopers. Это чрезвычайно успешная структура, ведущий игрок рынка с 45 партнерами в одной только Великобритании. Все они достигли своего положения либо благодаря передовым техническим знаниям, либо благодаря умению заключать сделки. У лучших есть и то и другое.

Пауэлла хотелось изменить культуру — наладить прочные межличностные отношения и сделать акцент на результативности, чтобы в полной мере использовать возможности перекрестных продаж и обмена знаниями и повысить уровень инновационности.

Он решил принять ряд мер, направленных на развитие организации. Но сперва ему надо было заручиться доверием соратников.

Итак, Ян должен был убедить партнеров в своей профессиональной состоятельности, умении заполучить крупного клиента. К примеру, он был управляющим Rover/MG Group после срыва сделки с Shanghai Automobile Company. Ему надо было показать, что его связи, внутренние и особенно внешние, могут быть полезны для бизнеса. Уже приступив к изменению культуры, он продолжает укреплять репутацию «хорошего охотника». Кроме того, он дает сослуживцам образец поведения, которое хочет привить им. Он опекает, наставляет, строит команды — и все это в присущей ему манере, по-свойски, без чинов; но никогда не забывает о необходимости в достаточной степени подстраиваться под культуру очень успешной фирмы, оказывающей профессиональные услуги.

Как и в фирмах такого рода, в музеях обычно заправляют эксперты-индивидуалисты: хранители, искусствоведы, реставраторы. Поэтому там складываются лоскутные культуры, в которых доминирует независимое, а то и эгоистичное поведение. Придя в Британский музей на должность заместителя директора, Дон Оствик была шокирована увиденным. Она вспоминает: «Люди привыкли, что их игнорируют. Идут мимо, а на вас даже не смотрят. Мы с новым директором Нилом Макгрегором взяли за правило тепло здороваться с каждым. Они были в шоке».

Имея дефицит бюджета в 6 миллионов фунтов, Дон и Нил были вынуждены немедленно восстать против некоторых местных порядков, и не только социального характера. Однако у них хватило ума не производить изменения слишком быстро. «Музей пропитан ритуалами и традициями. Попечители встречаются раз в месяц в субботу вот уже 250 лет. В центре стола — обязательно церемониальный жезл... И наряду с подобными символами существуют важнейшие ценности — эрудиция, стремление к качеству, — неотделимые от коллектива. Какой-нибудь консультант мог бы сказать: “Чего вы нянчитесь?” Но с наскака такие дела

не делаются. Нельзя просто издать приказ. Надо хорошенько понимать, где следует биться за свое, а где лучше выждать и проявить осмотрительность».

Прежде Дон руководила созданием галереи современного искусства Tate Modern — одним из самых успешных общественных проектов Объединенного Королевства за долгое время. Он обошелся в 130 миллионов фунтов и начинался с чистого листа. Британский музей, напротив, имел давнюю культуру, к которой, чтобы чего-то добиться, нужно было отнестись уважительно. Расходы учреждения удалось снизить на 6,5 миллиона фунтов, и в 2003/2004 финансовом году была получена операционная прибыль в размере 1,7 миллиона фунтов. Теперь Дон и ее коллегам можно подумать и о дальнейших шагах.

Своя среди чужих

Мы рассказали вам о лидерах, которые решительно настроены на изменение ситуации и, однако же, умеют добиваться от коллег поддержки своих действий, в достаточной степени приспособиваясь к важнейшим составляющим культурного контекста. Они берегут свое истинное «я» и самовыражаются, но и адаптируются к ситуации настолько, насколько нужно. Уоррен Беннис заметил:

Своими первыми действиями вы либо завоевываете доверие людей, либо восстанавливаете их против себя, порой навсегда. Эти первые шаги оказывают длительное влияние на результаты работы коллектива. Потому новому человеку почти всегда лучше сначала проявлять умеренность. Нужно время, чтобы собрать информацию и наладить отношения. Требуется изучить культуру организации и постараться извлечь пользу из опыта тех, кто давно в ней работает... Заодно вы покажете всем, что вы лидер, а не диктатор¹².

Быть подлинным в лидерской роли — значит не только быть собой. Это значит показывать сопряженность своих лидерских

ипостасей. Кроме того, важно приятие корней, сделавших вас такими, и удовлетворенность тем, чего вы достигли и достигаете. Такая подлинность предполагает: а) осознанность, то есть знание себя, самоосведомленность; б) связность, или внутреннюю непротиворечивость, и согласие с самим собой — самозаземленность. Но нужно и кое-что еще.

Самый показательный пример — поведение одной из первых женщин, занявших пост финансового директора японской компании. Она сама была японкой, но имела за плечами большой опыт работы в американской фармацевтической фирме. Мастер изменений, она модернизировала учет, привлекла талантливых сотрудников, нарушила уютный покой некоторых высших руководителей компании. Между тем наша героиня не забывала играть роль японской женщины в обществе японских мужчин. Все знали, насколько жесткой она может быть, но, чтобы достичь своих целей, она умела следовать социальным нормам. Это был высокий класс лидерства.

Чтобы оказать реальное влияние на организацию, лидеру требуется добиться «сцепления» с ней. Поэтому к трем составляющим подлинности, а именно осознанности, связности и согласию, необходимо добавить четвертый — для тех, кто хочет произвести существенные изменения, — конформизм. Разумный и дозированный.

Глава 6

Регулировать социальную дистанцию

Успешные лидеры умеют вызывать сильные эмоции, завоевывать любовь и преданность. Они сочувствуют тем, кого ведут за собой, могут поставить себя на их место, сблизиться с ними, однако также способны очертить границы дозволенного, напомнить соратникам о работе, которую нужно сделать, и о высокой цели их общего начинания. То отдаляясь от коллег, то входя в тесный контакт с ними, лидеры умеют быть накоротке со своими последователями и, как ни парадоксально, одновременно держать дистанцию¹.

Рик Доббис хорошо известен в музыкальной отрасли тем, какой преданности добивается от людей, какое обожание подчас вызывает у них. От него редко уходят, если он сам того не пожелает. Сотрудники дорожат близкими отношениями с ним и его похвалами за хорошо выполненную работу, которые тем и ценны, что их очень непросто заслужить. Потому двое его подчиненных испытали настоящий шок, когда на глобальном маркетинговом совещании в Лондоне Доббис подверг их публичной порке за то, что они не успели подготовить маркетинговый план к сроку. Еще более сильный удар ждал их чуть позже,

на изысканной вечеринке. Доббис увидел, как они беседуют, прошагал к проштрафившимся и ядовито поинтересовался, как продвигается составление плана. Те были застигнуты врасплох. Они-то полагали, что рабочий день закончен и можно отдыхать, однако беспрекословно покинули вечеринку и отправились в офис.

Тяжелая любовь

Один из нас на собственной шкуре испытал обращение Доббиса с людьми, когда в 1990-е работал с ним, а подчас и на него в PolyGram Music. Однажды Рик попросил Гэрета подготовить пакет контрактов для компаний из Восточной Европы. Гэрет знал, что не укладывается в срок. Так что когда Рик попросил зайти, Гэрету было ясно, что неприятностей не миновать. Обойдясь без обычных любезностей, Рик спросил лишь: «Готовы ли контракты?» В результате Гэрет отправился напрямиком к себе, и к обеду задача была решена. Прием сработал. Гэрет не обижался. Для него Рик — отличный руководитель, а когда дело не касается службы, еще и добрый друг.

Сам Доббис склонен считать подобную смену ролей чуть ли не пороком. «Я знаю, что у меня есть свойство из хорошего парня очень быстро превращаться в плохого», — говорил он нам. Однажды он даже упомянул о том, что, возможно, ему нужно лечиться от биполярного психоза. И все же, настаивает Доббис, если его отношения с людьми строятся на основе доверия и уважения, они готовы терпеть его в те моменты, когда он ведет себя мерзко. «Если у меня с человеком хорошие отношения, я могу вести себя сообразно ситуации и не чувствовать, что отношения разрушены. Моя проблема, однако, в том, что порой я веду себя слишком уж демонстративно», — заключает Рик.

На самом деле «проблема» Доббиса — это неотъемлемое качество подлинного лидера.

Происхождение понятия дистанции

Авторство концепции социальной дистанции принадлежит социологу Георгу Зиммелю, немцу по рождению. В своих работах начала XX века Зиммель писал о социальной дистанции как о сложном истолковании социальности как в геометрическом, так и метафорическом смысле². Современная социология под социальной дистанцией понимает степень близости между группами и индивидуумами. В свою очередь, степень близости напрямую определяет силу влияния одного индивидуума на другого.

Есть все основания полагать, что умение изменять социальную дистанцию становится все более важным для лидеров качеством. К примеру, иерархии «уплощаются» отчасти ради снижения затрат на управление, но главным образом в силу необходимости быстрее реагировать на пожелания потребителей и на рыночные изменения. Иерархия всегда была больше чем структурным механизмом. Она являлась источником смысла для людей³. Продвижение вверх по служебной лестнице создавало иллюзию превращения во все более крупного лидера. Высшие руководители полагались на иерархию как на основу для установления социальной дистанции, ревностно оберегая свои статусные привилегии как средство обозначения своего отличия от других людей⁴. Те дни прошли. Сегодня дистанция (причем не обусловленная иерархией!) нужна лидерам, чтобы обозначить перспективу, увидеть те важные вещи, которые могут оказать влияние на будущее организации, а близость — чтобы узнать, что на самом деле происходит внутри бизнеса.

Изменение дистанции подобно танцу, и выбор ритма определяется ситуационным чутьем. Это лишь одна из настроек, которые лидеры постоянно производят в сердцевине сложного механизма — лидерства. Баланс зависит от самого лидера. Вот почему из теории стилей лидерства нельзя вывести наилучший стиль.

Также полезно заметить, что разные национальные и организационные культуры располагаются на разных отметках шкалы

социальной дистанции. Лидер с предрасположенностью к дистанцированию едва ли уживется в компании с высокой степенью социабельности — в Heineken, Unilever или PWC. А стремление к близости и теплоте отношений в ущерб производительности не приведет ни к чему хорошему в культурах с высокой степенью солидарности — в таких компаниях, как Mars и Procter & Gamble.

Дружба и лидерство

В социологии существует еще одно важное для нашего разговора течение, и ему, в частности, посвящены работы Джорджа Хоманса⁵. Суть в том, что людям проще дается сближением с теми, кого они считают похожими на себя.

Разумеется, лидеры далеко не всегда имеют дело с людьми, похожими на них. Им приходится регулировать социальную дистанцию в отношениях с самыми разнообразными личностями и сталкиваться со множеством ситуаций. Лидерство, которое всегда предполагает наличие высшей цели, не является дружеским соревнованием. Лидерство напоминает дружбу лишь постольку, поскольку лидерам приходится преодолевать или скрывать некоторые свои качества, чтобы наладить отношения и создать коллектив. Но впоследствии высшая цель наделяет лидера властью, нужной ему, чтобы находиться рядом и все равно сохранять дистанцию.

Близость бывает разной — смотря по ситуации. В каких-то случаях дистанция невелика. Представим себе, например, мужской коллектив, состоящий из профессионалов со схожим опытом, причем работают они в небольшом рекламном агентстве с демократичной культурой. В такой атмосфере у потенциального лидера большой простор для налаживания отношений на основе общих профессиональных интересов и личного сходства. Главной же трудностью будет поддержание дистанции.

В других ситуациях перед лидером стоит обратная задача. Положим, американке поручено организовать работу розничной сети в Японии. По крайней мере поначалу возможности установ-

ления дистанции будут обширными, а вот сближение окажется затруднительным. Там, где социальные различия велики, ощущение родства лучше всего достигается посредством прояснения общности целей и интересов. Достижение близости в дружеской форме будет делом более трудным, а то и вовсе нецелесообразным с точки зрения культуры.

Есть и еще одна проблема. Хотя концепция социальной дистанции универсальна, восприятие дистанции и близости обусловлено культурой. То, что считается близостью в Токио, в Лондоне, может быть расценено иначе в Нью-Йорке или Бангалоре. Так что в международном масштабе лидерство еще сложнее, чем кажется.

Близко, но не ближе

У близости два важных преимущества. Во-первых, она дает лидеру возможность узнать и понять своих последователей, без чего успех немислим, во-вторых, позволяет последователям лучше узнать лидера. Вблизи изучать человека лучше: он сам раскрывает свои достоинства и недостатки.

Наши наблюдения свидетельствуют о том, что хорошие лидеры пользуются этой возможностью для самораскрытия, однако не лишаются таинственности. Они показывают свои особенности и слабости, но не целиком. В свете вышесказанного вызывает беспокойство популярность такого понятия, как эмоциональный интеллект. Важно понимать, что применение интеллекта в отношении собственных эмоций предполагает умение эти самые эмоции прятать. Порой грамотное лидерство заключается не в проявлении эмоций, а в их сдерживании и в сохранении дистанции.

У дистанции свои преимущества. Прежде всего ее наличие дает последователям понять, что у лидера имеется высшая цель. Ведь лидерство не является самоцелью. Вспомним выступление Ричарда Сайкса по поводу участка ДНК, обуславливающего заболевание. Вспомним Джона Латэма и его стремление создать благоприятную образовательную среду для всех учеников школы. Вспомним

пуэрториканку Марсию, упомянутую в первой главе бригадиршу уборщиц, и ее страсть к чистоте. Подчиненные Марсии всегда знали, за что она выступает и ради чего сами они трудятся.

Чтобы лидер был признан, ему нужна большая, высокая цель. Установление точно выверенной дистанции позволяет предводителю добиться солидарности со своими последователями благодаря общим взглядам на эту высокую цель. Ведь лидеры с большой буквы регулируют дистанцию во имя цели: зарабатывать деньги, строить красивые здания, побеждать недуги, снимать великие фильмы.

Некоторые дальше, чем другие

Каждый лидер от природы расположен либо к налаживанию близких отношений, либо к поддержанию дистанции.

Французский лидер Шарль де Голль был уверен, что у лидера не бывает власти без авторитета и не бывает авторитета без дистанции. Бывший президент США Никсон писал о де Голле: «Всякий раз, когда я встречался с ним, на публике или приватно, он вел себя с невероятным, чуть ли не величественным достоинством. Его неприступность придавала его поведению налет надменности... Когда он общался с главой другого государства, которого считал равней себе, его поведение было вполне естественным. Но он никогда не вел себя по-свойски, даже с близкими друзьями»⁶.

Чтобы не утратить таинственности, де Голль избегал дружбы с коллегами. «Мой генерал» — это самое неофициальное обращение, которое он допускал по отношению к себе. Говорили, что он периодически менял штат личных помощников, чтобы не доводить дело до фамильярности. При выполнении дипломатических функций он был вежлив, но не более, а эмоциональную теплоту приберегал для семьи.

Лидерская философия де Голля восходит к персидской традиции установления надлежащей дистанции между ведущим и ведомыми. В книге «Острие меча» де Голль писал о том, что лидеру необ-

ходимо создавать таинственность и поддерживать ее: «...Первое и главное: без таинственности нет авторитета, а фамильярность порождает презрение. У каждой религии есть свои храмы, и никому не дано быть кумиром для своего слуги. В намерениях и манерах, образе мысли лидера всегда должно быть нечто такое, чего никому не дано постичь, что ставит в тупик, волнует, приковывает внимание... Отстраненность, воля и воплощенное спокойствие — вот те качества, что составляют авторитет тех, кто готов взвалить на себя ношу, непосильную для простых смертных»⁷.

Дистанция, но не пропасть

Джон Бирт, предшественник Грега Дайка на посту гендиректора Би-би-си, также имел предрасположенность к дистанцированию. Это обеспечивало ему необходимый обзор, чтобы видеть изменения в конкурентном пространстве телерадиовещания. И кроме того, близость давалась ему с трудом. Он быстро потерял контакт с талантливыми сотрудниками Би-би-си и все чаще полагался на сторонних советчиков. Бирта считали надменным, не способным поговорить с людьми об их работе. Посещая по долгу службы подразделения компании, он надевал костюм Armani, а беседовал только с начальством.

Когда Бирт объявил о коренной перестройке Би-би-си, он преподнес сюрприз всем, исключая совет директоров, консультантов McKinsey, готовивших план, и директора по персоналу, ведавшего расходами на консультантов. Внутри компании возникла оппозиция, но сторонние наблюдатели в целом сходились на том, что реорганизация пойдет Би-би-си на пользу.

Предрасположенность Бирта к соблюдению дистанции мешала ему наладить контакт с широкими массами — менеджерами и творческими работниками. Он никак не мог найти подходящей ситуации, чтобы заявить о себе, сделать так, чтобы его лидерские активы были задействованы не только в узком кругу — не только

среди тех, с кем ему удалось-таки, хоть и не без труда, установить близкие отношения.

Этот пример важен потому, что среди высшего руководства организаций слишком много интровертов, многие из которых с большим трудом вступают в близкие отношения и раскрывают себя⁸. Для этого им необходимо время, а время в дефиците. Проблема в том, что бо́льшая часть литературы о лидерском поведении написана с позиций экстравертов. А нам всем очень бы пригодилось «Руководство по лидерству для интровертов».

Резкие перепады

Увы, не счесть примеров того, как лидеры перебарщивают с социальной дистанцией. В одной фармацевтической компании в Северной Калифорнии нам довелось наблюдать за работой руководителя исследовательской группы — чрезвычайно милой, по общему мнению, особы, блестящего молодого ученого, предприимчивого лидера. У нее был настоящий дар налаживать теплые, близкие отношения с людьми, но, оказавшись один на один с человеком, она резко меняла поведение — становилась настолько бесцеремонной и откровенной, что сильно ранила собеседников, особенно тех, кто старше ее. Ей было невдомек, что лидер должен действовать в пределах «распознаваемого диапазона частот». Изменение дистанции оказывалось столь резким, что люди начинали задумываться, не иллюзия ли ее более приятные черты⁹.

Иные лидеры попросту отказываются от близости. Такое впечатление, словно они оставляют свои эмоции дома, подобно тому как в эпоху тейлоризма* рабочим рекомендовали оставлять дома мозги. Одно время мы работали с менеджером магазина модной одежды в Нью-Йорке. Это была добрая и искренняя американка

* Тейлоризм — созданная Фредериком Уинслоу Тейлором научно-практическая система знаний о рациональной организации труда и производства с целью сокращения издержек и увеличения прибавочной стоимости, подчас в ущерб интересам рабочих. *Прим. ред.*

с итальянскими корнями. Однако наверх она пробилась благодаря чрезвычайной целеустремленности и победному настрою. С ней было нелегко иметь дело. Коллеги считали ее отстраненной, неумолимой, даже черствой. Мы показали ей результаты опроса по методу «360 градусов» и намекнули на то, что ей не помешало бы чаще проявлять на работе эмоции. Она же ответила: «Я приберегаю их для семьи». Как лидеру ей дорого стоила эта бережливость.

Понятно, почему концепция эмоционального интеллекта вызвала такой резонанс среди руководителей. Перефразируем Дэниела Гоулмана: успешные лидеры благодаря эмоциям высвобождают энергию других людей¹⁰. А прежде чем использовать чувства, нужно их познать. У многих из тех, кто поднимается к вершинам организаций, в свое время напрочь отбили охоту к исследованию собственной эмоциональной жизни. Порой урон столь велик, что шансов на эмоциональное выздоровление почти не остается. Вызванные работой стрессы приобрели характер эпидемии¹¹.

Время держать дистанцию

В общем и целом лидеры обозначают дистанцию за счет управления контекстом встреч. Их язык и манера поведения скорее официальные, чем свободные; они дают понять, что пространство принадлежит им; они посылают столько сигналов, сколько могут, чтобы подчеркнуть свою власть, и следят за тем, чтобы сигналы не противоречили друг другу.

С точки зрения коммуникаций послания должны быть короткими, прямыми и властными; рекомендуется избегать условных глагольных конструкций («не могли бы», «следовало бы», «не стоит ли»), чаще употреблять действительный залог и личные местоимения. Нужно уметь использовать паузы и пресекать обмен вводными фразами, предназначенными для того, чтобы разговор завязался¹².

Существует и множество более жестких, но эффективных способов обозначить дистанцию. В комиксах Dilbert изображено множество руководителей с вечно закрытыми дверьми кабинетов, помощниками, ревностно охраняющими их покой, отдельными столовыми, отдельными туалетами, парковкой напротив входной двери и т.д.

Хотя основания для пародий существуют, порой дистанция необходима. Когда Рик Доббис ополчился на двух нерадивых менеджеров, его поведение стало для них холодным и бодрящим душем, который контрастировал с теплой атмосферой вечеринки. Дистанция подчеркнула смысл сообщения. Когда дело касается плохих результатов, дистанция полезна, даже показана.

Порой целая организация оказывается по уши в проблемах, и тогда руководитель обязан применить продолжительное лечение, дистанцировавшись от всех сотрудников. Именно так поступил Карел Вуурстен, когда в начале 1990-х возглавил Heineken.

В то время Heineken была второй в мире пивоваренной компанией после Anheuser-Busch. Однако ее показатели ползли вниз, и Вуурстен был не одинок во мнении, что культура предприятия, дружелюбная и предполагающая отеческое отношение к сотрудникам, породила самоуспокоенность. Как раз тогда мы стали работать над реализацией проекта под кодовым названием «Новый дух Heineken». Компания должна была стать быстрорастущей и ориентированной на рынок, более агрессивной и предприимчивой.

В непринужденной обстановке Heineken подобные идеи приживались плохо. Однако когда Вуурстен начал свое выступление на нашем семинаре, он сумел привлечь к себе внимание. Карел — широкой души человек, экстраверт с прекрасным чувством юмора. Но в первые месяцы работы в Heineken он был сама официальность и задался целью нагнать страху на менеджеров. В тот день Карел выступал на фоне картинки с плывущими по морю рыбинами. Каждая носила имя той или иной пивоваренной компании, и одну из них звали Heineken. С краю картинки красовались челюсти без названия. Вуурстен говорил о рыночном положении каждой

из рыбин, пока кто-то наконец не спросил, кого изображают челюсти. Карел медленно подошел к картинке и загробным голосом произнес: «Anheuser-Busch». (Понижение тона голоса — отличный прием, взятый на вооружение многими лидерами: люди очень чувствительны к изменению тональности.)

Учитывая, что Heineken была семейной компанией, о возможности поглощения никто всерьез не беспокоился. Но после того выступления, которое Вуурстен повторил еще на десяти собраниях, многие говорили, что у них мороз пробежал по коже. От благодущия не осталось и следа, чего Карел и добивался.

Вуурстен держал дистанцию, пока всем не стало окончательно ясно, что их уютный мирок не столь безопасен, как им думалось. В следующие десять лет компания демонстрировала устойчивый рост выручки, рентабельности и повышение курса акций, а Вуурстен понемногу склонялся в сторону более естественной для него близости. Он обедал в общей столовой, болтал с людьми, был душой всех вечеринок. Любой в Heineken, кого ни спроси, скажет, какой он отличный парень. Так и есть, хотя поначалу догадаться об этом было непросто.

Добавка объективности

Дистанция необходима еще и в тех случаях, когда лидеру нужно лучше оценить сложную, многогранную ситуацию. Лидер обязан блюсти интересы всех заинтересованных сторон, чему мешает пристрастное отношение к одной из них. Оказавшись в сложной ситуации, лидер должен возвыситься над ней, чтобы понять. Сохранение дистанции — единственный способ увидеть картину в целом.

Этот урок Найел Фитцджеральд выучил уже в самом начале работы в Unilever. Тогда компания работала над созданием нового моющего средства Persil Power, которое должно было составить конкуренцию необычайно успешному стиральному порошку Tide производства Procter & Gamble. Была всего одна

проблема: Persil проедал дыры в белье. Это происходило даже во время тестирования в лабораториях самой Unilever, но команда разработчиков странным образом умудрялась закрывать глаза на столь печальный факт. Однако люди были преданы проекту, а Фитцджеральд преисполнился решимости оставаться вместе со своим войском.

Буквально перед самым запуском порошка в производство люди из P & G сами предупредили Unilever об опасности. Они протестировали Persil у себя и, увидев результаты, посчитали, что вопиющий провал продукта негативно скажется на порошковом бизнесе самой P & G. Но команда Unilever решила, что P & G попросту вставляет ей палки в колеса, и пошла дальше. Затем Persil поступил в продажу — и начал проедать дырки в белье. Это была катастрофа.

Оглядываясь назад, Фитцджеральд понимал, что допустил ошибку, слишком сблизившись с командой разработчиков и пренебрегая маркетологами, что очень дорого обошлось инвесторам и повредило репутации компании. «То была очень популярная позиция, но мне следовало выбрать другую, — говорит он теперь. — Мне следовало стоять поодаль, оставаться беспристрастным и блюсти интересы потребителей». Лидерство вовсе не обязательно заключается в том, чтобы быть вместе с солдатами в окопах. Иногда надо подниматься на вершину холма, чтобы оглядеть все поле боя.

Слишком близко, слишком быстро

Наверняка вам доводилось встречать раздражающе напористого продавца, с первой минуты обращающегося к вам по имени, чересчур фамильярную официантку, дающую совет, о котором ее не просили, или восторженного руководителя-новичка, нахваливающего атмосферу в коллективе, в котором не проработал и недели. Когда близость преждевременна или неискренна, нужна дистанция.

Мы знакомы с одним свежеиспеченным обладателем диплома MBA, полученного в солидной школе. Ему тридцать пять, и он человек очень толковый. Впервые заступая на высокую должность, он был уверен, что дружелюбие — ключ к успеху. Чтобы показать, какой он рубаха-парень, он повел своих сотрудников в бар и напился вместе со всеми. В другой раз он отправился с коллегами в стрип-клуб. Он со всеми завел дружбу. А потом узнал, что директор по продажам, человек в возрасте, получает «откаты» от клиентов. Чтобы выйти из положения, управляющему директору нужно было дистанцироваться, но к тому моменту это уже было практически невозможно.

Когда лидеры ставят цели, выбирают задачи и задают правила игры, дистанция просто необходима. Нормы, ценности и стандарты должны подаваться как не подлежащие обсуждению. На них держится вся работа. Донести их до сведения сотрудников удастся, только когда отношения начинают складываться, и желательно сделать это как можно более официально и отстраненно.

Когда Пит Госс обучал корабельные экипажи для кругосветной регаты, он задавал правила с самого начала. Ближайшие недели будут тяжелыми и опасными. Никаких споров о том, кто, что и как будет делать. Каждый будет делать все, что ему поручат, и не станет отлынивать, иначе в гальюнах будет волнать, а трюмы зальет водой. Никаких дискуссий. Близость будет позже.

Мы видели, как это происходит на практике. Руководитель говорит открытым текстом: «Значит, так. Мне нужен результат, и вы мне его дадите». Дистанция — максимальная. Обсуждать нечего. Будет так, и точка. Затем руководитель вступает в дискуссию о том, как что делать. Происходит обмен мнениями, люди вносят предложения, ощущение единства нарастает: «Мы все в одной лодке, вместе — сдюжим». Типичная модель поведения лидера такова: держаться на расстоянии, когда говоришь, что делать; быть ближе, когда обсуждаешь, как именно делать.

Подойдем поближе

До сих пор мы говорили о лидерах, предрасположенных к отстраненности, но есть и такие, кому милее близость. Так, Билл Бернс лучше чувствует себя на небольшом расстоянии, и знает об этом. «Я сообщаю людям, какой мне видится ситуация, — говорит Бернс. — В этом я последователен: они знают, на хорошем или на плохом счету у меня». Он признается: «Близость требует известной обходительности. Я интересуюсь людьми. У меня отличная память. Когда кто-то, кого я не видел много лет, хлопает меня по плечу, я быстро припоминаю что-то связанное с ним, с его семьей — что-нибудь в этом роде. И я умею помочь людям выбраться из сложной ситуации и дойти до конца». Стоит ли говорить, что коллеги считают Билла человеком, на которого они могут легко положиться.

Разумеется, Билл помнит не только имена супругов сотрудников: «Я хорошо запоминаю информацию о товарах и рынках. Люди, наверное, думают: “Это же надо, он помнит, что мы напортачили в прошлом году! Но ведь сейчас-то все в порядке?” Близость дает свое преимущество — понимание бизнеса».

Так или иначе, стратегия Бернса работает. Он направил в нужное русло деятельность фармацевтического подразделения и снизил его затраты, стремительно произведя крупные стремительные изменения. В отличие от многих инициатив того же Бирта в Би-би-си, принятые Бернсом меры почти что не оспаривались и не подвергались нападкам.

Как дистанцирование, близость во многих ситуациях используется лидерами для укрепления отношений с их последователями.

Один из самых очевидных случаев — создание команды. Успех дела зависит от знания характера отдельных сотрудников и их возможностей. С большого расстояния нельзя получить сведения о том, что мотивирует людей. Также лидеру важно найти свой подход к каждому члену команды. То, что подвигает на ударный труд Джо, возможно, оставляет равнодушной Сьюзан. Кроме того,

поскольку сотрудникам, чтобы ощутить себя командой, нужно наладить контакты между собой, построение команды обычно предполагает выезд «на природу», где рабочие барьеры исчезают и близость наступает сама собой.

Дэвид Гарднер, возглавляя европейский филиал Electronic Arts, вероятно, установил рекорд массовости при построении команды за пределами офиса. Он на четыре дня вывез всех сотрудников филиала, почти тысячу человек, на один из французских курортов. Гарднер — американец, и поначалу новые коллеги отнеслись к его затее скептически, если не сказать больше. «Что еще за новости!» — фыркали они. Однако поездка была столь успешной, что на следующий год людям буквально не терпелось узнать, куда они поедут на сей раз. «Никуда», — сообщил Гарднер. Подобными увеселениями обычно отмечают трудовые успехи, пояснил он, а нынче похвастаться нечем. Его ответ иллюстрирует соображение более общего характера касательно построения команды. Хотя мы всячески подчеркивали значение близости, она необходимое условие успеха, но не достаточное. Чтобы команда была эффективной, лидер должен четко очертить круг задач, которые ей следует выполнять.

Близость также важна при коучинге и при оказании интенсивной помощи. Хороший коучинг начинается с понимания целей, мотивов, амбиций и эмоций подопечных, чтобы они могли брать на себя ответственность за собственное развитие.

Когда Рик Доббис перебрался в Европу, чтобы встать во главе уже довольно успешного бизнеса PolyGram, некоторые его друзья беспокоились за него — боялись, что он переживет культурный шок. Они с тревогой думали, что для выходца из Бруклина испытание будет чересчур тяжелым, что он может начать топтать ногами, чтобы показать, кто в доме хозяин. Но Рик повел себя мудро: он прислушивался к людям и выказывал готовность помочь им. Потом, достигнув близости, он стал обучать их американским методам работы — создать отдельный дешевый лейбл, пускать репертуар по Европе.

Чтобы понять, что в действительности движет людьми, лидеру нужно узнать их подноготную. Выяснить историю жизни, цели и мечты, о чем они сожалеют, чем разочарованы. Нужно выучить их имена, имена их супругов и детей. Узнать, чем они живут и как проводят время, рассказывать им о своих принципах и увлечениях. Если настоящей близости нет, лидеру будут говорить только то, что, по мнению людей, он хочет услышать.

Когда Гэрет уходил из PolyGram, Рик подарил ему книжку об истории своего родного Бруклина, сделав на ней такую надпись: «Много хороших людей вышло из Бруклина. Ты вполне мог быть одним из них». Было чрезвычайно приятно получить такой комплимент в дополнение к личному подарку.

Едва ли не лучшая ситуация для установления близких отношений — совместное путешествие или хотя бы ужин. Некоторые лидеры даже приглашают подчиненных к себе домой. Приступив к работе в Би-би-си, Грег Дайк взял всю свою управленческую команду в поездку в Лидс. Им предстояло посетить северный филиал компании, который был чуть ли не на осадном положении. Чем дальше на север Англии, тем ниже популярность Би-би-си, так что визитеры из штаб-квартиры были в Лидсе нечастыми гостями. Грег хотел не только сплотить свою команду, но и наладить отношения между двумя подразделениями.

Дайк разбил людей на пары и тройки, дав каждой группе задание по дороге заехать на ту или иную местную радиостанцию. В результате люди сблизились, узнали много нового о компании, завели знакомства в самых неожиданных местах. В Лидсе местные сотрудники Би-би-си, в жизни не видавшие большого начальства, получили возможность пообщаться сразу со всей верхушкой организации. Совершая экскурсию по зданию всей гурьбой, они только что хороводы не водили. После Дайк провел общее собрание, успешно скрыв то обстоятельство, что едва не падал в обморок от зубной боли.

Все по-настоящему

Неподдельность ощущается особенно остро, когда лидер стремится к близости. Если это притворная близость, рано или поздно люди разоблачат обман.

Одно время мы консультировали главврача одной из бостонских больниц, который был неподражаем при сборе информации о людях. Он знал в лицо всех сотрудников учреждения: поваров, грузчиков, охранников, даже парковщиков, не говоря уже о врачах и медсестрах, — и, не жалея сил, уделял много времени обходу своих владений. Было видно, что он готовится к встречам, так как всегда помнил, кого как зовут. Людям это льстило, и они рассказывали ему все, что он хотел. Однако он совершил большую ошибку — вел себя так первые полгода, пока разбирался в ситуации, а потом перестал.

Люди стали думать, что они больше не интересны начальнику. Они засомневались в искренности главврача, и он стал терять доверие. Дело в том, что применение ситуационного чутья не рзавая процедура. Лидеру нужно все время пополнять свои знания о людях и компании. Конечным итогом лидерства является достижение высокой цели, но его повседневная сущность — это отношения с людьми.

Данный процесс является двусторонним. Чтобы добиться настоящей близости, мало лишь выяснить, чем дышат люди, нужно сообщить им многое о себе самом. На лидерском семинаре для старших партнеров международной фирмы, оказывающей профессиональные услуги, мы предложили присутствующим рассказать о себе всем остальным нечто, чего те прежде не знали. Разброс реакций был удивительным. Одни ушли от ответа, отделавшись каким-нибудь пустяком, например: «Мой любимый цвет — оранжевый». Другие сделали настоящие признания: «Мы с женой посещаем семейного психолога» или «Я дважды проваливал экзамен по профессии». Если вы не раскрываетесь, о какой близости может идти речь? Причем важно быть честным. Не дай бог люди усмот-

рят противоречия в том, что вы говорите. Вы утратите доверие, и люди сами перестанут быть честными с вами.

Близость достигается за счет проявления положительных эмоций: можно похвалить человека за успех или сказать ему слова утешения в трудную минуту. Оптимизм заразителен, а пессимизм вызывает сомнения и страх, и дурное пророчество сбывается, потому что в него начинают верить. Тот, кто рискует, нуждается в поощрении, даже если риск оправдывается не всегда. С первого раза мало кто добивается успеха.

Ключи к близости

Установление близости может иметь постановочный характер, но ни в коем случае не формальный. Как сближаться, зависит от личности лидера и сложившейся ситуации, и также необходимо, чтобы методы годились для людей, с которыми он работает.

Мы очень ясно поняли это, когда занимались тимбилдингом с группой ученых в фармацевтической компании. Мы пошли по стандартному пути, предложив им обменяться информацией друг о друге и т.д., но ничего не вышло. Тогда мы устроили ряд встреч, чтобы обсудить исследования. Вот тут-то они загорелись: это было именно то, о чем они хотели поговорить. В конце концов, они ведь ученые.

Лидеры часто подстраивают ситуации для сближения, создавая своего рода кокон, в котором они и их люди могут вести себя непринужденно.

До прихода в Би-би-си Грег Дайк руководил коммерческой телекомпанией London Weekend. Как и позднее в Би-би-си, там он сформировал лидерскую группу по управлению компанией и всеми силами способствовал появлению командного духа. Среди его методов были, например, регулярные совместные завтраки с приглашением сторонних докладчиков, нас в том числе. Трюк был в том, что после двадцатиминутного выступления команде под предводительством Дайка нужно было разбить оратора в пух

и прах. Это была довольно жестокая забава, своего рода интеллектуальная травля, порой проводимая на высочайшем уровне. Подзуживаемые Дайком члены команды старались перещеголять друг друга в оскорбительных колкостях и дружно хохотали над ними. Даже жертве становилось весело, когда проходил первый шок.

Хотя красивые жесты, например устроенная Дэвидом Гарднером поездка на курорт, производят эффект и запоминаются, еще важнее небольшие, но частые события. В деле установления близости уповать на проводимое раз в год мероприятие — все равно что надеяться спасти брак за время летнего отпуска. Мелкие ритуалы (вроде кофе с печеньем утром в понедельник) могут стать очень полезной привычкой, пока не начнут приедаться, конечно.

Даже в тех организациях, где полагаются на иерархию и рассматривают ее как средство контроля, установление близких отношений — высокоэффективный лидерский прием. Великие военачальники добиваются успеха потому, что умеют заслужить не только уважение, но и преданность бойцов. Лучшие полководцы говорят с подчиненными на их языке и проявляют заботу о них. Генерал Джордж Паттон, беседуя со своими соратниками, не уставал повторять: «Я забочусь только об американском солдате — и ни о чем больше». А когда лорд Нельсон был ранен шрапнелью во время битвы, казалось смертельно, и один из врачей, бросив своего раненого, поспешил оказать помощь адмиралу, тот сказал ему: «Я дождусь своей очереди вместе с моими храбрецами». В этих словах, сказанных под вражеским огнем, была такая искренность, что матросы всей душой полюбили своего предводителя¹³.

Жесткая иерархия действует и на сталелитейном производстве, где безопасность людей и даже их жизни зависят от прочности вертикали власти. Мы наблюдали, как мастер смены, который в часы работы настаивал на уважении к его должности, во время обеденных перерывов налаживал контакт с подчиненными при помощи добрых и не очень шуток насчет того, кто за какую футбольную команду болеет.

Меняем частоту

Едва ли не самое сложное для лидера — определить, когда и как перейти от близости к дистанции и наоборот. Необходимо поддерживать равновесие, порой, как ни удивительно, делая очень резкие движения.

Некоторым удается справляться с изменением дистанции очень хорошо. Дэвид Проссер, глава одной из самых успешных страховых компаний Европы Legal & General, вовсе не типичный лощеный бизнесмен из Сити. Он широкой души человек, выходец из промышленного Южного Уэльса. С близостью у Проссера полный порядок. В его компании царит сердечная, дружеская атмосфера. Сотрудники любят после работы вместе пропустить по стаканчику, а тем, кто уходит из фирмы, устраивают теплые проводы. На таких мероприятиях Проссер само радушие, а при встречах один на один он неизменно вежлив, обходителен и мил. Между тем он умеет держать дистанцию (и как!), вежливо, но твердо указывая подчиненным на недостатки в работе.

Увеличение дистанции особенно заметно на фоне добродушия, которое Проссер обычно излучает. Так, однажды на вечеринке один из менеджеров горячо хвастался тем, насколько здорово у компании идут перекрестные продажи. И тут Проссер тихо произнес: «Здорово-то здорово, но ведь не так, как могли бы». Кажется, тающий в бокалах лед стал замерзать. Все мгновенно поняли: они могут и должны трудиться лучше.

Дать знак к сокращению дистанции довольно просто. Улыбка, расстегнутый ворот рубашки, легкая шутка — это, с точки зрения людей, разрешение расслабиться, намек на то, что о субординации хотя бы на время можно забыть и сближение уместно. Однако многие плохо переносят резкое изменение дистанции. Помнится, один милый руководитель столь внезапно превращался в безжалостного критика, что сотрудники потом еще долго не могли прийти в себя.

Лидеры, чье поведение мы изучали, располагали целым арсеналом приемов для перехода из одного состояния в другое.

Первый распространенный прием, применяемый при дистанцировании, заключается в том, чтобы сообщить людям, что с ними будет происходить. Найджел Моррис, сооснователь и бывший операционный директор Capital One, признается, что чувствует себя как хамелеон, потому что, будучи еще секунду назад милым и общительным, вдруг становится требовательным и колючим. Нам он сказал: «Если вы слишком непонятны, люди пугаются. Уж лучше быть грубияном, но предсказуемым. Обычно я предупреждаю людей: “Поберегись, сейчас появится другой Найджел”, даю понять, что собираюсь поменяться».

Конечно, чувства нельзя включать и выключать, как по нажатию кнопки. Некоторые изощренные лидеры держат людей в тонусе, посылая им противоречивые сигналы. Этот прием лучше всего использовать, если ваша базовая стратегия — держать дистанцию.

Мы видели нечто подобное своими глазами во время первой встречи с главой крупного инвестиционного банка. Нам предстоял обед с ним и двумя руководителями, которые как раз пришли просветить его насчет предстоящей встречи. Эти полчаса точно были не самыми приятными в жизни тех менеджеров. Они вышли из кабинета шефа как побитые собаки. Мы прошли вместе с ними в столовую для руководства. Их начальник все не показывался, и мы начали есть. Уже подали второе, и мы все сильнее нервничали, думая о том, что, когда большой босс явится, нам придется как следует постараться, чтобы его не прогневать. Наконец он присоединился к нам, однако был добродушен и мил — мы славно пообщались. Однако, показав власть, наш визави получил превосходство, так что, по-видимому, мы пошли на большее количество уступок, чем предполагали. В общем, это был классический пример использования дистанции для того, чтобы люди не расслаблялись.

Риски неверного выбора дистанции

Неумение правильно менять дистанцию, корректировать позицию при изменении ситуации снижает эффективность лидера. Но организация едва ли развалится на куски из-за того, что у него нет такой способности. Все мы знаем гендиректоров, которым удается оставаться в своих креслах долгие годы, несмотря на то что оценка их руководящих качеств колеблется между «посредственно» и «бездарно».

Однако для лидера, который не умеет поддерживать баланс, подлинность недостижима. Рассмотрим несколько случаев.

Чрезмерная близость мешает лидеру указать коллеге на недостатки в его работе. Помните начинающего руководителя, который ходил по барам с подчиненными, а потом узнал, что один из них нечист на руку? До таких крайностей доходит редко. Большинство лидеров, даже если они вели себя очень уж по-свойски, способны дать урок подчиненным, совершившим тяжелые проступки. Однако излишняя близость почти всегда мешает бороться с посредственностью. В таких случаях, когда менеджер пытается восстановить дистанцию между собой и своим приятелем, тот может просто отделаться от него, обратив все в шутку, как поступил толстяк Джек Фальстаф с принцем Генрихом*. Чересчур сильно сблизившись с коллегой, менеджер лишился подлинности.

Близость преждевременна. Все мы встречали людей, которые, присоединяясь к команде, берут слишком круто в стремлении добиться близости, которой они не заслужили. Лучше уж поначалу быть несколько отстраненным, как учитель с новым классом.

Лидер забывает об ответственности. Если он слишком напирает на близость и создание благоприятной обстановки, он утрачивает подлинность как человек, обязанный обеспечивать достижение результата и нести ответственность за него. Смысл лидерства не в том, чтобы быть милым. Даже будучи на короткой ноге с подчиненными, лидер обязан держать марку. И он,

* У. Шекспир, «Генрих IV», ч. 1. *Прим. перев.*

и его последователи должны чувствовать опасности, которыми чревато необдуманное изменение дистанции. В конечном счете полномочия проистекают из высшей цели организации. Навязывая дистанцию даже тем, с кем он близок, лидер действует как слуга организации.

Лидер отстранен, даже когда близость уместна. По природе своей деятельности лидерам приходится иметь дело с тем, что находится за пределами организации. Они уделяют много времени инвесторам, аналитикам, прессе, потребителям, властям и гораздо меньше — организации. В результате их часто воспринимают отстраненными от компании как в социальном, так и в буквальном смысле, а потом они перестают понимать, что происходит внутри нее, и рвут связи с источниками тех самых данных, которые сделали их успешными.

В одном туалете для начальства мы видели граффити, которое сообщило нам все, что нужно было знать о главе компании: «В чем разница между Господом Богом и СЕО? Бог везде, а СЕО везде, кроме этого места». Такие руководители обычно сильно удивляются, когда лучшие работники уходят, а показатели «ни с того ни с сего» оказываются ниже плановых.

Такая отстраненность соблазнительна. У руководителя появляются основания утверждать (вспомните фиаско Enron, Tuso и WorldCom), что коль скоро он ничего не знал, то не несет ответственности. Разумеется, несет. Именно конечный результат, высокая цель придают лидеру подлинность.

Лидер находит удачный прием, но перегибает палку. Бывает, что руководитель, придя в организацию, устанавливает большую дистанцию, а затем заходит слишком далеко с решениями, которые оказывают роковое воздействие на компанию или, во всяком случае, вредят ей. Однако столь же легко утратить подлинность из-за неблагоприятной близости.

Следует помнить, что, как и некоторые другие составляющие менеджмента, лидерство — это навык. Оно требует постоянного совершенствования, в том числе на практике. Как видите, изменение

социальной дистанции — важнейшее лидерское умение. Но, как и всякое умение, его порой используют с упорством, достойным лучшего применения.

В одном известном рекламном агентстве мы своими глазами видели, как легко зайти слишком далеко и утратить влияние. Накануне традиционной рождественской вечеринки руководитель подразделения сообщил нам, что собирается устроить чествование пяти лучших сотрудников, рассказать об их достижениях и наградить каждого ценным подарком. Звучало отлично. Однако когда дошло до дела, он не смог остановиться на пяти — похвалил еще одного, и еще, и еще, сыпал подарками направо и налево.

Поначалу все были в восторге. Но когда стало ясно, что каждый сотрудник отдела, коих было человек пятьдесят, получит подарок, церемония превратилась в фарс. Когда настоящие герои закончились, руководитель начал импровизировать, и все менее удачно. Те, кого награждали, были в смущении, а настоящие герои чувствовали, что их награды падают в цене. Когда одаривали первых пятерых-шестерых, искренность еще ощущалась. Но потом ее становилось все меньше и меньше, пока мероприятие окончательно не превратилось в балаган.

Итак, использование социальной дистанции есть особое проявление ситуационного чутья, выражающееся в умении понять, когда становится ближе, когда дальше и какое поведение наиболее уместно. Это очень важная для лидера способность.

Далее вы узнаете еще об одной важной составляющей лидерства. В следующей главе мы поговорим о том, какое значение для лидерских отношений имеют грамотные коммуникации.

Глава 7

Грамотно общаться

Во всех книгах о лидерстве написано, что настоящие лидеры умеют общаться. Это верно, но не менее важно с умом выбирать режим коммуникаций. Это требует от лидера точной оценки самого сообщения, ситуации, людей, которым адресовано послание, а также его, лидера, собственных сильных и слабых сторон. По сути дела, выбор режима коммуникаций — тщательное мини-исследование на предмет того, как *быть собой, искусно и сообразно ситуации*¹.

В частности, лидеру нужно понять, что ему удастся лучше всего: беседа один на один, общение с небольшой группой людей или выступление перед широкой аудиторией. Для каждой ситуации нужны свои коммуникативные навыки. И конечно, выступления будут зависеть от обстоятельств.

В знаменитом исследовании Harvard Business School начала 1990-х рассказывается о том, с какой тщательностью Орит Гадиш, вице-председатель консалтинговой фирмы Bain and Company, готовилась к важному выступлению перед своими коллегами². В то время коллектив был во власти упаднических настроений, о чем, собственно, и собиралась поговорить Орит. Среди факторов, принятых ею в расчет при подготовке речи, было выверенное соотношение фактов и эмоций, последних достижений и задач на будущее, подробностей из личной жизни и совместного опыта.

Она прекрасно понимала, что подача послания окажет сильное влияние на то, как оно будет воспринято. Особенно Орит заботило то, как вызвать у аудитории чувство коллективной гордости и вместе с тем сделать так, чтобы у множества ее слушателей, людей независимо мыслящих, не сложилось впечатление, будто ими помыкают.

Выбор канала

Вспомним о том, как Грег Дайк подготовил свой фокус, как Томас Заттельбергер использует силу взгляда во время совещаний, о «гастролях» Саймона Галлифорда по филиалам Barclays Bank. Подумайте, уделяете ли вы такое же внимание общению со своими последователями? Насколько серьезно к нему относитесь?

Коммуникации — дело личное. Конечно, общение один на один всегда будет иметь большое значение, но лидеру необходимо поломать голову над тем, как добиться эффекта при обращении к большой аудитории. Когда Джон Мейджор сменил Маргарет Тэтчер на посту премьер-министра Великобритании, все думали, что он проиграет на первых же выборах. В начале кампании он выступал перед публикой с больших трибун, оборудованных телесуфлерами. Выступления публики встретила прохладно. Декорации не соответствовали скромным манерам Мейджора. В середине кампании он сменил тактику — стал выступать прямо на улице, экспромтом, с импровизированной трибуны, держа микрофон в руках. Такая обстановка больше подходила его имиджу «обычного человека с улицы». Выступления были показаны по всем крупнейшим телеканалам, их увидели 30 миллионов избирателей. Мейджор победил на выборах. Многие наблюдатели сочли эту перемену в поведении поворотной точкой кампании. Оказалось, Мейджор умеет разговаривать с людьми.

Сами собой напрашиваются аналогии с последней, 2004 года, президентской гонкой в США. Буш обожает выступать на публике, тут он как рыба в воде. Керри, по общему мнению, намного лучше

чувствовал себя во время теледебатов, предпочитал инсценировку. Только в самом конце кампании, когда уже было слишком поздно, Керри стал общаться с электоратом в более неформальной обстановке.

Организации, с которыми мы работаем, все серьезнее относятся к вопросам внутренних и внешних коммуникаций, по мере того как значение этих вопросов возрастает. Специалисты по коммуникациям в состоянии дополнить взаимодействие лидера с окружающими, искусно применяя новые и старые средства: видеоконференции, Интернет, публикации в прессе, рекламу и т.д. Все это может быть чрезвычайно эффективно, при условии что техника не заслоняет человека. Но лидеру необходимо сохранить подлинность. Вспомните, как тщательно подошел Петер Брабек к выбору декораций для фотографии на природоохранном отчете Nestlé.

На нижних ярусах организации выбор канала коммуникации не менее важен. Одно время мы имели возможность довольно долго наблюдать за деятельностью Дейва, старшего сотрудника социальной службы в одном бедном провинциальном городке. Коллектив у него был тот еще. Были и политические радикалы, и феминистки всех сортов, и бесчувственные карьеристы, и самозванные анархисты. Формальные совещания превращались в сущий кошмар: люди быстро скатывались к бесполезным пререканиям, в которых никто не хотел уступать. Дейв оценил положение дел и стал водить людей небольшими компаниями в уютный местный бар, где с присущим ему юмором умно и непринужденно доносил до соратников свои требования, в том числе необходимость соблюдать высокие стандарты профессиональной деятельности.

Лидерские истории

Понятно также, что не менее важно содержание сообщения. Многие лидеры совершают ошибку, полагая, что слушателей можно взять в первую очередь рациональным анализом и изложением

фактов³. Именно так сначала в школе, потом в институте и на работе нас учили убеждать других в достоинствах того, о чем идет речь. Но такой подход едва ли заразит людей вашими идеями.

Припомните, когда в последний раз вас взволновала длинная, под завязку забитая данными презентация в PowerPoint или подборка перегруженных фактами отчетов. Подобные методы сами по себе отбивают интерес, и проблема усугубляется тем, что некоторые руководители склонны употреблять данную им власть, чтобы как следует «убедить» подчиненных. Может, иногда для менеджмента такой подход и годится, но к лидерству он точно не имеет отношения.

Увлечь людей способен захватывающий рассказ. Найдите такой ракурс, чтобы слушатели не только поняли свою роль, но и почувствовали интерес к ней. Это не значит, что надо совсем отказаться от анализа. Скорее речь о том, чтобы оживить его при помощи примеров, личного опыта, аналогий и историй⁴.

Почему эти приемы для лидеров столь действенны? На то есть несколько причин. Во-первых, убедительная история увлекает людей (а ведь лидерство, как мы неоднократно подчеркивали, — это отношения). Она притягательна. В ней есть загадка, которую надо разгадать, трудность, которую нужно преодолеть, приключения, если угодно. А кроме того, история позволяет людям прийти к своим собственным умозаключениям.

Во-вторых, благодаря удачно подобранным примерам из личного опыта лидер становится ближе к своим последователям. Для него описание случаев из собственной жизни — отличный способ сократить социальную дистанцию и изложить свою подлинную биографию. Рассказывая о повседневных ситуациях, лидер устанавливает более тесный контакт с людьми на основе общего опыта.

В-третьих, благодаря общению, «очеловеченному» случаями из жизни, аналогиями и юмором, лидеры способны лучше раскрыть себя. И чем больше своих переживаний они показывают (тут, конечно же, нужно умение), тем сильнее эмоциональный отклик на их действия. Прославленный экс-глава General Electric Джек Уэлч

устанавливал контакт с людьми, частенько обращаясь к историям из своего детства и первых лет взрослой жизни, чтобы проиллюстрировать важнейшие послания. Но нам ближе другой пример.

За последние годы мы не раз были свидетелями того, как яхтсмен Пит Госс выступал перед аудиториями, состоящими из закаленных жизнью руководителей. Пит — чудесный рассказчик. Одна из его историй — о том, как он спас своего соперника по кругосветной гонке Рафаэля Данелли, который чудом уцелел, оказавшись в эпицентре жестокого шторма. Другая история повествует о строительстве революционного гигантского катамарана Team Philips. И та и другая — отличный пример хорошего рассказа.

Каждая из них — о вызове судьбе, поэтому захватывает аудиторию. Как вообще можно спасти кого-то в таких суровых погодных условиях? Будет ли Рафаэль все еще жив, когда Пит доберется до него? Неужели возможно построить катамаран размером с небольшой корабль? Сумеет ли он пережить «идеальный шторм»? Удастся ли Питу достать деньги для продолжения строительства?

По мере того как разворачивается сюжет, Пит мельком упоминает о мелочах бытового характера, знакомых и понятных каждому: о питании, сне и даже пользовании туалетом в открытом море. Еще он говорит о той огромной поддержке, которую оказывали ему жена и товарищи.

Наконец, эти истории дают Питу возможность выразить свои эмоции. Он трогательно рассказывает о том, как они обнялись со спасенным Рафаэлем, о выражении его глаз: «Я никогда его не забуду... Я и не думал, что глаза могут выражать такую глубокую признательность». Рассказывая о том, как ему и его команде пришлось покинуть разрушенный стихией катамаран, Пит признается, что все они, не скрывая слез, рыдали как дети, глядя на то, как судно беззвучно погружается в морскую пучину.

К концу рассказа Пит полностью овладевает аудиторией, давая ей возможность разделить с ним переживания и составить свое собственное представление о перипетиях лидерства.

Правдивые истории

Существует ли рецепт действенного общения? Разумеется, выведены некие основные принципы создания хорошего рассказа, в частности с точки зрения структуры, темпа, стиля изложения. Известно также, что авторы наиболее впечатляющих историй черпают образы и интонацию из древних преданий. Так, Стив Джобс сравнивал противостояние Apple и IBM с борьбой между Давидом и Голиафом. Ту же самую аналогию использовал Ричард Брэнсон, говоря о соперничестве между Virgin и British Airways, а вслед за ним и другие бюджетные перевозчики, бьющиеся с традиционными авиакомпаниями.

Чтобы стать эффективной, коммуникация должна быть искренней. Пример, случай, история должны соответствовать ситуации и моменту, а кроме того, быть реальными, а не взятыми из справочника. Самую сильную отдачу эти приемы дают тогда, когда вплетены в ткань текущих событий, а не использованы под конец.

Важнейшее значение для успеха лидерского общения имеют его ритм, темп и «оркестровка». Слишком быстро — и послание комкается либо оказывается не соответствующим ситуации. Чересчур медленно — и у публики пропадает интерес, рвется связь. Задача лидера — понять организацию и ее внутренний ритм, затем решить, что и с какой скоростью следует изменить, а что нужно сохранить любой ценой.

Про черепаху и зайца

Грамотные коммуникации — это не только вопрос содержания, стиля и умения преподнести информацию. Это еще и вопрос выбора времени, темпа повествования. Музыка — это не только партитура и звук. Один джазмен сказал: «Слушать надо те ноты, что я не извлекаю». И правда, руководители, участвующие в «музыкально-лидерской» программе Wharton Business School, после того как проходят курс дирижирования квартетом, отмечают, что это занятие воплощает собой все те сложности, с которыми им приходится сталкиваться по работе.

Рассмотрим два примера. Мы обойдемся без упоминания названий и имен, так как хотим, чтобы вы попробовали догадаться, чем все закончилось. В первом примере речь пойдет о компании, основанной в самом начале XX века на базе только что появившейся технологии, сочетающей электричество и связь. К началу 1960-х компания превратилась в крупный конгломерат бизнесов, занимающихся тяжелым и легким машиностроением, включая производство электроэнергии, выпуск оружия, медицинской электроники и потребительских товаров длительного использования.

Компания придерживалась консервативной стратегии — никогда не клала все яйца в одну корзину, причем в ней действовали принципы жесткого, если не сказать удушающего, финансового контроля. Многим казалось, что организация погрязла в бюрократии, боится рисковать и не приспособлена к быстрому освоению новых возможностей. Тем не менее она росла. Тогда, в 1960-е, ее выручка составляла около 10 миллиардов долларов в год, 1 миллиард лежал на счетах. Однако отсутствие готовности рисковать делало компанию непопулярной на фондовом рынке. Как правило, курс ее акций рос более низкими темпами, чем индекс FTSE, и ситуация была иной лишь на протяжении четырех лет между 1987 и 1996 годом.

К концу 1990-х компания созрела для перемен. Был назначен новый CEO, имевший репутацию лидера, не боящегося резких мер. Они не заставили себя долго ждать. Новый босс укрепил руководство бывшим инвестбанкиром и круто взялся за дело. Он отринул осторожную стратегию прошлого и принялся укреплять позиции компании на быстрорастущем рынке телекоммуникационного оборудования. Программа ускоренного избавления от лишних производств увенчалась продажей оружейного бизнеса.

Тем временем шли масштабные культурные преобразования. Прежде всего нужно было объяснить новую стратегию работникам. Совместно с директором по персоналу CEO выделил ключевые корпоративные ценности — страсть и гордость, быстроту, радикальные воззрения, — чтобы вокруг них строить новую

организацию. Это было классическое управление изменениями, движимое вдохновенным лидерством. Рыночные перспективы компании выглядели радужно, ее акции были нарасхват. Сотрудники организации поверили, что рыночная стоимость акций может удвоиться, а значит, их опционы будут обеспечены активами. Все взоры были прикованы к котировкам, и люди рвались к цели. Ободренный энтузиазмом, CEO приступил к реализации стратегии покупок для наращивания потенциала компании. Было сделано два крупных приобретения в США: одно — на 2 миллиарда долларов, другое — на 4,2 миллиарда.

«Наша миссия — сделать эту компанию одним из мировых лидеров в сфере телекоммуникаций и управления информацией на самых динамичных и интересных рынках XXI века. Мы сделаем это, построив культуру, в которой мы все разделим успех новой организации», — провозгласил играющий на повышение CEO в 2000 году.

Давайте прервемся здесь, чтобы вы предположили, что было дальше, а пока рассмотрим другой пример, совсем не похожий на первый.

Компания представляет собой партнерство по оказанию профессиональных услуг, специализирующееся на полуправильной финансовой реструктуризации. Это «голубая фишка»* с впечатляющим, первоклассным брендом. Когда мы пришли туда, выручка компании составляла около 750 миллионов долларов, и деньги ей приносили несколько видов деятельности, в том числе следующие: оказание услуг по масштабной финансовой реструктуризации банкам, держателям облигаций и иногда менеджменту; оказание высокоспециализированных услуг по оздоровлению бизнеса, требующих отличного знания рынка; реструктуризация или ликвидация мелких и средних предприятий. Общая картина кажется очень радужной. Выручка растет и по плану должна удвоиться за пять лет. Рентабельность, оцененная исходя из прибыли на одного партнера, выше, чем у

* То есть надежная компания, акции которой высоко котируются. Как правило, такая фирма в течение долгого времени выплачивает своим акционерам высокие дивиденды. *Прим. ред.*

многих конкурентов. Крупные заказы поступают один за другим и приносят хорошую прибыль. Внутри компании действует принцип «каждому по способностям», так что лучшие профессионалы работают с крупными, известными клиентами.

Между тем за красивым фасадом таятся проблемы. У организации появились высокоспециализированные нишевые конкуренты. Они полагают, что лидер рынка зазнался и стал слишком неповоротливым. Горькая правда заключается в том, что в сфере обслуживания мелких и средних клиентов, на которую приходилось до 40% выручки, позиции компании слабеют вот уже несколько лет подряд. Силу набирают ее региональные конкуренты, предлагающие более низкие расценки, и крупные фирмы, которые в маркетинге делают ставку на развитие отношений с клиентами.

Нужно было что-то делать. Глава компании поручил премудрому бизнес-консультанту провести внутреннее расследование. Проведя беседы с 80 сотрудниками и еще большим числом клиентов, тот порекомендовал радикальные изменения. Сектору мелкого и среднего бизнеса требуется новый лидер, чтобы привести павший духом персонал в чувство, указать четкое направление движения и вернуть компании утраченные позиции.

Глава компании задумался. На горизонте не было видно никого, кто мог бы справиться со столь масштабной задачей. Наконец после долгих обсуждений со старшими партнерами он обратил внимание на опытного, но более молодого партнера. Тот известен тем, что внедрил в фирме ряд инновационных методов работы с персоналом, особенно в части обучения и развития юных талантов. Однако репутацией «подающего игрока» он не обладал.

Молодой партнер начал неплохо. Он проводил множество совещаний со старшими партнерами, которые делали успехи на местных рынках, потом спустился на уровень ниже — к директорам и менеджерам. Были учреждены подкомитеты и рабочие группы по изучению структурных изменений, вопросов управления каналами продвижения, развития талантов и проблем бренда, что породило оживленные дискуссии и вылилось в усталый цинизм:

«Мы пробовали это раньше, и ничего не вышло». Новый лидер сделал все, чтобы обсудить все болезненные вопросы, перед тем как производить изменения, однако крепло ощущение, что разговоров и консультаций слишком много. Партнеры роптали и требовали решительных действий.

На этом месте мы прервем наш рассказ и вернемся к динамичному телекоммуникационному бизнесу.

Заяц сегодня

Первое полугодие 2000 года ознаменовалось для компании из первого примера быстрым ростом и принесло ей хорошую выручку. Курс ее акций достиг рекордно высокого значения. Вроде бы все получилось. Потом, в 2001-м, рынок телекоммуникационного обслуживания США стал хиреть, потому что многие из компаний, ринувшихся в слабо регулируемую государством отрасль связи, одна за другой терпели неудачу. Европейский рынок держался, но и там многие крупные игроки ощутили тяжелые последствия крупных платежей за лицензии на развитие сетей третьего поколения сотовой связи. Поэтому вложения в инфраструктуру им пришлось отложить до лучших времен. То был еще один удар по рассматриваемой нами компании.

Во втором квартале 2001-го она объявила о неутешительном прогнозе на продажи и о том, что ожидается двукратное сокращение операционной прибыли. Курс акций перешел в «свободное падение». К третьему кварталу акции компании были исключены из индекса FTSE 100, а ее CEO и председатель совета директоров, ранее признанный лучшим руководителем года, подали в отставку. Вскорости, после подведения итогов реструктуризации гигантской задолженности, оказалось, что акции компании дешевле бумаги, на которой напечатаны. «Голубой фишке» с огромными запасами наличных пришел конец. Ее название было Marconi Corporation.

Вернемся к фирме, оказывающей профессиональные услуги. Призыв к действию был услышан. Была сформирована новая

управленческая команда из молодых талантов. Они заняты обновлением штата и восстановлением отношений с региональными банкирами. Еще остаются проблемы, однако ясно, что бизнес развивается в правильном направлении. От конкурентов в фирму перешло несколько опытейших сотрудников: они увидели, где разворачивается главное действие, и захотели участвовать в нем. Кое-кто из тех, кто не верил в успех, ушел, и, видимо, за ними последуют другие. Коммуникация видения остается важнейшим фактором долгосрочного успеха, и трудная работа в этом направлении уже начата. Эта фирма — PricewaterhouseCoopers, направление оздоровления бизнеса, региональное подразделение. Когда мы пишем эти строки, компания отвоевывает долю рынка; ее сотрудники увлечены своим делом, и дух их крепок.

Как и история о черепахе и зайце, эти два примера показывают, что постепенные и тщательно подготовленные изменения в конечном счете оказываются более действенными. В первом случае в компанию пришли руководители с впечатляющим послужным списком. Начальным импульсом стало новое видение, в соответствии с которым успех должны были разделить все сотрудники. Была начата агрессивная экспансия за счет приобретений. Однако попутно была утрачена сама основа бизнеса, поломался тщательно отлаженный механизм работы. Когда рынок «ушел из-под ног», великая компания рухнула. Во втором случае бразды правления были вверены не столь яркому, менее заслуженному человеку, который как следует проконсультировался с коллегами, привел в порядок бизнес, восстановил отношения с клиентами и начал строить команду, преданную новому видению. В итоге заяц тяжело ранен, а черепаха живет и здравствует, медленно, но верно продвигаясь вперед.

Зайцы неизбежно более заметны. Им отлично удавалось привлекать внимание в 1990-е, и мы до сих пор приходим в себя после тех падений, что следовали за их резвыми прыжками. Поэтому неудивительно, что тихие выдержанные лидеры стали более популярны.

Миф о быстрых реакциях руководителей

Перед лидерами то и дело встает вопрос о выборе нужного момента и смене темпа. Давление на лидеров бизнеса возрастает; они чувствуют, что от них ждут все более быстрых и решительных действий. Следовательно, им приходится делать вид, будто у них есть ответы на все вопросы. Но, как показывают последние исследования, подобная показная уверенность является одним из характерных признаков громкого провала.

Профессор Сидни Финкельштейн из Tuck School of Business провел исследование «выдающихся неудачников»⁵. Так он называет тех, кто получил в свои руки всемирно известный бизнес и сумел развалить его, уничтожив рабочие места и сократив акционерную стоимость компании. Такое описание прекрасно подходит и к управленцам Marconi, но, как указывает Финкельштейн, в том же ряду стоят Вольфганг Шмидт, CEO и председатель Rubbermaid; Роджер Смит из GM (EDS); Деннис Козловски из Тусо и другие. Все они сумели завести крепкие компании в тупик.

Конечно, трудно не оказаться под впечатлением людей, которые, по крайней мере на первый взгляд, умеют быстро сосредоточиться на главном, разобраться в запутанной ситуации, показывают глубокое знание нужных фактов и действуют решительно. Этот стереотип поведения руководителя по-прежнему вдохновляет многих. Тех, кто ориентируется на него, привлекает возможность мгновенно принимать решения и отдавать приказы с немыслимой скоростью. Более того, подобная решительность успокаивает их соратников, хотя те отлично знают, что лидер не может дать ответы на все вопросы.

Финкельштейн предупреждает:

В мире, где условия ведения бизнеса все время меняются, а инновации являются единственной константой, никто не может «знать все наверняка» сколько-нибудь долго. Твердые и решительные лидеры склонны разбираться с проблемами так быстро, что не успевают

подумать о последствиях. Что еще хуже, поскольку они считают, что у них уже есть ответы на все вопросы, им не дано узнать новые ответы. Когда дело доходит до серьезных дел, они инстинктивно стремятся покончить с ними поскорее, не допуская ни малейших колебаний, хотя порой усомниться стоит⁶.

Те, кто действует слишком быстро и уверенно, страдают еще от одной проблемы. Они не получают полезных отзывов и предложений от окружающих. Коллеги Вольфганга Шмидта по Rubbermaid жаловались на то, что он и слышать не хотел ни о каких советах или предложениях. В итоге тех, кто «все равно осмеливался быть несогласным с ним, почти не осталось»⁷. Таким образом, ускоряясь сверх меры, лидер попадает в ловушку, и оказывается, что он окружен молчанием. В тисках сроков люди почитают за лучшее «просто сделать это», взяться за дело, а разговор о проблемах оставить на потом. Но, как показали гарвардские исследователи Лести Перлоу и Стефани Уильямс, «заговор молчания» демотивирует, вызывает у коллег лидера обиду и злобу, приводит к снижению производительности и мешает творчеству⁸.

Примером черепашьего подхода служит Франц Хумер. За восемь лет работы в Roche он произвел впечатляющие преобразования, сосредоточив все усилия компании на ключевом направлении бизнеса — производстве лекарств и диагностического оборудования. Однако с самого начала он понимал опасность, которой чревата попытка добиться слишком многого слишком быстро. Многие хотели, чтобы Хумер сразу же избавился от переживавшего не лучшие времена витаминного бизнеса. Но Франц понимал, что если он примет такое решение, то сразу же, на ранней стадии, столкнется с сопротивлением внутри компании, которое нарушит его планы.

Вскоре после его прихода в Roche название компании замелькало на первых полосах газет, причем упоминалось главным образом по малоприятным поводам. СМИ писали об уменьшении ее доли рынка, об отсутствии новых разработок, о скандале вокруг цено-

вого сговора, об огромных штрафах, наложенных на компанию в США и Европе, и об угрозе поглощения корпорацией Novartis. Главной задачей Хумера, вспоминает он сам, было убедить людей в том, что все не так уж плохо. Перед началом малоприятных изменений предводитель должен был напомнить им о неразрывной связи времен, составляющей силу бизнеса, сообщить им чувство «нереалистичного оптимизма», как он его называет сейчас.

В последнее время компания рапортует о неплохой прибыли и темпах роста выше рыночных. Плохо дело, говорит Хумер. «Теперь мне придется объяснять людям, что все не так хорошо, как мы думаем», — сетует он. Приведенный нами пример показывает, как тонка грань, по которой нужно пройти лидеру, чтобы дать своим последователям ответ на вопрос «Как дела?». Для руководителей больших организаций в условиях быстрых перемен ответ на этот вопрос не бывает простым. Чтобы не ошибиться, требуются ситуационное чутье и навыки общения высочайшего класса.

Эволюция против революции

Вероятно, ни одна фирма не иллюстрирует сложность выбора между поступательным и скачкообразным развитием лучше, чем продовольственный гигант Nestlé, названный одним журналом лучшей компанией мира для лидеров. CEO Петер Брабек даже публично заявил о том, что решение этого вопроса является для него главной лидерской задачей⁹.

Nestlé — крупнейшая продовольственная компания. Ей почти 150 лет, она присутствует во всех странах мира, в ее ассортименте тысячи наименований продуктов. В компании трудится около 260 тысяч человек. Ее бренды Nestlé, Perrier, Friskies, Kit-Kat и другие удерживают ведущие позиции на многих рынках потребительских товаров.

В 1990-е, когда росту многих фирм способствовали современные технологии, Nestlé часто называли «тупой», «скудной», дразнили

«хромой уткой» и «динозавром». Когда же интернет-пузырь лопнул, добродетель Nestlé — приверженность устойчивому, эволюционному росту — стала намного заметнее.

Подобно своим предшественникам, Брабек продолжил делать ставку на «неприкосновенное наследие» — те аспекты бизнеса, которые никогда не претерпят изменений. The Economist назвал Брабека заклятым врагом моды¹⁰. Сам же он пояснял: «Одна из главных задач лидера — определить, какие особенности компании сохранить. Надо уяснить, почему она была успешна в прошлом и как вы будете оберегать ее основы от слома».

Эти вечные ценности были отражены в документе под названием «Принципы лидерства и управления», который Брабек составил в 1997 году, став CEO после тридцати лет службы в компании. Среди этих принципов — значимость людей, товаров и брендов (не технологий!), постепенное развитие бизнеса, философия принятия решений на местах, как можно ближе к локальным рынкам.

Конечно, это не значит, что Nestlé не меняется. Скорее следует говорить о том, что существует исходная установка на постепенные, но непрерывные эволюционные изменения. Опять же, как публично заметил Брабек, разовые крупные изменения травмируют и разрушают, показывая, что руководство компании не сумело заблаговременно принять надлежащие меры, чтобы предотвратить «трансформацию».

Но это не значит, что в Nestlé нет места быстрым изменениям. На самом деле Брабек открыто признается в стремлении ускорить перемены в компании. Вот что он говорит: «Я чувствую, что мы действуем медленно. Как я уже говорил, компания привыкла ходить в домашних тапочках. И хотя это очень удобно, трудно идти быстро. Даже если попробуешь, грохнешься об пол. Поэтому нам нужно было сменить тапочки на теннисные туфли, потом на тренировочные, потом на беговые кроссовки. Во что мы обуты сегодня? Пока еще по большей части в тенниски. Мы ускорились, но пора переходить на бег».

Понятно, что выбор темпа во многом зависит от обстоятельств. В случае необходимости Брабек действовал быстро и резко. Все десять членов исполнительного комитета либо сменили обязанности, либо ушли в отставку в тот день, когда Петер возглавил компанию. За время его правления в Nestlé были открыты два новых международных подразделения (одно выпускает питьевую воду, другое — корма для животных), было начато внедрение корпоративной информационной системы Globe. В 2002–2003 годах Nestlé подсутилась и купила крупные компании по производству кормов для животных (Ralston Purina), замороженных продуктов (ChefAmerica) и мороженого (Dreyer's).

«Половина моих коллег считает, что мы движемся очень медленно, а другая половина — что мы слишком спешим, — говорит Брабек. — Нам нужно и то и другое. Надо уметь ускориться там, где нужно, а кое-где, напротив, торопиться не следует. Штука в том, чтобы понять, где именно. Но однозначных ответов не бывает».

Чтение партитуры

Такой уровень сложности и неопределенности выносят немногие. Это обычная лидерская проблема. «Вчера я притормозил Globe, — рассказал нам недавно Брабек при встрече. — Мне понадобились ресурсы для важного нового рынка. Сначала надо выиграть эту битву! Поэтому Globe чуть замедлится, но мир-то не рухнет, а вот неудача на новом рынке может стоить дорого. Поэтому здесь замедляем, там ускоряем. Некоторым людям очень неуютно от такой неопределенности. Мне же думается, что мы больше не можем позволить себе жить в черно-белом мире».

Одно время Брабек изучал музыку, поэтому он сравнивает управление сложным международным бизнесом с дирижированием. И то и другое требует долгой напряженной подготовки.

«Дирижер готовится целый год, прежде чем приступить к работе с оркестром. Если вы посмотрите на мой первый план действий

в Nestlé, то не увидите в нем ничего особенного. Но я готовил его полтора года: думал, общался, читал. Когда все четыре опоры на месте, все просто и понятно. Вы спросите: “А почему так долго?” Когда имеешь дело с такой сложной компанией, как Nestlé, выявить четыре фактора, от которых в конечном счете зависит успех, не так-то просто. Они не лежат на поверхности, их надо поискать. Это словно партитура. Она такая толстая и непонятная. Приходится как следует попотеть, чтобы разобраться в каждой ноте. Вы сомневаетесь, советуетесь, спорите. Но наконец проступает мелодия, и все становится на свои места».

Брабек четко понимает, в чем его главная лидерская задача: «Чтобы люди загорелись и пошли за мной». Трудности, связанные с наследованием лидерства в крупной компании с давними традициями, такой как Nestlé, напоминают те, которые преодолевает дирижер, когда приступает к работе над чужим произведением. Самое трудное — интерпретировать партитуру в присущем тебе стиле. Не подражать, а быть оригинальным.

«Задача дирижера — по-своему передать дух произведения, сочиненного кем-то другим, и донести собственное прочтение до других людей, — считает Петер. — Как и дирижер, я хочу максимально задействовать потенциал компании. Я хочу получить уникальное звучание, как у Венского филармонического оркестра. Другого такого в мире нет. Вот так и я здесь желаю добиться безупречного звучания».

Жонглирование приоритетами

Чтобы получить такое звучание, требуется постоянная корректировка приоритетов, способность, когда нужно, изменить темп — и непрерывное управление неопределенностью. Рассмотрим три примера. Во-первых, хотя люди, товары и бренды в Nestlé считаются неприкосновенными и они важнее технологий, но компания не раз была первой в освоении технологических новшеств. Так, Nestlé находилась у истоков становления виртуального шоппинга

и до эры Интернета использовала интерактивное телевидение. Она была пионером b2b-коммерции. Сегодня она внедряет Globe — одну из самых амбициозных корпоративных информационных систем.

Во-вторых, основа «Принципов лидерства и управления» неизменна, но недавно документ был переработан так, чтобы отразить требования времени, с которыми Nestlé сталкивается в XXI веке, и одно из них — необходимость непрерывных преобразований. И в-третьих, вероятно, благодаря своему «уникальному звучанию» этот, казалось бы, неповоротливый гигант фактически стал самой быстрорастущей компанией в медленно развивающемся продовольственном бизнесе.

Конечно, не все лидеры сталкиваются со сложными задачами («оркестровкой»), какие решают те, кто управляет международными компаниями. Тем не менее вопросы выбора времени и смены темпа стоят перед всеми лидерами. Может быть, есть некие основные принципы, руководствуясь которыми, лидер научится находить более точные слова, описывая необходимость изменений? Опираясь на работу нашего коллеги Джона Ханта и на наш собственный опыт консультирования, мы заключили, что успешные лидеры делают следующее¹¹.

Лидеры передают своим последователям ощущение неотложности перемен. Подчас для больших руководителей это непросто. Хотя они сами каждый божий день подвергаются внешнему давлению — со стороны финансовых аналитиков, рейдеров, властей, СМИ, акционеров и т.д., — многие из их коллег с таким давлением не сталкиваются. Да и те, кто трудится на переднем крае организации — в продажах, сервисе, снабжении, рекламе и прочих службах, имеющих дело с потребителями и поставщиками, — непосредственно подвержены влиянию внешних сил. Те же, кто занят во внутренних службах, такому давлению подвержены меньше, менее напряжены и, как следствие, более склонны к самоуспокоенности. Поэтому очень легко впасть в заблуждение относительно того, насколько люди на самом деле понимают

необходимость изменений, даже когда она представляется очевидной. Лидеры часто испытывают искушение прищипорить организацию еще до того, как кто-либо осознает, что потребность в действии вообще существует. Чрезвычайно рискуют те, кто спешит навстречу переменам, до того как остальные пришли в себя.

При наличии сильного внешнего давления задача лидера — направить это давление на осуществление нужных изменений, не сбив соратников с толку. Опасность в том, что, если давление слишком сильное, у людей опускаются руки. В одной высокотехнологичной компании, с которой мы работали, сотрудники чаще всего жаловались на то, что СЕО без конца требовал, чтобы рост основного бизнеса вдвое превышал среднерыночные показатели и чтобы в то же время развивались новые направления. Люди могут, особенно при умелом руководстве, справиться с любым кризисом, но от непрерывного давления перегорают, выдыхаются и смиряются с тем, что выше головы не прыгнешь.

Или же, случается, инициативы, направленные на то, чтобы убедить коллектив в неотложности перемен, приводят к тому, что люди только пожимают плечами, говоря: «Ну вот, еще одна программа изменений». То есть принятые руководством меры не вызывают желания поднажать, а лишь порождают скуку, упадок сил и цинизм.

Создать ощущение дискомфорта и, однако же, не восстановить против себя потенциальных последователей — необходимое лидеру тонкое искусство, и мы так или иначе касались его в различных частях книги. Эта задача в особенности трудна, если внешнее давление слабее, чем хотелось бы лидеру, и в организации атмосфера слишком благодушная. Вспомним, как наглядно Карел Вуурстен показал, что акула Anheuser-Busch готова слопать вроде бы находящуюся в безопасности рыбку Heineken, или как Грег Дайк сообщил своим коллегам по Би-би-си (коей был гарантирован постоянный крупный доход в форме лицензионных отчислений) о необходимости срочного уменьшения расходов и сокращения

рабочих мест в ряде подразделений, с тем чтобы высвободить ресурсы для главного — создания и трансляции программ высокого качества. Наконец, вспомним еще раз о том, как Петер Брабек постепенно «переобувал» своих коллег по относительно консервативной и, по крайней мере на некоторых рынках, неплохо чувствующей себя Nestlé.

Лидеры рисуют ясную и привлекательную картину будущего. Ощущение необходимости перемен подталкивает сзади, а перспективы тянут вперед. Увидев красивую картину будущего, люди пытаются сделать так, чтобы оно быстрее наступило. Лидеры воодушевляют людей собственными ценностями и умением очерчивать перспективы. Однако важно подгадать время и выбрать нужный темп. Во-первых, хороший образ обладает неослабевающей силой. Он запоминается. Вспомним, что обещали нам IBM («Компьютер в каждом доме») или BMW («Максимальное удовольствие от вождения»). Очень часто образ, слепленный на скорую руку, люди забывают.

Во-вторых, все наши знакомые лидеры отмечают, что, каким бы живым и волнующим образ ни был, на то, чтобы донести его до людей, требуется больше времени, чем предполагается. Успех зависит от убедительности, простоты и запоминаемости послания, а также от того, насколько изобретательно используются различные каналы для его передачи. Вот почему так действенны истории. Они — недорогое средство, привлекающее внимание к образу и побуждающее людей развивать и распространять его.

Лидеры указывают, где лежат проблемы со способностями. Если давление достаточно сильное, а картина будущего привлекательная, следует оценить, способен ли персонал организации добиться поставленных целей. Когда мы как консультанты задаем этот вопрос, удивительно много руководителей уверенно отвечает: «Да». С доказательствами, как правило, хуже. Организации редко оценивают человеческие ресурсы с той же тщательностью, с какой проводят финансовый аудит или инвентаризацию.

Рис. 7.1. Оценка человеческих ресурсов: сегодняшняя продуктивность и потенциал

The diagram is a 2x2 matrix. The vertical axis is labeled 'Сегодняшняя продуктивность' (Today's productivity) with 'Высокая' (High) at the top and 'Низкая' (Low) at the bottom. The horizontal axis is labeled 'Потенциал' (Potential) with 'Низкий' (Low) on the left and 'Высокий' (High) on the right. The four quadrants are: Top-Left (High Productivity, Low Potential) is 'Труженики' (Workers); Top-Right (High Productivity, High Potential) is 'Звезды' (Stars); Bottom-Left (Low Productivity, Low Potential) is 'Бездари' (No-talents); Bottom-Right (Low Productivity, High Potential) is 'Ученики' (Students).

Высокая	Труженики	Звезды
Низкая	Бездари	Ученики
	Низкий	Высокий

Потенциал

В отсутствие твердых фактов лидеры в спешке обращают внимание только на те проблемы с людьми, которые, на первый взгляд, можно решить быстро. Но очевидные успехи обманчивы. Поясним. На рисунке 7.1 человеческие ресурсы организации оцениваются по параметрам достигнутой продуктивности и потенциала.

Куда чаще всего смотрят руководители, когда им срочно нужны люди со способностями? По нашему опыту, на звезд и бездарей. Так проще, хотя бы потому, что в большинстве организаций подлинных звезд и откровенных бездарей немного. А вот по-настоящему сложные проблемы, на решение которых требуется время, обычно кроются в двух других категориях, к которым принадлежит большинство сотрудников.

Подумаем вот о чем. Организации щедро расходуют ресурсы на программы ускоренного развития небольшой группы звезд — избранных сотрудников с высокой продуктивностью и большим потенциалом. Между тем эти люди, которые по определению лучше других, способны сами о себе позаботиться. А бездарь? Как только они выявлены, нужно просто от них избавиться. Сколько организаций пошло путем быстрых решений и все равно не стало

работать лучше! Некоторые из компаний, шумно рухнувших в 1990-е, потерпели неудачу отчасти потому, что создали «звездные» культуры и поощряли высокие индивидуальные достижения, а труженики, на которых эти бизнесы держались, были в загоне¹².

На самом деле наиболее длительный эффект достигается благодаря кропотливому и последовательному воспитанию учеников и постоянному чествованию тружеников. К этим двум категориям относится большинство сотрудников. Ученикам требуется время для роста и развития. Естественно, из некоторых ничего не получится. Лидеру требуется терпение хорошего садовника. Кстати, в мире спорта лучшие тренеры очень вдумчивы и выдержанны.

Задача лидера в том, чтобы дать труженикам почувствовать себя особенными. Слишком часто к ним относятся как к данности или, того хуже, пренебрежительно именуют работягами и рабочими пчелками.

Мало кто будет чувствовать себя особенным, если называть его рабочей пчелкой. Смех смехом, но труженики составляют костяк организации, она держится на них, и благодаря им колеса продолжают крутиться. И работают они на пределе своих возможностей. Что нам еще нужно? Почему бы труженикам не служить примером для всех остальных?

Лучшие лидеры понимают это. Они ждут, пока ученики вырастут, и находят время, чтобы похвалить работяг за достижения. Вспомним, сколько сил и времени тратили Грег Дайк, Джон Латэм и Дэвид Гарднер на то, чтобы никто не остался незамеченным, чтобы каждый сотрудник почувствовал себя важным. Недавние исследования доказывают, что организации, поддерживающие лидерское поведение такого рода, живут дольше других.

Лидеры разясняют последовательность действий. Мы имели дело со многими организациями, в которых необходимость перемен ощущалась остро, образ будущего передавался правильно, сотрудники были очень способными, но никто не знал, за что взяться в первую очередь и почему. Не было и понимания того, как первое дело приведет ко второму и т.д., пока не будет до-

стигнута цель. Налицо коммуникационный просчет: некому увязать красочную картину будущего с повседневными действиями. И пока это не будет сделано, все разговоры о перспективах останутся разговорами. Важная коммуникационная задача лидера — помочь людям увидеть связь между ежедневной работой и великой целью, увидеть смысл в том, что они делают¹³.

Классический пример на эту тему — противоборство Komatsu и Caterpillar. Все началось в 1960-е. В Komatsu, фирме — производителе землеройного оборудования из пригорода Токио, придумали грандиозный образ: «Обставить Caterpillar». В ту пору мировой лидер Caterpillar выглядел неуязвимым. Цель Komatsu была, мягко говоря, амбициозной, но зато путь к ней был разбит на понятные шаги.

Первая задача заключалась в том, чтобы повысить качество и безопасность продукции, а вовсе не в том, чтобы снизить цены. Никто не будет покупать дешевую, но небезопасную технику. После того как должный уровень качества был достигнут, пришла пора снизить себестоимость товара. При равном качестве более дешевое оборудование во все времена было более выгодным предложением. Далее последовала дифференциация товаров и, наконец, налаживание послепродажного обслуживания. Каждый шаг делал возможным следующий, и постепенно мечта осуществилась.

Над разъяснением такой логики лидерам нужно как следует попотеть, чтобы показ картины будущего вылился в конкретные действия. Только нужно соблюдать два определяющих требования относительно выбора времени и темпа.

Во-первых, важен быстрый старт. В образ, не подкрепленный действием, вскоре перестают верить. Смотреть, куда прыгаешь, — отличный совет, но, переусердствовав, впадешь в ступор. Как мы часто напоминаем клиентам: «Лучшее — враг хорошего». Хороший лидер берется за дело рьяно и добивается быстрых побед, которые убеждают людей в том, что изменения возможны. Вспомним первые стремительные шаги Джона Латэма и Грега Дайка по улучшению условий работы людей. Их действия демонстрируют способность, которую Карл Вейк недавно прославил как умение «смотреть, пока прыгаешь»¹⁴.

А во-вторых, также важно понимать, что цель редко достигается одним прыжком. Необходимо разбить большие шаги на более мелкие, с понятной последовательностью изменений и постепенным продвижением вперед, как у Петера Брабека: от теннисных кроссовок — к тренировочным, от тренировочных — к беговым.

Лидеры по достоинству вознаграждают своих последователей. Изменения сопряжены с риском, поэтому ведущему следует вознаграждать ведомых. По сути, лидер должен дать своим последователям ответ на вопрос «Что нам с того?». Опасность в том, что лидер может понимать под вознаграждением совсем не то, что последователи. Жизнь не настолько проста.

То, что способно взволновать продавцов, вероятно, оставит равнодушными научных сотрудников. Потребность в признании у актеров и учителей удовлетворяется разными способами. Общность, к которой стремятся юристы, отличается от общности, необходимой программистам. И конечно, мало кто полностью соответствует стереотипным представлениям о своей профессии. Как мы показали при обсуждении ситуационного чутья, успешные лидеры осознают это и видят, насколько различаются между собой те, кого они за собой ведут.

Вдобавок они понимают: то, что поддается измерению, выполнимо. Мы возвращаемся к важнейшему вопросу — вопросу о темпе изменений. Очень часто достижение целей краткосрочных, обещающее конкретный результат, отвлекает внимание от более важных целей — долгосрочных.

СЕО PolyGram Алан Леви хорошо понимал разницу между этими двумя видами целей. Один из зарубежных филиалов компании перевыполнял годовые планы продаж, переиздавая имеющиеся произведения и не заботясь о выращивании новых талантов. Другой филиал хронически недовыполнял план, занимаясь запуском новых проектов и развитием репертуара. После трех лет неудач, на четвертый год, терпение окупилось. Был найден, записан и успешно раскручен новый исполнитель. Полученная благодаря ему выручка намного превысила скромный прирост доходов первого

филиала. Леви наградил победителей не скупясь и сделал так, чтобы все об этом узнали. Стоит ли говорить, что эпизод немедленно стал легендой PolyGram, яркой иллюстрацией изобретательности и терпения, которые принесли щедрую награду.

Поддержание равновесия между краткосрочными требованиями и долгосрочными стратегическими целями вкупе с высокими стремлениями — задача, возникающая в самых разных обстоятельствах и на разных уровнях. Лидерам повсюду приходится ломать голову над тем, чтобы создать ощущение неотвратимости перемен, передать свое видение окружающим, раскрыть способности коллег, создать хороший задел на будущее и целенаправленно вознаграждать достойных. Больницам приходится искать равновесие между сокращением очередей и повышением качества лечения, школам — между уровнем экзаменационных оценок и социальным благополучием, да и самоуважением учеников, фармацевтическим компаниям — между увеличением доли рынка в следующем квартале и получением результатов от многолетних разработок революционных препаратов. Эти проблемы стоят не только перед теми, кто восседает на самом вершине организации и принимает стратегические решения, но и перед медсестрами, учителями, исследователями.

Система вознаграждения за выполнение столь противоречивых требований не бывает идеальной. Лучшее, что может сделать лидер, — добиться того, чтобы эта система быстрее и гибче реагировала на изменение рыночных условий и смену приоритетов. Повторимся: приспособление должно быть быстрым, но не в ущерб высоким целям или основополагающим этическим принципам, о чем мы подробнее расскажем в заключительной главе. Но прежде нам следует посмотреть на мир глазами тех, кто следует за лидерами. Сколько бы ни говорили, что успех лидера зависит от умения регулировать социальную дистанцию и действительно общаться, от выбора времени и темпа, от способности «оркестровать» усилия многих людей, он не добьется результата, если забудет о чаяниях своих последователей.

Глава 8

Подлинные последователи

Вторая составляющая лидерства — последователи. Без них нет отношений и нет лидерства. Если мы считаем, что лидерство — это динамические отношения и то и дело возникает необходимость менять соотношение близости и дистанции исходя из обстоятельств, то будет разумно предположить, что последователи лидеров, участвуя в этих динамических отношениях, смотрят на ситуацию с другой стороны.

Когда лидер поддерживает баланс, его последователи довольны. Они счастливы быть рядом с лидером, чувствуют, что их ценят как личностей, что они часть команды. Лидер показал себя достаточно, чтобы его последователи поняли, что он не идеален, и, как следствие, во-первых, его последователи получают полное право также не быть идеальными, а во-вторых, понимают, что лидеру нужен их вклад в общее дело.

В то же время дистанция между лидером и его последователями дает последним понять, что лидер не боится принимать непростые решения и не гонится за дешевой популярностью. Среди многих лидеров, с которыми мы встречались и беседовали, был бригадный генерал Пат Лоулесс. По окончании офицер-

ского училища армии Родезии он вызвался возглавить одно из важнейших укомплектованных чернокожими подразделениями, сражавшихся в гражданской войне, которая охватила страну. Он рассказал нам, что, когда был назначен на свой пост, сперва во всем полагался на своего чернокожего заместителя. Перед первым походом в сержантскую столовую тот недвусмысленно дал Лоулессу понять: чтобы стать успешным лидером, ему не следует ждать, что он будет нравиться всем, не стоит и пытаться. Конечно, ему хотелось нравиться большинству людей, но важнее было то, чтобы даже те, кому он не нравился, уважали его. Для Лоулесса и для нас это был важный урок лидерства. Лидер всегда должен оставаться в глазах окружающих служителем высокой цели организации, не подверженным влиянию соображений личного характера.

Последователи тоже попадают в ловушки. Как и лидерам, им нужно чувствовать пределы близости и разницу между близостью и дружбой. Они должны понимать, что, когда лидер увеличивает дистанцию, он не меняет отношения к ним, а действует в интересах организации. Иначе последователи задирают нос, когда лидер идет на сближение с ними, и чувствуют себя преданными и обиженными, когда дистанция возрастает. Но как бы ни был лидер близок к вам, следует помнить, что он тот самый человек, который в один прекрасный день, возможно, будет вынужден вас уволить.

Лидера, злоупотребляющего дистанцией или близостью, воспринимают как отшельника или как манипулятора. Его последователи сами знают, что делать: они замыкаются в себе, чтобы свести ущерб к минимуму, и начинают искать другую работу. Постепенно построенное на скверных принципах лидерство само себя искореняет. Циничные, безразличные последователи, которых оно порождает, едва ли будут хорошо трудиться. Рано или поздно лидера призовут к ответу и заменят. К несчастью, на это может уйти много времени, а между тем организации будет нанесен серьезный ущерб.

Когда же лидер умело поддерживает баланс, общая польза очевидна. И он, и его последователи чувствуют себя сыгранной командой, стремящейся достигнуть высокой цели. А если коллектив с высокой степенью вероятности добьется успеха, это хорошо для организации, для ее партнеров и инвесторов, для потребителей, наконец. Вот что такое подлинное лидерство, вот чем оно вознаграждается!

Чего хотят последователи?

Поставьте себя на место последователя и задайтесь вопросом: «Чего вы хотите от лидера?»

Удивительно, но исследователи редко задают этот вопрос явно. Трудями о лидерстве полнятся библиотеки, а изучение последователей толком и не начиналось¹. При том что довольно непросто быть успешным лидером без некоторого представления о том, в чем нуждаются последователи и чего они хотят.

В главах 4 и 5 мы говорили, что успешные лидеры хорошо чувствуют ситуацию, в том числе понимают запросы своих последователей, и ведут себя соответственно. Можно ли обобщить то, чего хотят последователи? Мы опрашивали множество последователей, и их ответы были разнообразными. Но все же мы полагаем, что эти ответы имеют общую направленность и могут быть разделены на четыре большие группы: «Подлинность», «Значимость», «Волнение», «Общность».

Далее, несмотря на скудность сведений о последователях, существует большое количество данных по итогам изучения организаций, и эти данные подтверждают наши наблюдения. Речь идет о разрастающемся корпусе информации, полученной по итогам исследований в области мотивации, командного поведения и коммуникаций. Наш собственный опыт работы с лидерами говорит о том, что лучшие из них бессознательно понимают эти универсальные принципы и действуют сообразно им.

Подлинность

Прежде всего, последователи требуют подлинности. Они хотят, чтобы их лидеры показали, кто они такие, проявили часть своих личностных черт. Для лидера недостаток подлинности — непростительный грех. Пусть мы и не можем в точности определить, что такое подлинность, зато хорошо чувствуем ее отсутствие.

Любой последователь, отвечая самому себе на вопрос «Почему я должен идти за ним?», размышляет о том, что в вас такого особенного, чем вы способны привлечь его. На умении показать эти особенности и зиждется лидерство. Лучшие из лидеров, упомянутых в нашей книге, поднимаются в глазах своих последователей благодаря умению быть собой. Они знают свою натуру и умело показывают себя.

Как мы отмечали, чтобы сообщить, кто вы такой, вам следует выбрать наиболее подходящий для вас канал. Вспомним, сколько тщательно подходил Томас Заттельбергер к своим «коллективным собраниям», как относился к «поездкам по местам» Саймон Галлифорд.

Спросите себя, хорошо ли вы знаете свои индивидуальные особенности, помогающие вам как лидеру, удастся ли вам донести их до окружающих, знают ли они хоть что-то о том, кто вы такой и откуда взялись.

Значимость

Еще последователи хотят чувствовать свою значимость. Проще говоря, желают, чтобы их заслуги были признаны. Социопсихологи не перестают говорить об этой глубинной человеческой потребности. Тем удивительнее, насколько неохотно мы признаем заслуги окружающих и насколько сильно сами хотим удостоиться одобрения. Чужую значимость человек, как правило, признает редко. Почему же? Тому есть несколько объяснений. Некоторые руководители слишком заняты. Выражение признания попросту не является для них делом первостепенной важности — делом,

которое нужно делать постоянно. Они путают активность с продуктивностью². Эти люди прибегают к признанию — как одобрение, так и порицание — для подведения годовых итогов.

Другие от природы не расположены к тому, чтобы вступать в личные отношения с людьми, что необходимо для умелого выражения признания. Не будем забывать о непропорционально высокой доле интровертов среди лидеров, добравшихся до вершин иерархий. Конечно, и интроверт способен дать человеку почувствовать его важность, но сил на это потратит куда больше, чем экстраверт.

Наконец, проблема может иметь культурный характер. Англичане, к примеру, чувствуют себя не в своей тарелке, когда хвалят кого-нибудь или, напротив, устаиваются похвалы. Встречаются также особо агрессивные корпоративные культуры, девиз которых — «Просто сделай это»; в соответствии с их ценностями признание — это для слюняв.

По нашему опыту, успешные лидеры находят способы преодолеть все эти барьеры. Мартин Соррелл — жесткий и взыскательный лидер, особенно в отношении финансов, что, впрочем, не мешает ему находить время на то, чтобы внимательно и быстро отвечать на электронные письма коллег со всего света. Грег Дайк начал открыто хвалить сотрудников сдержанной и подлинно английской Би-би-си с первых же дней работы. Вспомним и Джона Латэма, который не пожалел времени, чтобы написать уставшей после тяжелого дня коллеге записку: «Вы просто умница».

Долгое время занимавший пост CEO и председателя General Electricс Джек Уэлч был известен своими посланиями, написанными от руки. Он благодарил людей за отличную работу и призывал их продолжать в том же духе. Несмотря на невероятную загруженность, он выкраивал минутку, чтобы несколькими заботливо подобранными словами выразить признательность. Он понимал, как это важно. Записки, сделанные от руки, замечательны тем, что они очень личные и долго хранятся. Один наш коллега недавно навещал видного японского консультанта в Токио и заметил

у него на стене вставленную в рамку записку, написанную рукой Уэлча. Многие сотрудники GE хранят похожие свидетельства его признательности.

Наконец, вспомним, как умело Томас Заттельбергер использует взгляд: каждый участник встречи чувствует, что Томас смотрит именно на него. Наконец, не забудем и о Пите Госсе, который задался целью дать каждому члену экипажа почувствовать: «Путешествие не состоится без моего личного участия». Спросите себя, уделяете ли вы такое же внимание тем, кого ведете за собой, даете ли вы им почувствовать, что то, чего они пытаются достичь, ценно, что они играют важную роль.

Волнение

Далее, последователи хотят испытывать волнение. Суть лидерства в том, чтобы побудить людей качественно повысить продуктивность — не просто делать дело или делать сегодня то же, что и вчера. Как лидеры поднимают людей на новый уровень? Как они сообщают им волнение? Отчасти благодаря своим личностным качествам, отчасти благодаря умению менять дистанцию и вызывать таким образом напряженность. Самые успешные лидеры, регулируя социальную дистанцию, сохраняют загадочность, которая вызывает у окружающих волнение.

Сверх того, лидеры умеют заразить людей своим видением будущего, своей страстной преданностью личным ценностям, доступным и понятным. Эта тема хорошо разработана в литературе о лидерстве. Такие люди, как Стив Джобс, Билл Гейтс, Джек Уэлч и Анита Роддик, воспаляют других своей страстью, какой бы она ни была. Успешные лидеры буквально наэлектризовывают воздух вокруг себя.

Иногда по окончании семинара, посвященного лидерскому развитию, мы задаем участникам мероприятия несколько вопросов, которые частенько приводят их в растерянность. Мы спрашиваем: «Побуждаете ли вы людей достигать более высоких результатов каждый

рабочий день? Что почувствуют люди, когда вы вернетесь на работу после этого семинара? Скажут ли они: “Здорово, что он вернулся. Похоже, он переполнен новыми идеями”, — или будут ждать, что вы начнете жаловаться на то, что впустую провели время? Источаете ли вы энергию или высасываете ее?» Подобные вопросы приводят к любопытным и порой не очень приятным открытиям.

Общность

Наконец, последователи хотят принадлежать к сообществу. Люди склонны к социальности и жаждут солидарности. В нас глубоко укоренилось желание чувствовать себя частью чего-то большего, состоять в отношениях с другими людьми, причем не только с лидером. У сообществ различная природа. Одни из них, как мы отмечали в главе 5, сильные и сплоченные, другие более пестрые и разрозненные. Однако глубинная потребность в отношениях, как бы она ни проявлялась, существует, и успешные лидеры играют на ней. Помните, как Дэвид Гарднер вывез весь европейский штат ЕА на французский курорт? А чего стоит личный крестовый поход Джона Латэма против мусора как наглядное напоминание о правах и обязанностях всех членов школьного сообщества! Не забудем упомянуть и Пола Макдермотта и его преданное служение интересам не самого благополучного сообщества на протяжении двадцати лет.

Спросите себя, заставляете ли вы других почувствовать принадлежность к чему-то большему, способны ли создать сообщество, помогаете ли людям объединиться и приобщиться к высокой цели организации.

Люди, которые выражают свою подлинность, вызывают у окружающих волнение, ощущение собственной значимости и сопричастности общему делу, правильно понимают основы лидерских отношений. Они помогают своим последователям найти конструктивные ответы на принципиально важные вопросы: «Для чего мы здесь?», «В чем наше предназначение?», «Чего мы можем добиться все вместе?», «Почему лидер — вы?».

Хорошие последователи: какие они?

Если вышеописанные четыре элемента — то, чего последователи ждут от лидера, то чего же лидеру ждать от своих последователей? Какие они — хорошие последователи? Какой вклад они могут внести в лидерство? В конечном счете вопросы эти обращены к каждому из нас, поскольку, хотя некоторые и станут лидерами, все мы, так или иначе, чьи-то последователи.

Эти вопросы и впрямь злободневны, поскольку мы все чаще убеждаемся в том, что последователи способны сбить лидера с пути истинного. Так, в начале 1960-х президент Кеннеди начал широкомасштабную интервенцию во Вьетнам, основываясь на по меньшей мере сомнительных данных разведки и советах коллег. Четыре десятилетия спустя премьер-министр Тони Блэр поддержал вторжение в Ирак, уверовав в такие же ошибочные рекомендации своих советников. Что касается бизнеса, можно вспомнить, как председатель Enron обвинял подчиненных в беспринципности, приведшей к отклонению компании от ее высоких идеалов. Скептики скажут: лидер услышал то, что хотел услышать. Но ведь отношения лидеров с последователями — палка о двух концах.

В исследовании Линн Офферман показано, как лидер может пасть жертвой своих последователей³. Во-первых, бывают последователи, которые навязывают лидеру волю большинства. Классический пример: компании, где заправляют «технари», часто разрабатывают товары, которые по душе их создателям, но не нравятся потребителям. В разные годы Apple, Dell и IBM пережили ужасающие провалы, которые как минимум отчасти объяснялись неспособностью лидеров компании противостоять непогрешимой логике, выраженной коллективным мнением технических специалистов.

Во-вторых, бывает, что лидера губят подхалимы. Нам нравятся те, кому нравимся мы. Склонные к самовлюбленности лидеры проглатывают без разбору любую лесть, вследствие чего преисполняются собственной важности. Ибо чем еще объяснить пове-

дение некоторых высших руководителей с образцовым послужным списком, которые рушат свою заработанную тяжким трудом репутацию, соглашаясь на чересчур щедрую компенсацию или выходное пособие ближе к концу карьеры?

В каждом из описанных случаев последователи активно, пусть не всегда осознанно и умышленно, способствуют падению лидеров. Но ясно, что бывают ситуации, когда люди, которые готовы следовать за достойным предводителем, попросту отделены или отчуждены от тех, кто мог бы взять лидерство на себя. Во многих отношениях такое разъединение — тревожный симптом для современной организации. Так же как бюрократия высасывает соки из лидеров, сочувствующих общему делу последователей она превращает в безучастных подчиненных.

На протяжении всей книги мы утверждали, что успешные лидеры — это те, кто умеет заразить своим идеями последователей и увлечь их за собой. Но также мы говорили о том, что лидерство — это отношения, причем неиерархические. Подчиненные не решают, кто будет их начальником, но в том, кто будет лидером, последнее слово всегда за последователями. Хорошие последователи по определению активны. Они добровольцы, а не призывники, и неудивительно, что некоторым из них присущи качества настоящих лидеров. В современной организации лидерам нужно время от времени занимать позиции последователей. Как заметил Аристотель, все великие вожди сначала учатся. Так какие же они — хорошие последователи?

Во-первых, они не боятся высказываться, даже когда это не вполне безопасно. Хорошие последователи говорят лидерам правду в глаза, нравится тем это или нет. Так, Уоррен Беннис цитирует легендарного киномагната Сэма Голдвина, который после того, как ряд картин провалился в прокате, собрал коллектив и заявил: «Я хочу, чтобы вы сказали мне, что не так со мной и с MGM, даже если это будет стоить вам работы»⁴.

Что заставляет последователей так рисковать? По большому счету та же самая, что и у лидеров, преданность высокой цели. Добро-

совестные последователи напоминают лидеру, зачем он здесь. Они неравнодушны к организации, ее миссии и своим собственным амбициям, связанным с нею, поэтому не боятся высказывать озабоченность и критиковать предводителя. Бывает, они впадают в крайности, особенно когда ничего другого не остается, и кажутся упертыми правдолюбями. Однако намного лучше, если лидеры все же прислушиваются к тем, у кого хватает духу спорить с ними.

Разумеется, не все последователи одинаково озабочены обстановкой в организации. Хорошие лидеры не против разнообразия мнений и конструктивной критики и даже надеются на то, что все будут говорить в унисон. Помните, Петер Брабек упоминал о том, что половине его коллег казалось, будто изменения происходят слишком быстро, а другой — будто, наоборот, слишком медленно? Работа лидера в том и заключается, чтобы расслышать разные голоса, а потом составить общее мнение или найти совокупность интересов, которые могли бы стать основой для лидерства.

Во-вторых, последователи готовы дополнить лидера. Они начинают чувствовать, что требуется от них в той или иной ситуации. В культуре, названной нами культурой связей, они осознают важность дружелюбия, а в наймитской культуре отдают должное быстрым действиям, не нарушающим дисциплину. Они понимают значимость свободы, автономии и ограниченного взаимодействия в лоскутных культурах, а в культурах общинных активно стремятся к тесному коллективному взаимодействию, на котором организации такого типа и держатся.

В команде они служат противовесом. Мы уже отмечали интуитивную способность некоторых лидеров поддерживать равновесие. Как правило, она основана на том, что лидер понимает свои достоинства и недостатки и умеет отыскать того, кто способен ему помочь. Хорошие последователи, зная о том, что лидер может, а чего не может, понимая его слабости, реагируют соответственно и отвечают любезностью на любезность. Такого рода, плечом к плечу, сотрудничество в бизнесе часто видно в отношениях

между председателем совета директоров и CEO, в спорте — между президентом клуба и главным тренером. Как и лучшие лидеры, хорошие последователи отдают себе отчет в том, что они делают лучше всего и в каких случаях. Они тоже умеют быть самими собой.

В-третьих, последователи тонко чувствуют перемены и умеют выбрать нужный момент. Они понимают, что лидеру приходится подлаживаться под них — до известной степени. Иначе лидерам не нащупать опоры, не наладить контакт с теми, кого они хотели бы видеть в числе своих последователей. Но едва последователи получают доказательства компетентности и адекватности лидера, его способности держать слово и быть лояльным, они предоставляют ему кредит доверия на инновации и изменения. Холландер называет это «кредитом на оригинальность»⁵.

Такой кредит приходится получать политическим лидерам, победившим с незначительным отрывом от соперников, как, например, президент Клинтон в его первый срок. Да и Тони Блэр получил мандат на создание «новой» лейбористской партии только после того, как его соратники убедились в том, что он способен защитить по крайней мере некоторые завоевания «старых» лейбористов: систему социального обеспечения, государственную службу здравоохранения и т.д. Во всяком случае, не самые горячие последователи влияют на изменения сильнее, чем принято считать.

Итак, последователи дают санкцию на изменения или следование прежним курсом, а кроме того, терпимо относятся к тому, что лидер регулирует социальную дистанцию. Они не путают лидеров с закадычными друзьями и понимают, что временное отстранение полезно и необходимо для достижения общей цели.

Таким образом, хорошему последователю присуща способность действовать в условиях некоторой неопределенности. Это утверждение противоречит расхожему мнению, согласно которому последователи нуждаются в лидере, чтобы тот обеспечил им безопасность в смутное время. Последователи, ждущие от лидера

ответов на все вопросы, наивны, да и самим лидерам такие ожидания ничего хорошего не приносят. В постоянно усложняющемся и быстро меняющемся мире последователи должны помогать лидеру учиться, им надлежит участвовать в совместном познании, ведь обе стороны пытаются совладать с изменением ситуации и новыми требованиями.

Некоторые последователи сами будут становиться лидерами. Верно и обратное: возникают ситуации, в которых лидерам самим нужно за кем-нибудь идти. В конечном счете долг последователей в том, чтобы избегать слепого послушания и при необходимости отказать в поддержке недостойному лидеру. Это довольно деликатный момент. Лидерство, как мы знаем, сопряжено с личным риском. Порой что-то идет не так, и часто, но не всегда именно из-за порока лидера.

Однако бывают ситуации, в которых лидер терпит неудачу по иным причинам — из-за влияния внешних факторов или из-за внутренних политических игр, над которыми у него нет контроля. Факт в том, что быть лидером опасно. Успех не гарантирован, магической формулы не существует. Но все же мы верим, что, какой бы ни была цена лидерства, награда того стоит. Вот о чем мы поговорим в заключительной главе.

Глава 9

Цена лидерства и награда за него

Этой книгой мы попытались помочь вам ответить на непростой и важный вопрос: «Есть ли у меня основания надеяться повести за собой хоть кого-нибудь?» Ответ найти непросто. Лидерство — сложная штука. Его секреты нельзя выписать, как рецепт. Успешные лидеры, поделившиеся с нами опытом и откровениями в своих автобиографиях, дают важные подсказки, но ответа не сообщают. Те, кто пытается подражать своим кумирам, совершают роковую ошибку. Суть в том, чтобы быть собой, а не кем-то еще. Никто не напишет ваш лидерский рецепт за вас. И едва ли вам удастся написать его за одну ночь. Быть собой, искусно и умело, — дело на всю жизнь. Попытка отыскать ответ не в автобиографиях, а в исследованиях о лидерстве также ни к чему не приведет. Слишком многие из таких трудов посвящены людям, которые пренебрегали тем обстоятельством, что лидерство — это отношения. Кроме того, герои исследований — это, как правило, люди с вершин или, во всяком случае, с верхних ярусов корпоративных иерархий. Однако, как мы подчеркивали, путать иерархию и лидерство — значит совершать роковую ошибку, которая сделала бесполезной не одну дискуссию о лидерстве. Иерархия помогает лидеру, но не является объяснением его положения и умения.

Попытки научными методами выявить общие черты людей, выступавших лидерами, по большей части провалились. Перечень лидерских качеств едва ли когда-нибудь будет закончен, да его и нет. А если бы и существовал, его пришлось бы все время переделывать по мере изменения ситуации в целом и отношений в частности. Вот потому-то каждый год появляются новые рецепты. Распространенное ныне увлечение так называемыми тихими лидерами, пришедшими на смену харизматичным, сказочным героям 1990-х, — лишь еще одна иллюстрация тезиса, согласно которому стиль должен соответствовать контексту и эпохе. Меняются времена, а с ними и наши ожидания в отношении лидеров.

Простых ответов нет

Мы пытались избегать готовых рецептов и рассмотрели в книге лидеров самых разных уровней и из самых разных организаций. Наша главная мысль в том, что лидерство имеет ситуационный, неиерархичный и реляционный характер. Может показаться, что это общее место, однако вы удивитесь, насколько часто о нем забывают.

Необходимые лидеру качества определяются в числе прочего ситуацией и отношениями. Первоочередное лидерское умение — вникать в ситуацию, понимать требования времени и места и реагировать соответственно. Успешный лидер знает, какие возможности открывает ситуация и каковы пределы его влияния на нее. Он знает, когда стать ближе, а когда отдалиться, когда ускориться, а когда замедлить темп. Подлинного лидера нельзя точно описать путем перечисления необходимых ему свойств. Своими успехами он обязан активному участию в череде тщательно культивируемых отношений, зачастую в самых разных ситуациях.

Тот, кто понимает это правильно, выживает как лидер и выполняет свою миссию. Тот, кто ошибается, сходит с дистанции. Текучку высших руководящих кадров, вызывающую интерес в последние годы, можно по крайней мере частично объяснить тем,

что у многих управленцев плохое ситуационное чутье и они не способны установить контакт со своими последователями. Но повышенное внимание СМИ к неудачам высокопоставленных лидеров не должно привести нас к выводу, будто с трудностями лидерства сталкиваются только высшие руководители. Обладатели громких должностей, они на виду. Мы кое-что о них знаем и полагаем, что можем вынести суждение.

Однако те же трудности поджидают всех лидеров во всех организациях. Ведь лидерство неиерархично, и в великих организациях лидеры есть на многих уровнях. Некоторых из сравнительно малоизвестных лидеров мы представили на страницах нашей книги. Кем бы они ни были, у них одна и та же задача — быть собой, искусно и сообразно ситуации, поскольку мы идем за личностью, а не за должностью. Лучшие из них в достаточной мере раскрывают свое подлинное «я»: свои особенности, страсти, ценности и даже слабости, чтобы привлечь и воодушевить своих последователей. Никогда еще подлинность не была столь востребованной.

Падение лидера

Мы говорили о многих лидерах — от высших руководителей крупных коммерческих предприятий до людей на относительно невысоких уровнях общественных организаций. Вероятно, вы заметили, что многие из них уже оставили свои посты. Мы не должны обходить этот факт молчанием. Давайте поговорим о том, что приводит к низвержению лидера.

Вероятно, самый впечатляющий случай утраты лидерского положения — это пример с генеральным директором Би-би-си Греггом Дайком. Сам он весьма проникательно пишет в автобиографии: «Путь от одной из самых высоких должностей в британских СМИ до безработного занял у меня всего три дня»¹. Человек, давший Би-би-си больше, чем любой другой ее руководитель за последние пятьдесят лет, был принужден к отставке собственным

советом управляющих. Вопрос стоял ребром: либо уйти самому, либо быть выгнанным в шею. Отчего же фортуна повернулась спиной к Дайку?

Сначала — голые факты. 29 мая 2003 года, ведя репортаж в эфире главной новостной передачи радио Би-би-си — программы «Сегодня», — журналист Эндрю Гиллиган обвинил британское правительство и, в частности, персон, близких к Тони Блэру, в том, что они намеренно сгустили краски в отчете об Ираке, высказав предположение, что властитель Ирака Саддам Хусейн располагает оружием массового поражения. Репортаж стал толчком к конфронтации между Би-би-си и правительством, вследствие чего компания лишилась и председателя, бывшего экономиста Goldman Sacks Гавина Дэвиса, и CEO Грега Дайка. Кульминацией скандала стала публикация доклада лорда Хаттона о результатах расследования обстоятельств вокруг конфликта, включая самоубийство Дэвида Келли, главного правительственного эксперта по вооружениям. Доклад Хаттона обелял правительство и возлагал вину на Би-би-си Дайку пришлось уйти.

Его отставка вызвала на удивление бурную реакцию сотрудников Би-би-си: за ними раньше не замечали особой любви к руководству. Тысячи людей вышли на улицы, и не только в Лондоне, но и в крупных региональных центрах и столицах Уэльса, Шотландии и Северной Ирландии. Херб Шлоссер, бывший президент и CEO NBS, заметил: «Чтобы персонал Би-би-си маршировал в поддержку CEO — такого в западном мире еще не было»². Отчасти действия сотрудников компании были вызваны прощальным письмом Дайка, которое мы приводим здесь полностью. Оно как нельзя лучше свидетельствует о его сильной эмоциональной и интеллектуальной привязанности к Би-би-си и ее сотрудникам.

Это самое трудное письмо в моей жизни. Через несколько минут я объявлю всему миру об уходе с поста генерального директора после четырех лет работы. Я не хочу уходить и буду очень сильно скучать по каждому из вас. Однако руководство Би-би-си подверглось

жесточайшей критике в докладе Хаттона, и ответственность за это лежит на мне как на генеральном директоре.

Я признаю, что Би-би-си допустила ошибки в суждениях, и прихожу к печальному выводу: было бы крайне трудно подвести черту под этим делом, если бы я остался. Нам нужно покончить с этим. Покончить для того, чтобы защитить будущее Би-би-си, не ради вас и не ради меня, а ради общего блага. Это может прозвучать напыщенно, но я верю в высокое предназначение Би-би-си. Своей главной задачей на посту генерального директора Би-би-си я всегда считал защиту ее журналистской независимости и служение интересам общества.

За четыре года мы многого достигли. Мне кажется, мы совершили радикальные изменения, и надеюсь, что они сохранятся и после моего ухода. Би-би-си всегда была великой организацией, но я надеюсь, что за четыре года помог сделать ее более человеческой, ценящей каждого, кто здесь работает. Если это хотя бы немного похоже на правду, то я уйду довольным, хотя и печальным.

Спасибо всем вам за помощь и поддержку. Пусть это звучит сентиментально, но я правда буду очень по вам скучать.

Грег³

Протест последователей

На письмо Дайка откликнулось более шестисот человек, и подавляющее большинство из них сожалело об уходе своего лидера. Излагая собственную версию событий, Дайк особо отмечает два отклика. Они красноречиво свидетельствуют о влиянии, которое он оказывал на организацию.

Ваше самое большое достижение в том, что вы вдохнули жизнь в людей, которых до той поры систематически душили, кастрировали и подвергали лоботомии. Вы оставляете фантастическое наследство — живых, энергичных людей, которые любят Би-би-си и снова испытывают уважение к роли генерального директора⁴.

...Вы принесли в Би-би-си свое видение [ситуации] и энергию. Все сегодня плакали. Люди собирались и говорили о своих чувствах, о страхах, о своей растерянности, вызванной тем, что человек, который дал им надежду, гордость и мечту о светлом будущем организации, ушел⁵.

Все факты, включая объективные данные о моральном состоянии коллектива, говорят о том, что Дайк оказал огромное влияние на не самую простую организацию. Как вообще могло случиться так, что он был вынужден подать в отставку?

Будем откровенны. По нашему мнению, его вынужденный уход нанес организации большой ущерб. Дайк был и остается вдохновенным лидером, и тому, кто сам стремится быть лидером, есть чему у него поучиться, в том числе на ошибках, которые он, вне всякого сомнения, совершил.

Мы то и дело упоминали о том, что успех лидерства, безусловно, зависит от выражения подлинного «я». «Будь собой» — вот наш призыв, лидеры. Дайк умел быть собой. Он любознателен по отношению к самому себе, то есть занимается самопознанием (до известного предела) и не боится выставлять напоказ то, к чему равнодушен. Также он показывает свои слабости — к примеру, не подавляет случающиеся время от времени всплески эмоций. Но есть у него еще один, возможно роковой, недостаток, повлиявший на всю его карьеру. Дайк ушел из телекомпании TV-AM после года работы, разругавшись в пух и прах со своим австралийским боссом Брюсом Джинджелом. Потом он проиграл битву за контроль над его любимой London Weekend Television (LWT), развязав междоусобную войну с руководством фонда Mercury Asset Management, которая тянется до сих пор. Наконец, он потерял крупнейший пост в британских СМИ, значимый и по общемировым меркам. Беда в том, что Грег обожает драку и не может не ввязаться в нее. Он и сам это неоднократно признает в автобиографии. Так, по поводу реакции Би-би-си на доклад Хаттона он пишет следующее: «Наш ответ окрестили “жесткой

ответью». Лично мне кажется, что он был выдержан в примирительном духе, но поскольку умение примиряться — не самое сильное мое качество, то, видимо, не мне судить»⁶.

Когда после ожесточенной схватки LWT была куплена Granada Television, Дайку предложили остаться. Он отказался, потому что счел новых владельцев врагами. По-видимому, мир для него и правда делится на врагов и друзей.

Еще мы говорили о том, что успешному лидеру требуется отличное ситуационное чутье. Действительно, Дайк прекрасно понимал, насколько слаб моральный дух создателей программ на Би-би-си. Он всегда был способен опереживать талантливым, творческим людям, которые окрыляют организации наподобие Би-би-си. Вдобавок он умеет стать своим для рядовых сотрудников: поваров, охранников, водителей, — и многие из них были его самыми преданными сторонниками. Но что мы можем сказать о его способности чувствовать ситуацию в отношении тех представителей истеблишмента, которые преобладали в совете управляющих?

Как мы отмечали, первое время Дайк пытался с ними поладить. Однако он не умел притвориться, будто уважает человека. Это была политическая игра, в которую он играть отказывался. «Не вижу причин, по которым я должен обращаться с управляющими не так, как с другими людьми. Я точно не собирался считать землю, по которой они ходили, святой. Это не было сознательным решением. Такой у меня характер»⁷.

В том-то и крылась его гибель. Так, Дайк недооценил оппозицию — тех управляющих, которых называл прекрасными дамами, а именно: баронессу Хогг и Паулину Невилл-Джонс. Он знал, что они его не любят, однако в самый разгар скандала, разгоревшегося из-за доклада Хаттона, был уверен, что между ним и Невилл-Джонс, давним членом совета, бывшей чиновницей с прочными связями в правительстве, имеется негласная договоренность о том, что он останется. Но у нее были другие планы. Баронесса Хогг также копала под Дайка и подвергла жестокой критике все, за что

он выступал. Когда они сообщили Дайку, что если он не уйдет сам, то будет уволен с позором, они застали его врасплох. «Наверное, я должен был это предвидеть, — признавался он впоследствии, — но я не сумел. Это было как гром среди ясного неба»⁸.

Голос разума

Еще мы говорили, что успешные лидеры отождествляют себя с теми, кого ведут за собой. Грег Дайк и здесь на высоте. Он был по-настоящему солидарен с творческими сотрудниками Би-би-си. Например, когда его пригласили выступить в Национальном музее науки в Лондоне, он предварил свою речь показом крупных фрагментов из прославленных научных сериалов «Голубая планета» и «Прогулки с динозаврами». Потом, после некоторой паузы, он объявил: «Это лучшие научные программы в мире».

Дайк гордился тем, что возглавлял организацию, которая обогащает жизнь людей каждым аспектом своей деятельности. Отождествляя себя с новостной службой, он, возможно, переусердствовал в реакции на показ репортажа, автор которого подошел на опасное расстояние к тому, чтобы обвинить администрацию премьер-министра во лжи. Может быть, это тот самый случай, когда осторожность была бы лучшим проявлением смелости?

Наконец, как вели себя последователи Дайка? Мы никогда не узнаем точно, какой совет он получил от своей команды. Однако в беседах не для протокола несколько человек сказали нам, что Дайк был настолько заиклен на отстаивании независимости Би-би-си (большая для него тема), что оставался глух к голосам тех, кто не советовал ему идти на баррикады из-за репортажа Гиллигана и ставить на карту все свои достижения.

Лидеру нужны достаточно сильные последователи, чтобы он время от времени мог вступать с ним в спор. Как мы отмечали в предыдущей главе, подлинному лидеру требуются подлинные последователи, которые равнодушны к великой цели и способны бросить ему вызов, если чувствуют, что его суждение небезупречно.

Более того, сам лидер должен поощрять таких последователей. Обеспечить критику в свой адрес — долг лидера. Настоящая опасность для харизматичных лидеров, подобных Дайку, в том, что «в тени большого дуба ничего не растет». Нам думается, Дайку не хватало его друга и наставника сэра Кристофера Блэнда, экс-председателя Би-би-си, который отошел от дел до появления доклада Хаттона. Трудно представить, что Блэнд допустил бы открытое противостояние с правительством или позволил бы управляющим вести себя столь инертно.

Остается открытым сложный вопрос о последствиях ухода Дайка для Би-би-си. Несомненно, ему удалось многого добиться за относительно короткий срок. Будь у него больше времени, возможно, культурные изменения, которые он считал необходимыми и на которые тратил столько сил, стали бы необратимыми. Но пока симптомы не очень хорошие. По нашим сведениям, многие подразделения Би-би-си уже возвращаются в прежнее состояние — замкнутое, даже печальное. Как метко выразился один очевидец событий, «веселье кончилось, все вернулось на круги своя».

Когда мы пишем эти строки, в компании планируются сокращения, а профсоюз активно готовится к забастовке. Вынужденный уход Дайка, вероятно, приведет к тому, что большая часть сделанного им, увы, окажется недолговечной. Такова цена лидерства. Что приводит нас к заключительной мысли: в конечном счете о лидере следует судить не по его популярности, а по его успешности.

Этичное лидерство

Мы без устали повторяли, что лидерство не самоцель, что оно характеризуется стремлением к высокой цели. Что оно не является набором методик и что к нему не придешь, следуя рецепту или формуле. Лидерство становится реальным, только когда направлено на цель. Вот еще одна из важнейших мыслей, изложенных в нашей книге.

Но какой должна быть цель? Увеличить прибыль? Накормить голодных? Вылечить больных? Одолеть конкурентов? Лидеру надо сделать выбор, и выбор нравственного свойства. Тут не отделаешься сладкими речами. Лидеры вдохновляют людей на большие свершения во имя цели, и им не избежать этического выбора, с которым выбор цели сопряжен. Вот почему Макс Вебер так верил в то, что харизматическое лидерство является лучшей защитой от нескончаемой бюрократизации, или, по его памяtnому выражению, «расколдовывания мира». Именно благодаря необходимости этического выбора человеческая жизнь не сведена до уровня технической рациональности, суть которой в том, что, какой бы ни была проблема, решение найдется всегда. При этическом выборе вопрос «Почему?» предшествует вопросу «Для чего?». Возникает смысл.

Но даже Вебер был вынужден признать, что лидерство может быть опасно. Никто не гарантирует, что успешные лидеры будут творить добро. История человечества знала немало лидеров, чья способность увлечь людей привела к неисчислимым бедам. Многие кошмарные преступления против человечества можно отнести на счет харизматичного лидерства. Без этической цели лидерство всего лишь инструмент, предназначенный для того, чтобы подчинить усилия многих воле одного.

Однако мы не теряем оптимизма. По нашему мнению, лидерство способно настолько приближать достижение благородных целей, что мы не должны отступать от него. Мы не можем позволить опасностям лидерства отвратить нас от исследования путей, пойдя которыми, люди будут становиться более успешными лидерами. Именно потому, что лидерство является столь мощным средством высвобождения человеческой энергии, лидеры и обязаны задавать себе трудные этические вопросы.

А для людей бизнеса вопрос о цели — это еще и вопрос о предназначении: для чего нужны корпорации? Для капиталистического предприятия традиционный ответ таков: чтобы увеличивать акционерную стоимость. Яростные защитники такой точки зрения, в частности экономист Милтон Фридман, настаивают на том, что

это единственная морально правомочная позиция и что всякая другая означала бы, что СЕО и другие руководители, то есть просто наемные работники, навязывают свои личные ценности организациям, собственниками которых не являются. По нашему мнению, такие понятия, как акционерная стоимость, сами по себе не могут служить прочной основой для лидерства. Наоборот, успешные предприятия в долгосрочной перспективе питаются энергией от стремления к некоей другой цели, а акционерная стоимость является лишь побочным продуктом ее достижения.

За все время, что мы провели в организациях и рядом с ними, мы ни разу не слышали, чтобы кто-нибудь, отвечая на телефонный звонок, сказал: «Извини, сегодня буду поздно — увеличиваю акционерную стоимость». Мы слышали, как люди говорили о чем угодно: о помощи коллегам, об уболажении клиента, о записи прекрасной музыки, о завершении важного эксперимента, о том, чтобы обеспечить семью. Но никогда еще мантра об акционерной стоимости никого не сподвигла на выдающиеся свершения.

Это во многом объясняет нынешнюю одержимость корпоративным управлением — попыткой ответить на нравственный вопрос методическими средствами. Но лидеры не должны обманывать себя. Хотя они того или нет, достижение целей, которыми они задаются, имеет этические последствия. Конечно, может быть, они черпают вдохновение из слов Дэвида Хьюма, самого страстного из рационалистов. «Алчность, или желание обогащения, — писал он, — универсальная страсть, которой подвержены все люди, всегда и везде»⁹. Удивительно, как близко подошел шотландский философ XVIII века к тому, чтобы выразить дух современной эпохи.

И все же в это беспокойное время нам больше по душе позиция другого гиганта эпохи Просвещения — Иммануила Канта. Его этические воззрения наиболее четко выражены в доктрине свободы воли, которая имеет огромное значение для многих ключевых тем этой книги.

Во-первых, утверждал Кант, мы не можем полагаться на иерархию как на основу морали. Где бы мы ни столкнулись с властью,

наш долг — судить о ее нравственности. Это утверждение в равной степени касается и машин для уничтожения бумаг в Enron, и охранников американской тюрьмы «Абу-Грейб». Оно имеет самое непосредственное отношение к нашей идее о неиерархичном и реляционном характере лидерства и выдвигает на первый план нравственную ответственность, лежащую и на лидерах, и на их последователях.

Во-вторых, Кант выдвинул положение, которому предлагал подчинить разум, и оно сегодня также приходится весьма кстати: «Человек есть цель сама по себе, то есть никогда никем не может быть использован только как средство»¹⁰. Этот вдохновляющий моральный принцип особенно обнадеживает на фоне озабоченности, выказанной нами в начале книги; мы говорили о насущной необходимости в общих моральных ценностях как условия свободы и о поисках ощущения общности в эпоху, когда прежние источники социальной интеграции ослабли. Лидеры и их последователи могут рука об руку работать над построением организаций, которые станут порождать смысл, сообществ, в которых люди будут обретать и выражать свое подлинное «я».

Так что лидер всегда будет брать на себя личный риск. Он всегда должен быть готов отдать всего себя, зная, что его могут развенчать. Такова цена лидерства и награда за него.

Шарль де Голль тонко заметил по поводу тех, кто берется вести за собой людей: «Цена, которую они платят за лидерство, — это жесточайшая самодисциплина, постоянный риск и вечная внутренняя борьба... отчего и происходит то смутное ощущение тоски, сопутствующее величию»¹¹.

Лидерство во имя цели

Лидерство — тяжелое бремя, но оно того стоит. Так что давайте не будем заканчивать разговор на грустной ноте. Время от времени нас приятно удивляет то, как в самых разных обстоятельствах лидерам удается приносить в работу смысл и подвигать орга-

низации на высокие достижения. Они дают организациям цель и вдохновение. Они держатся на грани: с одной стороны — их уникальность, с другой — необходимая степень приспособления. Лидеры изменяют мир.

Когда мы дописывали книгу, нам посчастливилось принять участие в запоминающемся мероприятии: провожали на пенсию доктора Джона, заведующего отделением одной районной больницы. В местных кругах он был известен не только профессиональной, но и благотворительной деятельностью. Зал был буквально набит сотнями его пациентов, каждого из которых он лично поприветствовал перед началом церемонии. Образовалась длинная очередь, но никто не жаловался. Потом начались выступления. Пациенты, коллеги, друзья раз за разом произносили одни и те же слова: «Незаменимый», «Врач с большой буквы», «Относился к каждому как к личности», «Всегда на своем посту», «Душой болеет за дело», «Помог построить отличную больницу», «Страсть ко всему — и к благотворительности, и к местному самоуправлению, и даже к быстрой езде», «Трудился днем и ночью. Дай бог каждому такую понимающую жену», «В благотворительных поездках даже среди людей на двадцать лет моложе его всегда был в первых рядах».

Ближе к концу вечера коллега доктора Джона по благотворительной организации поведал присутствующим волнующую историю о том, как тот прервал восхождение на гору и на протяжении двух дней осматривал больных среди населения заброшенной деревушки в Гималаях.

«Было так приятно все это услышать, — признался явно расстроженный доктор Джон в завершение, — а ведь многие из вас знают, как нелегко порой было со мной работать».

Пусть эта история послужит еще одним напоминанием о том, что лидерству есть место везде. Доктор Джон — личность, а не исполнитель роли. Он умел дать пациентам почувствовать их значимость. Он не скрывал свои страсти, включая любовь к быстрой езде. Он помог построить первоклассную больницу. Он знал,

что быть лидером — это работа, предполагающая полную самоотдачу. Наконец, в своем заключительном слове он откровенно признался, что его забота о деле порой приносила немало трудностей тем, с кем он работал. Все это удивительным образом перекликается с главными темами книги. Доктор Джон был самим собой, он раскрывал свои отличительные особенности, но с умом и сообразно ситуации. Его коллеги и пациенты были счастливы идти за ним и даже гордились этим.

А теперь спросите себя: «Есть ли у меня основания надеяться на то, чтобы повести за собой хоть кого-нибудь?»

Приложение А

Оцените свой лидерский потенциал

По мере того как наши идеи обретали форму, мы, конечно же, проверяли их на практике в работе с теми, кто искал себя на лидерском поприще в самых разнообразных ситуациях: в компаниях, военных организациях, церквях, благотворительных обществах, спортивных командах и государственных учреждениях. И у наших подопечных возникали одни и те же вопросы.

То, что приведено ниже, не является точным рецептом лидерства. Если бы он существовал, его бы давно открыли. И уж конечно, мы не хотим представить дело так, будто стать лидером легко. Нет. Нас все время поражало, с каким трудом достается успешным лидерам их мастерство.

Однако же мы обнаружили, что если дать людям поразмыслить над приведенными ниже вопросами спокойно и вдумчиво, то это может помочь им сосредоточиться на своем лидерском потенциале и его раскрытии.

Не ждите, что ответы дадутся легко. Помнится, мы впервые задали эти вопросы, когда работали с группой опытных руководителей и обсуждали с ними наши идеи относительно лидерства. Предлагая им ответить на эти вопросы, мы, честно говоря, сильно нервничали. Через полчаса мы обнаружили одного из участников встречи

лежащим на диване и, похоже, спящим. Видимо, наши вопросы не произвели на него большого впечатления. Когда мы проходили мимо него, он открыл глаза, и мы, побаиваясь, спросили: «Ну, как дела?» На что он ответил: «Знаете, труднее вопросов, чем эти, мне в жизни никто не задавал». Так что попробуйте сами.

1. *Какие индивидуальные качества могли бы составить основу вашей лидерской мощи?* Подумайте, какие ваши особенности (именно ваши собственные, а не выработанные в подражание чьим-то) способны зажечь окружающих и важны в вашей среде. Кроме того, подумайте о своих ценностях и видении будущего, ведь вам потребуется заразить ими тех, кого вы ведете за собой. (См. главу 2.)
2. *Какие свои слабости вы открываете тем, кого ведете за собой?* Помните, что притворяться идеальным — глупая ошибка. Впрочем, едва ли вы удостоитесь настоящего доверия, если обнажите все свои слабости. Не впечатлят окружающих и те ваши недостатки, которые способны погубить ваши достижения. Успешные лидеры обладают способностью делать так, чтобы недовольство публики обращалось на их личные слабости, которые парадоксальным образом делают их более человечными и тем самым более привлекательными. (См. главу 3.)
3. *Умеете ли вы оценивать ситуацию?* Способны ли вы собирать и интерпретировать косвенные данные и ощущения? Подумайте хорошенько, подмечаете ли вы малейшие перемены в поведении других людей? Насколько хорошо вы понимаете своих начальников, коллег и подчиненных, а также потребителей и конкурентов? Кого в какой степени? Как вы приравниваете к разным культурам? В какой обстановке вы лучше себя чувствуете: один на один, в небольшой группе или перед большой аудиторией? (См. главу 4.)

4. *В достаточной ли степени вы приспосабливаетесь?* Помните, что вам долго не протянуть, если вы не понимаете, когда нужно остановиться. Контакт с людьми не установить, если вы не можете найти с ними общего языка. Умеете ли вы сделать так, чтобы люди вас приняли, а вы при этом не утратили самобытность? (См. главу 5.)
5. *Насколько хорошо вы регулируете социальную дистанцию?* Умеете ли вы сблизиться с людьми? Знаете ли вы цели, ценности и мотивы тех, кто оказывает самое сильное влияние на результаты вашей деятельности? О чем вам нужно узнать побольше? Умеете ли вы устанавливать дистанцию между собой и людьми в нужный момент? Каков ваш «режим по умолчанию» — близость или дистанция? (См. главу 6.)
6. *Умеете ли вы удачно выбирать время?* Знаете ли вы, когда ускориться, а когда притормозить? Умеете ли вы добиться того, чтобы усилия многих людей гармонично сочетались? (См. главу 7.)
7. *Насколько хорошо вы общаетесь?* Об этом можно размышлять по-разному. Например, насколько хорошо вы раскрываете свои особенности, слабости, ценности и видение? Какая обстановка для вас лучше — официальная или неофициальная? Умеете ли вы придать своим сообщениям более личный характер, например, с помощью шутки или истории? Умеете ли вы слушать? Способны ли вы подстроиться под нужды своих последователей (ведь у каждого последователя нужды свои)? (См. главы 7 и 8.)

Приложение Б

Подлинность и умение

Через всю книгу красной нитью проходит мысль о том, что лидерство — это сочетание подлинности и умения. Нам попадались весьма честолюбивые лидеры, которым никогда толком не удавалось совмещать то и другое. Посмотрите на несложный рисунок Б.1 и подумайте, где вы сейчас, где хотели бы оказаться и что вам нужно для этого сделать.

Рис. Б.1. Сочетание неподдельности и умений

Подлинность	Высокий уровень	А Одиночка	Б Эффективный лидер
	Низкий уровень	Г Несведущий и неумелый	В Неискренний исполнитель роли
		Низкий уровень	Высокий уровень
		Умения	

В ячейке Б умения и подлинность соединяются и порождают успешное лидерство.

Индивидуумы в ячейке А превосходно понимают, кто они и что они. Но им не хватает умения использовать свое знание. То ли они плохо чувствуют ситуацию, то ли плохо общаются, то ли не умеют посмотреть на мир глазами своих потенциальных последователей.

В ячейке В находятся люди с отличными навыками межличностного общения, однако им недостает убедительности и основательности, так что их последователям кажется, будто ими манипулируют. Эти руководители проявляют недостаточно человеческих качеств для того, чтобы стать по-настоящему успешными лидерами.

Сочетание низкого уровня самоосведомленности и умений, характерное для лиц из ячейки Г, производит на свет персонажей наподобие Дэвида Брента из сериала «Офис», которые, к несчастью, часто встречаются в некоторых организациях.

В общем, продвинуться вперед по оси умений проще, чем по оси неподдельности. Методы бизнес-школ главным образом направлены именно на совершенствование умений, а вот раскрытие неподдельности требует больше времени и старания.

Благодарности

Многие люди помогли нам познать природу лидерства. За пять лет мы пообщались с сотнями лидеров всех уровней. Как правило, мы называли тех, с кем общались, но в некоторых случаях нам пришлось скрыть настоящие имена и личные данные из соображений конфиденциальности. Мы в неоплатном долгу перед теми, кто нашел время ответить на наши вопросы и поделиться с нами своим опытом и соображениями.

Особенно теплых слов заслуживают Норман Адами, Дон Оствик, Бельмиро де Азеведо, Джон Баумер, Петер Брабек, Билл Бернс, Патти Каззато, Пол Деннехи, Рик Доббис, Грег Дайк, Найел Фитцджеральд, Дэвид Гарднер, Пит Госс, Саймон Галлифорд, Франц Хумер, Маргарет Джеймс, Джон Латэм, Пат Лоулесс, Алан Леви, Пауланн Манкузо, Найджел Моррис, Роб Мюррей, Ян Пауэлл, Дэвид Проссер, Томас Заттельбергер, сэр Мартин Соррелл, Джин Томлин и Карел Вуурстен.

Кроме того, мы очень многое почерпнули у их коллег (последователей, если угодно) и организаций, где они, часто вместе с нами, трудились. Перечень этих организаций включает в себя Adecco, Barclays Bank, Би-би-си, Capital One, Chime, Electronic

Arts, Gap, GlaxoSmithKline, Heineken, Legal & General, Lufthansa, Marks & Spencer, Nestlé, PolyGram, PWC, Roche, Rodborough School, SABMiller, Sonae, Sony Music, Unilever и WPP.

Наши студенты из London Business School, INSEAD, Henley Management College и других учебных заведений всегда были готовы выразить свое мнение по интересующим нас вопросам и выступали «адвокатами дьявола». Отдельное спасибо нашим коллегам Эстелле Бауман, Джею Конгеру, покойному Сумантре Гошалю и Джону Ханту за их советы, помощь и поддержку. Наш агент Хелен Рииз в очередной раз помогла нам найти дорогу в издательский мир, за что мы ей очень признательны.

Мы хотели бы поблагодарить Кэролайн Мэдден за ее услужливость и терпение в работе над рукописью и за бережное отношение к нашим дневниковым записям, благодаря чему мы все-таки закончили книгу.

Бесценную службу сослужили нам терпение, стойкость и пылкий ум Джеффа Кехоэ из Harvard Business School Press.

Мы благодарны нашим редакторам из Harvard Business Review Сюзи Ветлауфер и Тому Стюарту, а также их коллегам по издательству, в особенности Дайан Коуту — за одобрение наших идей и неизменную поддержку. Мы также благодарим Стюарта Крейнера и Деса Дирлава из Suntop Media за их светлые мысли и редакторский пыл.

И наконец, низкий поклон нашим близким — Вики, Ширли, Ханне, Тому, Райану, Гемме и Робби, — которые стойчески вынесли все тяготы нашего поведения, порой антиобщественного, во время работы над книгой.

*Роб Гоффи и Гэрет Джонс,
Лондон, июнь 2005 г.*

Примечания

Введение

1. Все цитаты в книге — из интервью, взятых во время проведения исследования, если не указано иное.
2. Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon & Schuster, 2000).
3. Max Weber, *Economy and Society* (Cambridge, MA: Harvard University press, 1954).
4. Alexis de Tocqueville, *Democracy in America* (Chicago: University of Chicago press, 2000).
5. David Riesman, *The Lonely Crowd: A Study of Changing American Character* (New Haven, CT: Yale University Press, 1961).
6. Putnam, *Bowling Alone*.
7. Richard Sennett, *The Corrosion of Character* (New York: W.W. Norton, 1998).

8. Michael B. Arthur and Denise M. Rousseau, eds., *The Boundaryless Career: A New Employment principle for a New Organizational Era* (New York: Oxford University Press, 1996).
9. Richard Scase and Robert Goffee, *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles* (London: Unwin Hyman, 1989).
10. Max Weber, “Science as a Vocation,” in *Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1975).

Глава 1

1. Литература, смежная с литературой о лидерстве, — к примеру, труды о мотивации, командах, личностных и организационных изменениях, — обширна и познавательна. Удручает только слишком узкое определение области лидерства. Большинство стандартных учебников по организационному поведению непременно содержат главу, посвященную лидерству. Обычно там говорится, что успех лидерства зависит от ситуации. Хотя мы и согласны с этим фундаментальным условием, весьма печально, что большинство авторов тем и ограничиваются, не предлагая особой помощи тем, кто хотел бы улучшить свои лидерские навыки. Один из свежих примеров таких учебников: L.J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, 7th ed. (London: Financial Times Prentice Hall, 2004). Прекрасный обзор классических и недавних исследований по лидерству приведен в: Jay Conger and Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (London: Sage, 1998).
2. Цитаты в этой главе взяты из интервью Роба Гоффи с Биллом Бернсом (Барселона, 2000) и Францем Хумером (Базель, февраль 2000).
3. Эта точка зрения была впервые высказана в статье “Why Should Anyone Be Led by You?” *Harvard Business Review*, September-October 2000.

4. В особенности см. Manfred Kets de Vries (беседа с автором: Diana Coutu, "Putting Leaders on the Couch," *Harvard Business Review*, January 2004), *The Leadership Mystique* (London: Financial Times Prentice Hall, 2002), на русском языке: Манфред Кетс де Врис, «Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта», Альпина Бизнес Букс, 2005; Michael Maccoby, "Narcissistic Leaders," *Harvard Business Review*, January-February 2000.
5. Mary Parker Folett, *Dynamic Administration* (New York: Harper, 1941); Fred Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967); Paul Hersey, *The Situational Leader* (Escondido, CA: Center for Leadership Studies, 1984); Victor H. Vroom, "Situational Factors in Leadership," in *Organizations 21C*, ed. Subir Chowdhury (London: Financial Times Prentice Hall, 2003).
6. Способы конструирования социальной реальности являются предметом изучения важнейшего и влиятельнейшего направления социологии, которое, впрочем, редко привлекалось в целях исследования лидерства. В качестве классической работы на эту тему см., например: Peter L. Berger and Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor Books, 1966).
7. Среди литературы о мотивации заслуживают наибольшего внимания работы о значении признания личных заслуг и увлекательной, требующей напряжения всех сил трудовой деятельности. См., например: John W. Hunt, *Managing People at Work* (London: McGraw-Hill, 1992).
8. Психологическая литература хорошо обобщена в: Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Gloucester, MA: Peter Smith Publisher, 1996); Robert Ornstein, *The Roots of the Self* (New York: HarperCollins, 1973); Kenneth Gergen, *The Saturated Self* (New York: Basic Books, 1992).
9. *The Concise Oxford Dictionary* (Oxford: Oxford University Press, 1995).

10. Robert Dick and Tim Dalmau, *Values in Action: Allying the Ideas of Argyris and Schön* (Chapel Hill, Queensland, Australia: Interchange, 1990).
11. Jeffrey Pfeffer and Robert Sutton, *The Knowing-Doing Gap* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
12. Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1989).
13. Seymour Martin Lipset and Reinhard Bendix, *Social Mobility in Industrial Society* (Somerset, NJ: Transaction Publishers, 1992); John H. Goldthrope, *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain* (Oxford: Clarendon Press, 1980); Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
14. Goffee and Jones, "Why Should Anyone Be Led by You?"
15. P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski, "Cultural Intelligence," *Harvard Business Review*, October 2004.
16. Steven Lukes, ed. *Durkheim: The Rules of Sociological Method and Selected Texts on Sociology and Its Method* (London: McMillan, 1982); Emile Durkheim, *Suicide: A Study in Sociology* (Glencoe, IL: Free Press, 1951).
17. Georg Simmel, "Social Distance," in *The Sociology of Georg Simmel*, ed. Kurt H. Wolff (New York: Free Press, 1950); David Frisby, *Georg Simmel* (London, Tavistock, 1984).
18. Эта тема ясно прослеживается в восприятии нескольких крупных исторических и политических лидеров, как это описано в: John Adair, *Inspiring Leadership* (London: Thorogood, 2002).
19. Heike Bruch and Sumantra Ghoshal, "Management Is the Art of Doing and Getting Done," *Business Strategy Review*, Autumn 2004.

Глава 2

1. Цитаты в этой главе взяты из следующих интервью, если не указано иное: с Петером Брабеком (интервьюер Роб Гоффи, Вевей, апрель 2003); Биллом Бернсом (Роб Гоффи, Барселона, декабрь 2002); Риком Доббисом (Гэрет Джонс, Нью-Йорк и Лондон, май 2003); Грегом Дайком (Роб Гоффи и Гэрет Джонс, Лондон, ноябрь 2002); Дэвидом Гарднером (Роб Гоффи, Лондон, февраль 2003); Джоном Латэмом (Роб Гоффи, Годалминг, февраль 2003); Карен Марш (Роб Гоффи, London Business School, май 2003); Томасом Заттельбергером (Роб Гоффи, Франкфурт, сентябрь 2002); Мартином Сорреллом (Роб Гоффи, Лондон, 2002); Джин Томлин (Роб Гоффи, London Business School, февраль 2003).
2. Мы обсуждали эту тему в ранее выпущенной книге: Richard Case and Robert Goffee, *Reluctant Managers: Their Work and Life-styles* (London: Unwin Hyman, 1989).
3. Вопросы самоидентификации и изменений в рабочей атмосфере в довольно провокационной манере обсуждаются в: Richard Sennett, *The Corrosion of Character* (New York: W.W. Norton, 1998).
4. Carl R. Rogers, *On Becoming a Person* (Gloucester, MA: Peter Smith Publisher, 1996); Robert Ornstein, *The Roots of the Self* (New York: HarperCollins), 1973; Kenneth Gergen, *The Saturated Self* (New York: Basic Books, 1992). Любопытно, что социологическая перспектива в отношении этих вопросов была вскрыта в: George Herbert Mead, *Mind, Self and Society* (Chicago: University of Chicago, 1934). Однако эти формулировки так и не получили развития в литературе о лидерстве.
5. Связь между нарциссизмом и лидерством продолжена в работах Майкла Маккоби и Манфреда Кетса де Вриса.
6. Akio Morita, *Never Mind School Records* (Tokyo, Japan: Asahi Shimbun Publishing Company, 1987).

7. Jim Collins, *From Good to Great* (New York: HarperBusiness, 2001).
8. Использование лидером эмоций для высвобождения энергии других людей со знанием дела обсуждается в: Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).
9. Джин Томлин, как и Грег Дайк, сменила работу за время, которое прошло после того, как мы взяли у нее интервью. Как мы упоминаем в главе 9, лидерство неизбежно влечет за собой личные риски, включая потерю работы.
10. Manfred Kets de Vries (беседа с автором: Diana Coutu, "Putting Leaders on the Couch," *Harvard Business Review*, January 2004), *The Leadership Mystique* (London: Financial Times Prentice Hall, 2002), на русском языке: Манфред Кетс де Врис, «Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта», Альпина Бизнес Букс, 2005; Michael Maccoby, "Narcissistic Leaders," *Harvard Business Review*, January-February 2000.
11. Jay Conger and Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (London: Sage, 1998).
12. Лэнд и Джобс обсуждаются в: Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*; Карлзон и Гилленхаммер — в: Maccoby, "Narcissistic Leaders."
13. Публикации в *Harvard Business Review* подтверждают нынешнюю популярность «тихого лидерства». См., например, Joseph L. Badaracco, Jr., "We Don't Need Another Hero," *Harvard Business Review*, September 2001; James Collins, "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve," *Harvard Business Review*, January 2001; Debra Meyerson, "Radical Change, the Quiet Way," *Harvard Business Review*, October 2001.
14. David Kolb, *Experiential Learning* (London: Financial Times Prentice Hall, 1983).

15. Более развернуто о культурном разнообразии и самоидентификации см.: Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing, 1997); P. Christopher Earley and Randall S. Peterson, “Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for Global Manager,” *Academy of Management Learning and Education*, 2003.
16. C. Wright Mills, *The Sociological Imagination* (Oxford: Oxford University Press, 1990).
17. David Riesman, *The Lonely Crowd* (New Haven, CT: Yale University Press, 1973).
18. Ray Oldenburg, *The Great Good Place* (New York: Paragon House, 1991).

Глава 3

1. Цитаты в этой главе взяты из следующих интервью, если не указано иное: с Петером Брабеком (интервьюер Роб Гоффи, Вевей, апрель 2003); Биллом Бернсом (Роб Гоффи, Барселона, декабрь 2002); Греггом Дайком (Роб Гоффи и Гэрет Джонс, Лондон, ноябрь 2002); Питом Госсом (Роб Гоффи, London Business School, сентябрь 2002); Пауланн Манкузо (Роб Гоффи и Гэрет Джонс, Нью-Йорк, февраль 2000); Полом Макдермоттом (Гэрет Джонс, Лондон, март 2003).
2. Краткий оксфордский словарь определяет foible («слабую струнку») как незначительный недостаток или индивидуальную особенность, в отличие от fatal flaw («порока»).
3. В этом смысле лидерство всегда инструментально. Это отношения, конструируемые для того, чтобы достичь чего-либо. Тем лидерство и отличается от отношений другого типа — дружеских или семейных, к примеру, — которые можно рассмат-

ривать как добрые и желанные сами по себе. В современных дискуссиях это различие часто упускается из виду.

4. Alistair Mant, *Leaders We Deserve* (Oxford: Blackwell, 1983).
5. Эта история рассказана в его книге: Greg Dyke, *Inside Story* (London: HarperCollins, 2004).
6. Charles Taylor, *Sources of the Self* (Boston: Harvard University Press, 1989).
7. John W. Hunt, *Managing People at Work* (London: McGraw-Hill, 1992); John W. Hunt, "The Leader as Exemplar," *Business Strategy Review*, 1997. См. также дискуссию о лидерстве, интроверсии и дистанции в: John Viney, *Drive* (London: Bloomsbury, 1999).
8. Любопытные соображения касательно изменения структуры карьеры содержатся в: Maury Peiperi et al., *Career Frontiers* (Oxford: Oxford University Press, 2003).
9. Феномен не нов. Впервые мы обнаружили его при опросе руководителей среднего звена в середине 1980-х. См. Richard Scase and Robert Goffee, *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles* (London: Unwin Hyman, 1989).
10. Studs Terkel, *Working* (London: Wildwood House, 1975).
11. Степень, в которой культура допускает обнаружение личной слабости без потери лица, также может быть сдерживающим фактором. К примеру, в азиатской культуре значимость сохранения лица велика. Но, по нашему мнению, это вовсе не лишает лидера возможности обнажить свои очеловечивающие слабости.
12. Simon Barnes, "Football Mourns Old Big 'Ead," *Times* (London), September 21, 2004.
13. Michael Parkinson, "Brian Clough," *Sunday Telegraph* (London), September 26, 2004.

14. Michael Parkinson, "He Was Loveable and Impossible, Wise and Silly. A Pickle of a Man," *Daily Telegraph* (London), September 21, 2004.
15. nottinghamforest.premiumtv.co.uk.

Глава 4

1. Цитаты в этой главе взяты из следующих интервью, если не указано иное: с Джоном Баумером (интервьюер Роб Гоффи, Лондон, октябрь 2002); Биллом Бернсом (Роб Гоффи, Барселона, декабрь 2002); Патти Каззато (Роб Гоффи, Сан-Франциско, ноябрь 2002); Греггом Дайком (Гэрет Джонс и Роб Гоффи, Лондон, ноябрь 2002); Джоном Латэмом (Роб Гоффи, Годалминг, февраль 2003).
2. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).
3. Daniel Goleman and Richard Boyatzis, *Primal Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
4. Это понятие было центральным в классической социальной теории, зародившейся в XIX веке. Явным доказательством тому могут служить работы Эмиля Дюркгейма, в которых он рассматривал общество как реальность особого рода, вещь в себе. См. Emile Durkheim, *The Division of Labor in Society* (New York: Free Press, 1984) и Steven Lukes, ed., *Durkheim: The Rules of Sociological Method and Selected Texts on Sociology and Its Method* (London: McMillan, 1982). В XX веке Талкотт Парсонс в своих работах настаивал на понимании целей, средств и условий действия. Позиции обоих разительно контрастируют с наивным волюнтаризмом, свойственным большей части литературы о лидерстве.
5. George Homans, *The Human Group* (London: Routledge and Keegan Paul, 1951).

6. Peter L. Berger and Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor Books, 1966).
7. Хотя многие лидеры выглядят так, будто собирают информацию о других людях почти что походя, наш опыт свидетельствует о том, что они рисуют красочные портреты людей посредством систематической работы. Наш метод анализа сетей призван помочь им в этом деле.
8. Краткое изложение содержится в любом стандартном учебнике по организационному поведению. См. например: L.J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, 7th ed. (London: Financial Times Prentice Hall, 2004).
9. Jon Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
10. Randall Peterson and T. L. Simons, "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams," *Journal of Applied Psychology*, 2000.
11. John W. Hunt, *Managing People at Work* (London: McGraw-Hill, 1992).
12. Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, *Mastering Virtual Teams*, 2nd ed. (San Francisco: Jossey Bass, 2001).
13. Anthony Smith, *The Art of Psychotherapy* (London: Butterworth-Heinemann, 1990).
14. Tony Cockerill, "Ryder Cup Lessons in Team Play," *Business Strategy Review*, Winter 2004.

Глава 5

1. Цитаты в этой главе взяты из следующих интервью, если не указано иное: с Джин Томлин (интервьюер Роб Гоффи,

- февраль 2003); Доном Оствиком (Роб Гоффи, Лондон, март 2004).
2. *Daily Telegraph* (London), November 17, 2004.
 3. Любопытное обсуждение вопросов вокруг этой темы содержится в: “Clash of Titans: When Top Executives Don’t Get Along with the Team,” Knowledge@Warton.
 4. Warren Bennis, “The Seven Ages of the Leader,” *Harvard Business Review*, January 2004.
 5. Эти понятия закреплены в работах Эмиля Дюркгейма, Карла Маркса, Макса Вебера и Георга Зиммеля.
 6. Victor Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1954); R.D. Pritchard, “Organizational Productivity,” in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., eds. Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992).
 7. George Homans, *The Human Group* (London: Routledge and Keegan Paul, 1951).
 8. В качестве примера можно привести понятие стратегических намерений, очерченное в: Gary Hamel and С.К. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard University Press, 1994).
 9. Модель разработана в: Rob Goffee and Gareth Jones, *The Character of a Corporation*, 2nd ed. (London: Profile Books, 2003).
 10. Эти и другие исторические примеры обсуждаются в: John Adair, *Inspiring Leadership* (London: Thorogood, 2002).
 11. Pierre Bourdieu, *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste* (Boston: Harvard University Press, 1984).
 12. Warren Bennis, “The Seven Ages of the Leader,” *Harvard Business Review*, January 2004.

Глава 6

1. Цитаты в этой главе взяты из следующих интервью, если не указано иное: с Биллом Бернсом (Роб Гоффи, Барселона, декабрь 2002); Риком Доббисом (Гэрет Джонс, Нью-Йорк и Лондон, май 2003); Найджелом Моррисом (Роб Гоффи, Вирджиния, апрель 2003).
2. Georg Simmel, "Social Distance," in *The Sociology of Georg Simmel*, ed. Kurt H. Wolff (New York: Free Press, 1950); David Frisby, *Georg Simmel* (London, Tavistock, 1984).
3. Richard Sennett, *The Corrosion of Character* (New York: W.W. Norton, 1998).
4. С учетом того, что лидерство, как мы настаиваем, неиерархично, использовать формальную позицию как личностную особенность — роковая ошибка.
5. George Homans, *The Human Group* (London: Routledge and Keegan Paul, 1951).
6. John Adair, *Inspiring Leadership* (London: Thorogood, 2002).
7. Там же.
8. John W. Hunt, *Managing People at Work* (London: McGraw-Hill, 1992).
9. В точности такой эффект предсказывает теория когнитивного диссонанса. Когнитивный диссонанс возникает, когда два и более поступка, отношения, чувства или мнения воспринимаются как противоречащие друг другу. Когда такое случается с лидерами, их подлинность в целом оказывается под вопросом.
10. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).

11. Департамент здоровья и безопасности труда Великобритании определяет стресс как «враждебную реакцию людей на чрезмерное давление или другие требования к ним». В Великобритании полмиллиона человек заявляют о том, что испытывают связанные с работой стрессы, приводящие к болезни. До пяти миллионов человек ощущают сильную или крайнюю степень стресса, связанного с работой. В США почти треть работающих ощущают переутомление, вызванное объемом работы, которую им приходится выполнять.
12. В Великобритании ведутся разговоры о погоде и дорожных пробках. В США — о спорте, а в Голландии — о кофе.
13. Adair, *Inspiring Leadership*.

Глава 7

1. Цитаты в этой главе взяты из следующих интервью, если не указано иное: с Питером Брабеком (интервьюер Роб Гоффи, апрель 2003); Питом Госсом (Роб Гоффи, London Business School, сентябрь 2002); Францем Хумером (Роб Гоффи, Базель, февраль 2000).
2. Nancy Rothbard and Jay Conger, “Orit Gadiesh: Pride at Bain & Co. (A),” Case 9-494-031 (Boston: Harvard Business School, 1993).
3. Jay Conger, *Winning Them Over* (New York: Simon & Schuster, 1998).
4. Stephen Denning, “Telling Tales,” *Harvard Business Review*, May 2004.
5. Sydney Finkelstein, “Seven Habits of Highly Ineffective Leaders,” *Business Strategy Review*, Winter 2003.
6. Там же.
7. Там же.

8. Leslie A. Perlow and Stephanie William, "Is Silence Killing Your Company?" *Harvard Business Review*, May 2003.
9. Suzy Wetlaufer and Peter Brabeck, "The Business Case Against Revolution," *Harvard Business Review*, February 2001.
10. "Nestlé's Long-Term View," *Economist*, August 29, 2002.
11. John W. Hunt, *Managing People at Work* (London: McGraw-Hill, 1992).
12. Malcolm Gladwell, "The Perfect Chief Executive," *Times* (London), August 20, 2002.
13. Michael Hay and Peter Williamson, *The Handbook of Strategy* (Oxford: Blackwell, 1991).
14. Karl E. Weick and Diane L. Coutu, "Sense and Reliability: A Conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick," *Harvard Business Review*, April 2003.

Глава 8

1. Loren Gary, "Neoteny: How Leaders Recruit the Right Kind of Followers," *Harvard Management Update*, September 2002; Robert E. Kelley, *The Power of Followership* (New York: Doubleday Currency, 1992).
2. Heike Bruch and Sumantra Ghoshal, "Managing Is the Art of Doing and Getting Done," *Business Strategy Review*, Autumn 2004.
3. Lynn Offerman, "When Followers Become Toxic," *Harvard Business Review*, January 2004.
4. Warren Bennis, *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change* (Boulder, CO: Perseus Books, 1994).

5. E.P. Hollander, "Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit," *Psychological Review* 65 (1958); *Leaders, Groups, and Influence* (Oxford: Oxford University Press, 1964).

Глава 9

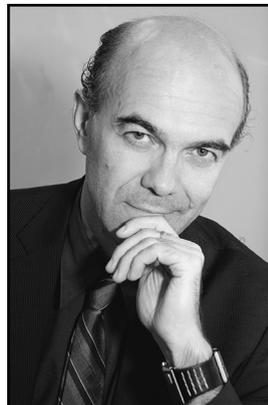
1. Greg Dyke, *Inside Story* (London: HarperCollins, 2004).
2. Там же, с. 33.
3. Там же, с. 20–21.
4. Там же, с. 25.
5. Там же, с. 25.
6. Там же.
7. Там же.
8. Там же.
9. David Hume, *Essays, Moral, Political and Literary* (Indianapolis, IN: Liberty Classics, 1987).
10. Прочитировано в: Karl Popper, *In Search of a Better World* (London: Routledge, 1992).
11. John Adair, *Inspiring Leadership* (London: Thorogood, 2002).



**Максимально полезные
деловые книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**



Обращение ректора СШЭ



Дорогой читатель,
добро пожаловать в издательский мир Стокгольмской школы экономики в России, развивающийся благодаря нашему тесному сотрудничеству с издательством «Манн, Иванов и Фербер».

Хорошая книга служит источником вдохновения и в личной жизни, и в карьере. Я искренне надеюсь, что книга, которую вы сейчас держите в руках и которую мы тщательно выбирали из многих других, будет в полной мере соответствовать вашим ожиданиям: мы, как лидеры российского рынка образования для руководителей, привыкли работать в расчете на такой результат.

Я горд тем, что выпуск этой книги явился результатом совместной работы с издательством «Манн, Иванов и Фербер». Ни один из нас не является крупнейшим с точки зрения размеров игроком в своей отрасли, но мы объединяем наши силы и делаем небольшое и эксклюзивное предложение — для тех из вас, кто постоянно предъявляет высокие требования к самим себе. И к выбираемым книгам.

Желаю вам приятного чтения!

*Д-р Андерш Лильенберг,
ректор Стокгольмской школы экономики в России,
профессор Стокгольмской школы экономики*

Об издательстве «Манн, Иванов и Фербер»

Как все начиналось и зачем нам это

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и очень активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).

Три в одном

В 2007 году у нас произошли большие изменения.

Во-первых, мы приобрели права на издание и распространение серии книг Стокгольмской школы экономики в России, которая известна такими бестселлерами, как «Бизнес в стиле фанк», «От хорошего к великому», «Построенные навечно» и др. Теперь все эти книги можно приобрести на нашем сайте.

Во-вторых, мы начали издавать аудиокниги. Мы чувствуем, что стиль жизни людей меняется: много времени проводится в пути, и времени на спокойное чтение практически не остается. В этом случае хорошим решением становится аудиокнига. Мы сами очень любим слушать их. Если вы еще не приобщились к этому увлечению, советуем попробовать.

Таким образом, теперь мы работаем в трех направлениях.

1. Книги «Манн, Иванов и Фербер»

В этой серии мы издаем книги по бизнесу, наполненные полезными идеями и практическими советами. Они написаны авторами-практиками, профессионалами в своей области. Баланс западных и российских авторов примерно 50/50. В серии выходит всего 12 книг в год.

2. Книги Стокгольмской школы экономики

В этой серии выходят книги WOW-идей. Мы планируем продолжать эту политику и издавать самые интересные труды в этой области. Все книги серии написаны западными авторами.

3. Аудиокниги

В аудиоформате мы издаем как свои книги, так и бестселлеры других издательств. Мы провели большую работу и научились делать аудиокниги действительно хорошо: текст читают профессиональные актеры, главы разделяют музыкальные вставки, файлы содержат подробную информацию о треках, чтобы книгу можно было легко переписать на компьютер или в mp3-плеер.

Приятного и полезного чтения — и успехов в бизнесе!

*С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер*

Первый блог издателей деловой литературы

Нам нравится читать и издавать хорошие книги — делиться с вами тем, что интересно нам самим. Но в какой-то момент мы поняли, что этого нам уже мало: помимо хороших книг есть множество других интересных и необычных вещей, о которых хочется рассказать. Кроме того, вас, наших постоянных читателей, становится все больше, и нам важно получать обратную связь.

Хочется знакомиться и общаться, обмениваться мнениями, учитывать ваши пожелания... Не оставаться просто словами «Издательство “Манн, Иванов и Фербер”» на форзаце книги, а быть вашими друзьями, с которыми можно пообщаться и послушать пару занятных историй.

Благодаря современным технологиям мы нашли способ это сделать: завели свой корпоративный блог.

В нем вы узнаете о наших новостях, о нас и о жизни издательства, сможете проследить основные тенденции книжного рынка, погрузиться в историю книг и книжного дела, процесс издания.

И конечно, задать все интересующие вопросы и поделиться идеями!

Ждем вас на blog.mann-ivanov-ferber.ru!

Ваши «живые издатели»

Блог издателей деловой литературы » Сбыча мечт - Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка

Назад Поиск Избранное

Адрес: http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2007/07/12/sbyicha-mecht/

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Блог издателей деловой литературы

Июль 12, 2007

Сбыча мечт

Опубликовано в разделах: [Наши книги](#)
Автор: [Игорь Манн](#)

Бывало ли в вашей жизни такое?.. Задумаешься, глядя на какой-нибудь продукт: «Вот бы меня спросили: что изменить в продукте, чтобы он стал еще более удобным? Более приятным в использовании? Более простым? Заточенным под меня?..» И ведь есть же на Западе проекты, когда компании с самого начала создания продукта (вспомним, например, нашумевший проект Volvo по созданию концепт-кара для женщин) принимают во внимание интересы, вкусы, потребности, предпочтения?..

Уж если нас назвали [компанией мечты](#), если у нас столько фанатов, то почему бы не дать каждому из вас возможность сделать наши книги еще лучше?

Сколько уже таких «изюминок» мы ввели (например, [быстрый выбор книги на сайте](#)), сколько мнений учли (например, сделать поля пошире для записи идей) — уже и не сосчитать...

Но, как мне кажется, хорошее всегда можно сделать еще лучше. Давайте потренируемся [на кошках](#) на моей новой книге [«Маркетинг. А теперь вопрос?»](#)

Возьмите любую нашу книгу (если у вас нет, то купите — не пожалеете), внимательно пролистайте ее — и если вам есть что нам посоветовать, предложить, то советуйте, предлагайте! Хотите три закладки? Хотите, чтобы каждая вторая страница в книге была пустой — для записей? А может вы хотите предложить делать нам книги в суперобложках? (Только напишите, пожалуйста, для чего.) Примем вашу идею — обязательно напишу об этом в книге. А ваша мечта сбудется. Компания, которая для вас что-то делает с любовью, вас услышит — и учтет. Любовь — это не только когда с первого взгляда. Любовь — это еще и когда можешь быть лучше (или, по крайней мере, не хуже) со временем.

Время сбычи мечт!

Рубрики
В тему
Вопросы
Интервью
История книг
Конкурс
Мы. Жизнь издательства
Наш сайт
Наши друзья
Наши книги
Новости
Ссылки

Архивы
Июль 2007
Июнь 2007
Май 2007

Наш сайт
Сайт издательства

Блоги-друзья
Blogbook
BookCare
Must Read
ЖЖ Игоря Манна
Клуб "Бизнес в стиле.RU"
Компания Мечты
Маркетинговые игры
Микромаркетинг
ЧеловекБренд

Найти

[Подписаться на наш блог по RSS](#)

[Подписаться на наш блог по e-mail](#)

Интернет

Бизнес в стиле фанк навсегда Кьелл Нордстрем и Йонас Риддерстрале

Funky Business Forever

Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale

328 стр.



Это книга не о «новой экономике», а о том, что нового имеется в существующей экономике.

Ключевые слова

Фанки-бизнес, новые идеи.

Тематика

«Новая экономика», менеджмент.

О книге

Перед вами новая версия классического манифеста двух шведских профессоров — с новыми примерами, цифрами, а также комментариями в тех местах, где они изменили свою точку зрения с момента выхода первой книги.

«Мир, которому в 2000 году явился «Бизнес в стиле фанк», существенно отличался от того, что мы сами можем видеть сейчас, глядя из наших заиндевелых офисных окон. В 2000 году безумие, связанное с доткомами, было в самом разгаре, а Spice Girls еще были вместе. Эл Гор тогда еще не выглядел как харизматический борец за чистоту окружающей среды, а был всего лишь скучноватым вице-президентом, работавшим на подхвате. Воздух был наполнен энтузиазмом и предпринимательской бодростью, перемешанными с классическим капиталистическим коктейлем из алчности и едва прикрытых амбиций. Однако затем рынок доткомов ударил по тормозам, а события 11 сентября заставили нас затаить дыхание — мир стал более жестким и неопределенным. После этого рынок смог вернуться к прежним уровням, а страны БРИК — Бразилия, Россия, Индия и Китай, так же как и другие, стали развиваться с потрясающей скоростью».

Для кого эта книга

Для тех, кто хочет понять основные тенденции мировой экономики.

Об авторах

Кьелл Нордстрем работает в Институте международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики. Имеет докторскую степень, принимал участие в организации престижной Advanced Management Program, которая привлекла элиту скандинавских бизнес-лидеров. Исследования Нордстрема посвящены международным аспектам бизнеса, он консультирует многие международные компании.

Йонас Риддерстрале работает в Центре углубленного изучения лидерства при Стокгольмской школе экономики. Имеет степень MBA и доктора философии, автор книги о глобальных инновациях. Ведет Advanced Management Program в Стокгольмской школе экономики, является советником, преподавателем и консультантом ряда международных компаний.

Маркетинг от потребителя

Роджер Бест

Market-based management

Roger Best

760 стр.



Лучшая книга по маркетингу, показывающая влияние маркетинговых инструментов на рентабельность и прибыль.

Ключевые слова

Эффективность маркетинга.

Тематика

Маркетинг, менеджмент, финансы.

О книге

Книга основана на концепции ориентации на рынок и рассказывает о процессах и средствах, используемых для создания стратегий, основанных на понятиях максимального уровня удовлетворенности, воспринимаемой (потребительской) ценности и прибыльности. В отличие от многих других изданий книга акцентирует внимание на вопросах эффективности и рентабельности маркетинга, а также на роли маркетинговых стратегий в формировании прибыли компании.

Для кого эта книга

Вы извлечете из этой книги максимальную пользу, если вы владелец бизнеса, директор компании, директор по маркетингу.

Об авторе

В течение последних 15 лет *Роджер Бест* занимается консалтингом в сфере маркетинга и менеджмента, он работал с такими компаниями, как General Electric, US West, Eastman Kodak и др. Доктор Бест также преподает на многих программах обучения топ-менеджмента в школе INSEAD. Он опубликовал множество статей, которые были удостоены наград научного сообщества; кроме того, выступил соавтором книги *Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy*.

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»

Роб Гоффи
Гэрет Джонс

Почему люди должны следовать за вами?

Книга о том, что значит быть истинным лидером

Ответственный редактор *Дмитрий Линьков*
Редактор *Михаил Бодэ*
Оформление обложки *Сергей Гераськин*
Верстка *Надежда Кудрякова*
Корректоры *Мария Котова, Юлиана Староверова*

Подписано в печать 11.04.2008.
Формат 70×90 ¹/₁₆. Гарнитура Миньон.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 17,55
Тираж 4000. Заказ

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»,
mann-ivanov-ferber.ru
ivanov@mann-ivanov-ferber.ru



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ

191186 Санкт-Петербург, Шведский пер., д. 2
Тел.: +7 (812) 320-4800, факс: +7 (812) 320-4809
123001 Москва, Трехпрудный пер., д. 9, строение 1-Б, офис 105
Тел.: +7 (495) 232-5226, факс: +7 (495) 232-5227
E-mail: info@sseru.org
<http://www.sserussia.org>

Стокгольмская школа экономики

Добро пожаловать в мир Стокгольмской школы экономики в России. Мы — бизнес-школа с мировым именем, с офисами в Москве и Санкт-Петербурге и материнской компанией в Швеции, предоставляющая дополнительное высшее образование для российских руководителей.

Со дня открытия школы в 1997 году успешные деловые люди с глобальным мышлением и опытом ведения бизнеса в России отдают предпочтение именно нам. Мы — единственная в России школа, представленная в глобальном рейтинге Executive MBA газеты Financial Times, в котором мы вместе с нашей материнской организацией в Стокгольме неуклонно поднимаемся вверх. Мы являемся лидерами в регионе Балтийского моря, но не собираемся останавливаться на достигнутом.

Мы — международная школа, как по масштабу, так и по характеру. Это значит, что у нас западные преподаватели и структура учебного процесса, где преобладают интерактивные методы обучения, такие как решение бизнес-кейсов или моделирование рыночных ситуаций. Мы стремимся вывести бизнес-образование на более высокий уровень, сочетая новейшие научные достижения с успешным опытом ведения бизнеса. Мы открыты для тех, кто обладает пытливым умом и готов приложить усилия для получения новых знаний и систематизации уже имеющихся. Мы поможем вам решить задачи, стоящие перед вашей компанией, оптимальным и наиболее эффективным способом с учетом долгосрочной перспективы.

Наша цель — способствовать развитию устойчивого бизнеса в России. Под этим мы понимаем стремление к здоровой, долгосрочной, честной и социально ответственной практике бизнеса. К практике, которая приносит пользу в первую очередь потребителю, а значит, самой организации и в конечном счете интересам России и ее граждан. Это капитализм с человеческим лицом!

В дополнение к нашим базовым программам для руководителей Стокгольмская школа экономики в России предлагает три программы Executive MBA:

- General Management
- Strategic Marketing
- Oil & Gas

www.sserussia.org