

HBR-R.RU  
**Harvard  
Business  
Review**  
РОССИЯ

СБОРНИК СТАТЕЙ

# Психология лидерства

---



# Содержание

## **Кодекс эффективного руководителя**

Питер Друкер

## **Чем на самом деле занимаются лидеры**

Джон Коттер

## **С какой стати им идти за вами?**

Роберт Гоффи, Гарет Джонс

## **Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности**

Джим Коллинз

## **Семь превращений лидера**

Дэвид Рук, Уильям Торберт

## **Лидер не по шаблону**

Билл Джордж, Питер Симс, Эндрю Маклин, Диана Мейер

## **Ода несовершенному руководителю**

Дебора Анкона, Томас Мелоун, Ванда Орликовски, Питер Сендж

## **Не мешайте себе стать лидером**

Энн Морис, Робин Эли, Фрэнсис Фрей

## **Социальный интеллект: биологическая подоплека харизмы**

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис

# Кодекс эффективного руководителя

*Великие менеджеры бывают блистательными и неприметными, щедрыми и скупыми, они могут мыслить концептуально, а могут признавать только язык цифр. Но есть у них одно общее свойство: любой эффективный руководитель придерживается восьми простых принципов.*

Питер Друкер

Эффективному руководителю не обязательно быть лидером в общепринятом смысле этого слова. Например, у Гарри Трумэна не было ни капли харизмы, но это не помешало ему стать одним из самых эффективных президентов в истории США. Многие прекрасные руководители корпораций и некоммерческих организаций, которых я консультировал (а занимаюсь я этой деятельностью уже более 65 лет), совершенно не соответствовали стереотипу лидера. Это были очень разные люди: они отличались по характеру и образу мыслей, имели разные взгляды и ориентировались на разные ценности, у каждого были свои достоинства и свои недостатки. Среди них встречались люди невероятно общительные и настоящие затворники, беззаботные и жесткие, щедрые и жадные.

Секрет их эффективности заключался в том, что все они соблюдали восемь принципов:

1. Задавали вопрос «Что нужно сделать?».
2. Спрашивали «Что хорошо для компании?».
3. Разрабатывали план действий.
4. Сами отвечали за свои решения.
5. Брали на себя ответственность за взаимоотношения.
6. Концентрировали свое внимание на возможностях, а не на проблемах.
7. Продуктивно проводили встречи.
8. Думали и говорили, используя местоимение «мы», а не «я».

Следуя этим принципам, руководители получали необходимую информацию (принципы 1 и 2), строили на основе этой информации эффективную стратегию (3—6) и делегировали ответственность за выполнение задач, стоящих перед компанией, всем сотрудникам (7 и 8).

## Получайте нужную информацию

В первую очередь следует спросить себя, что нужно сделать. Именно «Что нужно сделать?», а не «Что я хочу сделать?». Чтобы достичь успеха, руководитель обязан правильно поставить вопрос и со всей серьезностью ответить на него. Самый что ни на есть способный руководитель, не задавший себе этот вопрос, обречен на неэффективную работу.

В 1945 году, став президентом США, Трумэн абсолютно точно знал, чего он хочет. Он мечтал довести до конца экономические и социальные реформы, намеченные в «Новом курсе» Рузвельта и не завершенные из-за Второй мировой войны. Но как только президент задался вопросом, что нужно сделать, он понял, что важнейшими на тот момент были проблемы внешней политики. Поэтому каждое утро он первым делом заслушивал доклады госсекретаря и министра обороны, посвященные международным делам. Президенту Трумэну удалось добиться самых больших успехов в области внешней политики за всю историю Соединенных Штатов: он смог

сдержать распространение коммунизма в Европе и Азии, а введя в действие план Маршалла, обеспечил глобальный экономический рост на протяжении второй половины XX столетия.

Другой пример. Возглавив General Electric, Джек Уэлч понял, что компании нужна вовсе не международная экспансия, идея которой лично ему была очень дорога. Его компании необходимо было избавиться от направлений бизнеса, которые, вне зависимости от их прибыльности, не могли стать ни «номером один», ни «номером два» в своих отраслях.

Отвечая на вопрос «Что нужно сделать?», человек почти всегда вынужден решать одновременно нескольких задач. Но эффективные руководители не расплескивают усилия: они сосредотачивают свое внимание на одном направлении. Некоторые менеджеры, владеющие ис-

в последующие пять лет, Уэлч решал очень существенную проблему: какой из важнейших задач лучше всего заняться ему самому, а какие доверить своим подчиненным. Эффективные руководители стараются взяться за работу, которую они выполнят лучше других. Они отлично понимают: успешность компании и эффективность топ-менеджмента — две стороны одной медали.

Второй не менее важный принцип, которому следуют эффективные лидеры, — это умение задавать вопрос «Что хорошо для компании?». Их не интересует, будет ли это хорошо для владельцев и стоимости акций, для сотрудников и руководства. Естественно, руководитель прекрасно понимает, что акционеров, сотрудников и менеджеров нельзя не принимать в расчет: их активная поддержка или хотя бы молчаливое согласие, без-

условно, необходимы для успеха предприятия. Он знает, что стоимость акций важна не только для акционеров, но и для самой компании. Но он знает также, что решение, которое не пойдет на пользу компании, в конечном

## Долг руководителя — не мириться с тем, что ключевые сотрудники не справляются со своей работой.

кусством переключения, — их, кстати, не так уж мало — способны в течение одного рабочего дня заниматься двумя задачами. Но это предел: по моим наблюдениям, решать параллельно более двух задач не в силах никто. Таким образом, спросив себя, что нужно сделать, руководитель расставляет приоритеты, которые и учитывает в дальнейшей работе. Например, для генерального директора приоритетной задачей может стать пересмотр миссии компании, а для главы подразделения — реорганизация отношений между его отделом и штаб-квартирой. Другие задачи, сколь бы важными или привлекательными они ни были, придется отложить на какое-то время. Когда поставленная задача решена, ни в коем случае не следует браться за вторую задачу из списка. В этот момент руководитель должен задать себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и пересмотреть систему приоритетов в целом.

Джек Уэлч, самый знаменитый американский бизнес-лидер, пишет в автобиографии, что каждые пять лет задавал себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и всякий раз, ответив на него, строил абсолютно новую систему приоритетов.

Но прежде чем определить, что будет главным

итоге не принесет ничего хорошего и акционерам.

Второй принцип особенно актуален для руководителей семейных предприятий (бизнес, принадлежащий семье или управляемый семьей, — самая распространенная форма бизнеса во всем мире), и прежде всего — в ситуации принятия кадровых решений. В успешной семейной компании родственник владельца получает повышение только в том случае, если он заметно превосходит прочих сотрудников своего уровня. Например, компания DuPont начиналась как семейный бизнес, и члены семьи занимали тогда все высшие должности (за исключением должностей контролера и юриста). В дальнейшем потомки основателей DuPont начинали свой путь в компании с нижней ступени иерархической лестницы, и для любого повышения по службе им требовалось одобрение совета, большинство в котором принадлежало независимым менеджерам (не членам семьи Дюпон). Такое же правило действовало на протяжении ста лет в успешной британской семейной компании J. Lyons & Company, бывшей лидером в продовольственной и гостиничной отраслях Великобритании (ныне компания входит в состав крупного конгломерата).

Если вы задали вопрос «Что хорошо для компании?» — это еще не гарантия, что ваше решение будет правильным. Даже самый блестящий руководитель всего лишь человек, которому, как и всем прочим людям, свойственно ошибаться. Но не задав этот вопрос, вы почти наверняка примете неверное решение.

### Составьте план действий

Руководители — люди действия, исполнители решений. Знание само по себе для них бесполезно до тех пор, пока не претворено в реальные действия. Но прежде чем приступить к ним, менеджер должен разработать план: определить, какие результаты он хочет получить; продумать, какие ограничения могут возникнуть; предусмотреть возможность внесения изменений в план, точки контроля его исполнения; распределить время.

Сначала руководитель определяет желаемые результаты, для чего задает вопросы: «На какой вклад с моей стороны компания может рассчитывать в ближайшие полтора-два года? К каким результатам я буду стремиться? В какие сроки я собираюсь уложиться?» Затем он рассматривает факторы, ограничивающие свободу действий: «Будет ли данный образ действий этичным? Приемлем ли он в моей организации? Не нарушается ли при этом закон? Соответствует ли он миссии, ценностям и стратегии организации?» Положительные ответы на все эти вопросы не гарантируют эффективности действий. Зато нарушение этих ограничений с неизбежностью ведет к неправильным и неэффективным шагам.

План действий — не смирительная рубашка, это скорее заявление о намерениях, нежели обязательство. Время от времени его нужно пересматривать, ведь любой успех открывает перед компанией новые возможности (как, впрочем, и любая неудача). План приходится пересматривать и в тех случаях, когда происходят изменения в бизнес-среде, в рыночной конъюнктуре и, что особенно важно, в штате компании. Чтобы план можно было корректировать, он должен быть гибким.

Необходимо также заранее определить систему проверки исполнения плана. Эффективные

руководители обычно предусматривают две контрольные точки. Первая проверка проводится по прошествии половины срока, отведенного на выполнение плана, вторая — в конце срока, перед подготовкой очередного плана работы.

Наконец, план действий должен стать основой для управления временем руководителя. Время — самый дефицитный и самый ценный ресурс менеджера, а организации (причем любые: государственные, коммерческие, некоммерческие) по сути своей — растратчики времени. План, который не позволяет определить, как руководитель будет расходовать свое время, бесполезен.

Наполеон говорил, что ни одно из успешных сражений в истории не проходило в соответствии с планом. И тем не менее сам он планировал каждое свое сражение, причем гораздо тщательнее, чем кто бы то ни было до него. Без плана руководитель становится заложником происходящих событий. Если не обозначить

## Чтобы достичь успеха, руководитель обязан честно ответить на вопрос «Что нужно сделать?»

в цепочке событий точки для пересмотра плана, руководитель не сможет определить, какие события действительно существенны, а какие — всего лишь ничего не значащий фон.

### Действуйте

Претворяя планы в жизнь, руководители должны уделять особое внимание принятию решений, контактам, возможностям (не проблемам!) и встречам.

**Берите на себя ответственность за решение.** Решение нельзя считать принятым до тех пор, пока не обнародованы следующие сведения:

- имя человека, отвечающего за выполнение решения;
- сроки выполнения;
- имена тех, кого затрагивает решение (этим людям необходимо сообщить о принятом решении, они должны понимать его суть и одобрить его или, по крайней мере, не находиться в непримиримой оппозиции);

• имена людей, которых следует проинформировать о решении, даже если оно не касается их напрямую.

Огромное количество принятых в организациях решений не выполняется потому, что не соблюдаются эти простые условия. Приведу пример 30-летней давности. Компания, которую я консультировал, проигнорировала данные правила и утратила лидерство на быстро развивавшемся японском рынке. Мои клиенты решили тогда создать совместное предприятие с новым японским партнером, но так и не определили, кто именно должен уведомить закупщиков

## Если руководитель хочет управлять по-настоящему эффективно, его общение с людьми должно быть работой, а не пустой болтовней.

о том, что партнер ведет подсчеты в метрах и килограммах, а не в футах и фунтах. Так никто и не сообщил эту информацию заинтересованным лицам.

Принимать взвешенные решения, безусловно, важно, но не менее важно регулярно пересматривать ранее принятые решения. Это дает возможность скорректировать неверное решение, прежде чем оно нанесет серьезный ущерб.

Особенно важно пересматривать наиболее значимые и наиболее сложные решения — кадровые. Лишь одна треть их, как показывают исследования, по-настоящему успешна. Еще треть — ни то ни се. И последняя треть — это провалы в чистом виде. Опытный руководитель знает об этом и контролирует свои назначения (обычно месяцев через шесть-девять). Обнаружив, что решение не принесло желаемых результатов, он не спешит делать вывод о непригодности сотрудника. Грамотный руководитель понимает, что, как правило, в неудаче виноват он сам.

Долг руководителя и перед организацией, и перед сотрудниками — не мириться с ситуацией, когда люди, занимающие ключевые должности, не справляются с работой. Люди, потерпевшие фиаско на новом посту, должны иметь возможность вернуться назад — на прежнюю должность и прежнюю зарплату. Такое случается крайне редко (как правило, человек просто уходит из

компании), а между тем само существование такой возможности может иметь огромное значение: люди будут без страха расставаться с надежным местом и браться за новую, рискованную работу. А ведь успех организации в немалой степени зависит от желания сотрудников идти на риск.

Систематический пересмотр решений — мощный инструмент самосовершенствования. Сопоставив результат с прогнозом, руководитель увидит, что в полном порядке, что требует улучшения, где не хватает информации. Нередко оказывается, что решения не принесли результатов

потому, что работа была поручена не тем людям. Назначение лучших сотрудников на ключевые посты — это принципиально важная, но одновременно очень трудная работа, которой многие

руководители пренебрегают — отчасти потому, что лучшие люди и так слишком заняты. Пересмотр решений позволяет руководителю увидеть и свои слабые стороны, определить сферы, в которых он попросту некомпетентен. В таких областях разумный руководитель делегирует полномочия другим. Сферы некомпетентности есть у любого человека, универсальных руководителей-гениев просто не существует.

Широко распространено мнение, что значимы только те решения, которые принимают топ-менеджеры. Это опасное заблуждение. Решения — и очень значимые — принимаются на всех уровнях организации, начиная с рядовых сотрудников и менеджеров нижнего звена. Особенно важны такие низкоуровневые решения в организациях, бизнес которых основан на знаниях. Сотрудники, работающие в определенной информационной области — налоговом учете, например, — ориентируются в ней лучше, чем люди посторонние, поэтому принимаемые ими решения существенны для всей компании. Умение принимать оптимальные решения — важнейший навык для сотрудника любого уровня, и в организации, основанной на знаниях, этот навык следует развивать у всех работников.

**Берите на себя ответственность за взаимоотношения.** Эффективный лидер умеет довести до сотрудников свои планы и информационные



потребности. Он делится своими планами со всеми коллегами — вышестоящими, равными по статусу, подчиненными — и просит их вносить коррективы. Такой лидер также сообщает всем, какая информация ему необходима. Основное внимание в организациях уделяется передаче информации снизу вверх — от подчиненного к начальнику. Между тем руководители не должны забывать об информационных потоках внутри одного уровня и между разными уровнями иерархии.

В своем классическом труде «Функции руководителя» Честер Барнард (Chester Barnard. The Functions of the Executive, 1938) показал, что единым целым организацию делает не собственность и не управление, а информация. Но многие топ-менеджеры по-прежнему ведут себя так, будто информация и информационные потоки должны интересовать лишь специалистов соответствующей сферы — бухгалтеров, к примеру. В результате менеджер получает огромное количество информационного мусора и совсем мало действительно необходимых данных. Для решения этой проблемы руководитель должен точно определить, какая информация ему нужна, запросить ее и требовать ее предоставления.

**Концентрируйтесь на возможностях.** Хорошие руководители концентрируются на возможностях, а не на проблемах. Конечно, проблемы не песок, который можно замести под ковер, и с ними надо разбираться. Но важно помнить, что решение проблем не приносит результатов, а лишь позволяет предотвратить ущерб. Результаты приносит использование возможностей.

Основным источником возможностей для эффективного лидера служат изменения, и главный вопрос, который он постоянно задает, звучит так: «Какие возможности для нашей компании возникают в результате данного изменения?» Особое внимание нужно уделять следующим ситуациям:

- неожиданный успех или неудача в собственной компании, в конкурирующей компании или в отрасли;
- различия между желаемыми и реальными показателями рынка, процесса, продукта или услуги (например, в XIX веке в целлюлозно-бумажной промышленности для производства бумажной массы использовалось лишь 10% каждого срубленного дерева, остальные 90% шли в

отходы, и об их переработке никто не думал);

- новшества в процессе, продукте или услуге — внутри компании или вне ее, в отрасли или за ее пределами;
- изменения в структуре отрасли или рынка;
- демографические изменения;
- изменения менталитета, ценностей, восприятия или значимости;
- появление новых знаний и новых технологий.

Успешный руководитель внимательно следит за тем, чтобы проблемы не оттесняли на задний план возможности. Во многих компаниях принято на первой странице ежемесячного отчета перечислять ключевые проблемы. Между тем гораздо разумнее вначале обозначить возможности. На заседаниях проблемы должны обсуждаться лишь после того, как проанализированы и проработаны все возможности. В обратном порядке действуют только в том случае, когда компания находится на грани катастрофы.

Эффективные руководители поручают своим лучшим сотрудникам развивать возможности, а не решать проблемы. Для этого можно использовать, например, следующий метод. Раз в полгода каждого менеджера просят подготовить два списка: возможности компании и наиболее эффективные сотрудники компании. Списки обсуждаются, и лучшие работники распределяются по ключевым направлениям. Кстати, такой порядок принят в отделах кадров крупных корпораций и госучреждений Японии. Этот подход — один из ключевых факторов, обеспечивающих успех японской экономики.

**Проводите встречи продуктивно.** Наиболее заметным, влиятельным, а возможно, и наиболее эффективным лидером (из числа негосударственных деятелей) в США на протяжении Второй мировой войны и ряда послевоенных лет был не бизнесмен. Это был кардинал Фрэнсис Спеллман — архиепископ Нью-Йоркский и советник нескольких президентов Соединенных Штатов. Спеллман говорил, что ему удавалось побыть в одиночестве два раза в день: 25 минут во время утренней молитвы и столько же — во время вечерней. Все остальные часы кардинал находился на людях. Он начинал свой рабочий день, завтракая с членами одной католической организации, и завершал его, ужиная в обществе представителей другой.

Руководители чуть более свободны в своих действиях, чем глава крупной католической епархии. Но любое исследование рабочего графика управляющих со всей наглядностью демонстрирует, что даже менеджеры нижнего звена и сотрудники-специалисты проводят на разного рода встречах, в том числе с одним человеком, более половины своего рабочего времени (единственное исключение — ведущие исследователи, но их очень немного). И если руководитель хочет управлять эффективно, его общение с людьми должно быть работой, а не пустой болтовней.

Менеджеру нужно заранее определить, какая встреча ему предстоит. Встречи разных типов

## Систематический пересмотр решений — мощный инструмент самосовершенствования.

требуют разной подготовки и приводят к разным результатам.

*Встреча, на которой готовится заявление или пресс-релиз.* До ее начала кто-то из участников должен приготовить черновой вариант документа. По завершении заседания заранее назначенный участник должен взять на себя ответственность за распространение окончательного текста.

*Встреча, на которой делается объявление* — например, об организационных изменениях. В этом случае следует сделать объявление и обсудить его.

*Встреча, на которой заслушивается чей-то доклад.* Обсуждаться при этом должен только доклад, и ничего более.

*Встреча, где доклады делают несколько человек или даже все участники мероприятия.* Обсуждения не должно быть вообще, в отдельных случаях допускаются вопросы для прояснения непонятных положений. Возможен и другой вариант — проведение после каждого выступления короткого обсуждения, в рамках которого участники вправе задать вопросы. Если избран этот формат, тексты докладов следует как можно раньше раздать всем участникам. Регламент тоже оговаривается заранее.

*Встреча для введения руководителя в курс дел.* Руководитель только слушает и задает вопросы. Он должен подвести итоги встречи, но ни в коем случае не делать развернутый доклад.

*Встреча, единственная цель которой — совместное времяпрепровождение.* Именно такими были завтраки и ужины кардинала Спеллмана. Встречи этого типа невозможно сделать продуктивными. По сути, это плата за высокое положение руководителя. Высокопоставленный менеджер эффективен в той мере, в какой ему удается избегать превращения своего рабочего дня в бесконечную череду таких встреч. Например, Спеллман эффективно работал потому, что позволял себе такие встречи только за завтраком и ужином, а все остальное время занимался другими делами.

Для проведения продуктивных встреч требуется строгая самодисциплина. Руководитель должен определить формат встречи и неукоснительно следовать ему. Не менее важно уметь ставить точку:

как только поставленная цель достигнута, встреча должна завершиться. Хороший руководитель не станет обсуждать в оставшееся время другие вопросы — он подведет итоги и распустит участников.

Важная составляющая рабочего процесса — то, что происходит после заседания, «послесловие». Великим мастером «послесловий» был Алфред Слоун — самый эффективный бизнес-руководитель из всех, кого я знал лично. Слоун, глава корпорации General Motors с начала 20-х до середины 50-х годов, проводил огромное количество встреч: три дня в неделю были отведены заранее запланированным официальным мероприятиям — заседаниям постоянных комитетов, в оставшиеся три дня проводились индивидуальные беседы или совещания с небольшими группами руководителей. В начале официальной встречи Слоун объявлял о ее цели. Он слушал выступавших, почти никогда ничего не записывая, и лишь изредка задавал вопрос, если требовалось что-то уточнить. В конце он подводил итоги и благодарил участников. Сразу после заседания Слоун составлял краткую записку: излагал ход обсуждения и его итоги, распределял задания (в частности, поручал организовать встречу для обсуждения данной проблемы или дополнительно изучить вопрос), назначал



сроки и ответственных за исполнение. Затем он отправлял по экземпляру записки всем участникам совещания. Умение Слоуна составлять такие послания — а каждое из них было своего рода шедевром — сделало его необычайно эффективным руководителем.

Опытный руководитель знает: встреча либо продуктивна, либо просто потеря времени.

### **Думайте и говорите «мы»**

Последний принцип таков: когда вы обдумываете или обсуждаете любую проблему, используйте местоимение «мы», а не «я». Эффективные руководители прекрасно знают, что ответственность за дело лежит на них, и они не могут ни с кем ее разделить и никому ее передать. Но их власть основана на доверии коллег. А это означает, что руководители ставят потребности и возможности организации выше собственных потребностей и возможностей. Вроде бы все просто, но это очень важный принцип, и его нужно неукоснительно соблюдать.

Мы рассмотрели восемь принципов, которым следует эффективный руководитель. Напоследок предложу еще один — быть может, самый

важный: старайтесь больше слушать и меньше говорить.

Эффективные руководители не похожи один на другого: у них разные характеры, у каждого свои достоинства и недостатки, они придерживаются разных ценностей и убеждений. Объединяет их одно: все они делают то, что нужно. У некоторых есть врожденный талант лидера. Но даже самых блестящих способностей может оказаться недостаточно, чтобы стать эффективным руководителем. Эффективное управление — это наука. И эту науку, как любую другую, можно выучить и нужно выстрадать.

---

***Питер Друкер** (Peter F. Drucker) — профессор социологии и менеджмента по программе Мари Рэнкин Кларк в Школе менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито при Университете Клэрмонта (Калифорния). Автор более 20 статей для журнала Harvard Business Review.*

# Лидерство и менеджмент: разумное равновесие

*Лидеры не строят планов; они не решают проблем; они даже не организуют людей. Они готовят свои компании к переменам и помогают им справиться со всеми сложностями на пути преобразований.*

Джон Коттер

Лидерство и менеджмент — разные вещи, но различия между ними не таковы, какими их представляют себе большинство людей. В лидерстве нет ничего мистического и загадочного. Оно никак не связано с харизмой и другими экзотическими свойствами личности. Это ни в коем случае не удел избранных. Нельзя также сказать, что лидерство лучше менеджмента или может заменить его.

Лидерство и менеджмент — это две разные, но взаимодополняющие системы действия. У каждой из них есть свои функции и характерные проявления. Они одинаково необходимы для достижения успеха в сложной и постоянно меняющейся бизнес-среде.

В большинстве компаний сегодня слишком много менеджмента и явно не хватает лидерства. Между тем им совершенно необходимо, чтобы лидерства было больше. Успешные корпорации не сидят сложа руки в ожидании героя, они активно ищут людей с лидерскими задатками и строят их карьеру так, чтобы развить имеющийся потенциал. Естественно, при тщательном отборе, соответствующем обучении и адекватном поощрении бизнес-лидерами могут стать очень многие.

Но, совершенствуя лидерские качества, компании должны помнить, что сильное лидерство в сочетании со слабым менеджментом не лучше, а порой даже хуже, чем слабое лидерство и сильный менеджмент. Таким образом, основная

проблема — объединить сильное лидерство и сильный менеджмент и использовать достоинства каждого механизма для компенсации недостатков другого. Конечно же, не любой человек способен быть одновременно хорошим лидером и хорошим менеджером: кто-то становится прекрасным менеджером, но не может быть столь же сильным лидером, у кого-то — отличные лидерские качества, но по тем или иным причинам ему не дано стать сильным менеджером. Дальновидные компании ценят людей обоих типов и всеми силами стараются заполучить в свою команду и тех и других.

Но едва речь заходит о подготовке руководителей высшего звена, компании отказываются (и совершенно справедливо) от расхожего мнения, что человек не может быть одновременно управленцем и лидером. Осознавая принципиальную разницу между лидерством и менеджментом, они пытаются воспитать лидера-менеджера.

## Разница между лидером и менеджером

Менеджмент — это умение справляться со сложностями. Методы и процедуры менеджмента сформировались в результате появления крупных компаний, одного из самых значительных достижений XX века. Без хорошего управления сложную производственную структуру ждет неминуемый хаос, несущий угрозу самому ее существованию. Умелое управление создает упорядоченность

## Определение направления: Лу Герстнер в American Express

Когда в 1979 году Лу Герстнер стал президентом Travel Related Services (TRS), подразделения American Express, компания столкнулась с одной из сложнейших проблем за всю 130-летнюю историю своего существования. Сотни банков уже предлагали клиентам (и многие собирались вот-вот выпустить) кредитные карточки Visa или MasterCard, которые становились реальными конкурентами карточкам American Express. Почти три десятка финансовых компаний работали в секторе дорожных чеков. На зрелом рынке такое усиление конкуренции обычно приводит к снижению нормы прибыли и замедлению роста. Однако у Герстнера был свой взгляд на вещи. До прихода в American Express он три года работал консультантом TRS — анализировал деятельность подразделения путешествий, неуклонно теряющего прибыль, и высококонкурентное подразделение карточных операций. Герстнер и его команда рассматривали фундаментальные вопросы экономики, рынка и конкуренции и хорошо разобрались в происходящих процессах. Постепенно у Герстнера сформировалось видение TRS, которое не имело ничего общего с тем, как могла бы выглядеть компания зрелой отрасли со 130-летней историей.

По мнению Герстнера, у TRS был большой потенциал и она могла динамично развиваться несмотря на натиск тысяч банков, выпускающих карточки Visa и MasterCard. Ключевым элементом его стратегии была концентрация усилий на глобальном рынке и особенно на самых состоятельных клиентах, которым American Express традиционно предоставляла высококачественные услуги. Проводя дальнейшую сегментацию этого рынка, агрессивно развивая целый ряд новых продуктов и услуг и инвестируя средства в увеличение производительности и снижение издержек, компания TRS открыла перед своими клиентами, имеющими достаточно свободных средств, гораздо более широкие возможности, чем у них были когда-либо прежде. Через неделю после своего назначения Герстнер собрал руководителей отдела карточных операций и попросил изложить принципы ведения бизнеса. Его категорически не устроили два утверждения: что у подразделения должен быть только один продукт — зеленая карточка, а у этого продукта — ограниченный потенциал роста и инноваций.

Герстнер сразу же стал разрабатывать новую предпринимательскую культуру, нанимать и обучать людей, следующих его принципам, и ставить перед ними четкие цели. И сам руководитель, и все топ-менеджеры поощряли в сотрудниках готовность идти на продуманный риск. Для упрощения работы были устранены излишние бюрократические процедуры. Пришлось изменить существовавшие в компании стандарты найма и создать специальную программу обучения персонала — TRS Graduate Management Program. Еще одна программа — «Отличный работник» — была нацелена на выявление и поощрение сотрудников, показывающих наилучшие результаты при работе с клиентами.

Все мероприятия быстро вывели компанию на новые рынки, способствовали созданию новых продуктов и услуг. TRS резко увеличила зарубежные операции. В 1988 году карточки AmEx выпускались для 29 валют (за десять лет до того — всего для 11). TRS начала активно развивать услуги для двух специфических сегментов, на которые раньше обращала мало внимания, — для студентов и женщин. В 1981 году TRS объединила свою карточную службу и службу организации путешествий, чтобы обеспечить корпоративных клиентов единой системой для контроля и управления издержками на поездках. К 1988 году AmEx стала пятой по величине компанией в США, предоставляющей услуги прямой рассылки.

Среди новых предложений AmEx были 90-дневная страховка на все покупки, сделанные через AmEx-карточки, платиновые карты American Express и возобновляемые кредитные карточки Optima. В 1988 году компания также подключилась к технологии обработки изображений для биллинга, чтобы предоставлять клиентам более удобные месячные отчеты и снизить издержки на 25%.

В результате всех этих инноваций доход TRS увеличился с 1978 до 1987 года на 500% — ежегодный рост составил 18%. Этот результат значительно превысил показатели многих высокотехнологичных компаний с высоким ростом. В 1988 году рентабельность собственного капитала составила 28%, что существенно превосходило показатели большинства компаний с невысоким ростом, но высокой прибылью.

и согласованность в таких ключевых аспектах бизнеса, как качество и прибыльность.

Лидерство связано с переменами. Мир бизнеса становится все более конкурентным и изменчивым, и именно поэтому роль лидерства сейчас особенно велика. Быстрое развитие технологий, усиление международной конкуренции, дерегуляция, избыток мощностей в капиталоемких отраслях, нестабильность нефтяных картелей, наличие на рынке множества бросовых облигаций и изменения демографической структуры рынка труда — вот далеко не полный перечень факторов, обуславливающих изменчивость современного бизнеса. Результат вполне закономерен: если ты работаешь как вчера и даже на 5% лучше, чем вчера, это уже не является гарантией успеха. Для выживания и успешной конкуренции в этом новом мире необходимы перемены. А чем боль-

ше перемен, тем выше потребность в лидерстве. Возьмем простую аналогию из военной сферы. В мирное время армия вполне может существовать при наличии на всех уровнях хороших администраторов и управленцев и сильных лидеров на самом вершине. В военное время армии необходимы лидеры на всех уровнях. До сих пор никто не знает, как заставить людей идти в бой, кто-то должен вести их за собой.

Для выполнения разных функций — управления проблемами и управления переменами — требуются разные системы действий. И в той и в другой системе необходимо решить, что делать, создать структуру, которая будет осуществлять задуманное, и, наконец, попытаться заставить людей делать свою работу. Но выполняются эти задачи в каждой системе по-своему.

- Решение проблем компании начинают

## Ориентирование людей: Чак Трубридж и Боб Крэндалл в Eastman Kodak

В начале 1970-х годов компания Eastman Kodak занялась копировальным бизнесом, сосредоточив усилия на технически сложных машинах, которые продавались по цене \$60 000. Через десять лет доходы от этого бизнеса достигли почти \$1 млрд. Однако издержки были высокими, прибыль доставалась нелегко, и проблемы были буквально повсюду. В 1984 году компании Kodak пришлось списать стоимость складских запасов в размере \$40 млн.

Большинство сотрудников знали, что у компании проблемы, но они не могли придти к единому мнению о путях их преодоления. За два первых месяца работы на посту руководителя нового подразделения копировальных устройств Чак Трубридж переговорил с каждым из ключевых сотрудников своей группы, а также со всеми сотрудниками Kodak, которые могли принять участие в решении проблем копировального бизнеса. Самым важным партнером копировального подразделения был инженерно-производственный отдел, который возглавлял Боб Крэндалл.

Цель, которую поставили Трубридж и Крэндалл, была очень проста: их предприятие должно стать производителем мирового уровня, а кроме того, — гораздо менее бюрократической и более децентрализованной структурой. Однако выразить такую мысль было почти невозможно, настолько она отличалась от всего того, что говорилось раньше — и не только в группе копировальных устройств, но и во всей компании. Для прояснения нового направления развития и ориентирования людей Крэндалл организовал еженедельные встречи с 12 непосредственно подчиненными ему руководителями; ежемесячные совещания (“форумы по копировальным продуктам”), на которых с ним могли поговорить участники всех рабочих групп; обсуждения только что проведенных усовершенствований и новых, еще не реализованных проектов; ежеквартальные собрания “Как наши дела сегодня”, где руководители встречались со всеми сотрудниками своих отделов.

Раз в месяц Крэндалл и все его непосредственные подчиненные обсуждали с 80—100 сотрудниками компании вопросы, накопившиеся за время, прошедшее с последней встречи. Чтобы сориентировать должным образом своего крупнейшего поставщика — Kodak Apparatus Division,

обеспечивающего треть необходимых комплектующих, Крэндалл и его ближайшие помощники каждый вторник обедали с руководителями этого подразделения. Позднее были организованы “деловые встречи”, на которых небольшие группы по 12—20 человек обсуждали конкретные, заранее определенные темы (например, складские запасы или уточнение плана). Цель этой инициативы состояла в том, чтобы каждый из 1500 сотрудников отделения за год принял участие по крайней мере в одной такой встрече.

Трубридж и Крэндалл использовали также письма. Раз в месяц сотрудникам рассылался Copy Products Journal — документ объемом 4—8 страниц. Программа “Диалог в письмах” предоставляла сотрудникам возможность анонимно задавать Крэндаллу и другим руководителям любые вопросы, на которые — они это точно знали — им обязательно ответят. Но самым наглядным и действенным средством коммуникации были информационные диаграммы. В главном зале около кафетерия размещались огромные диаграммы, на которых наглядно отражались качество, издержки и объемы производства по каждому продукту в сравнении с плановыми показателями. Сотни диаграмм меньшего размера раскладывались по столам в производственных помещениях.

Результаты столь интенсивного процесса ориентирования начали проявляться через полгода и стали еще более наглядными через год. Такая форма воздействия оказалась очень убедительной и помогла вовлечь в процесс реорганизации множество людей. Между 1984 и 1988 годом качество в одной из основных продуктовых линеек выросло почти в 100 раз. Количество дефектов в расчете на одно устройство уменьшилось с 30 до 0,3. За три года издержки по другой продуктовой линейке снизились на 24%. Доля поставок, выполненных в срок, выросла с 82% в 1985 году до 95% в 1987-м. Складские запасы с 1984 по 1988 год снизились на 50% (и это при том, что объем выпускаемой продукции заметно вырос), а производительность труда работников, занятых на производстве, увеличилась за эти три года более чем вдвое.

с планирования и составления бюджета: они ставят цели (обычно на ближайший месяц или ближайший год), разрабатывают последовательность шагов для достижения этих целей, а затем выделяют ресурсы для выполнения планов. Перемены в компании осуществляются совсем по-другому — все начинается с выработки направления: первым делом формируется видение будущего (часто очень отдаленного) и разрабатываются стратегии осуществления изменений, необходимых для реализации этого видения.

- Менеджмент достигает своих целей, организуя процесс и подбирая кадры: создаются оргструктура и рабочие места для выполнения запланированной работы; подбираются квалифицированные исполнители; их вводят в курс дела и делегируют им ответственность за выполнение той или иной части плана; разрабатываются системы контроля

за выполнением плана. Лидеры действуют иначе: их цель — мотивировать и ориентировать людей. Лидер разъясняет свое видение людям, которые спланируют в сообществе, готовое принять замысел лидера и работать ради его реализации.

- И последнее. Менеджеры обеспечивают выполнение плана, осуществляя контроль и решая возникающие проблемы. Они сопоставляют результаты деятельности с пунктами плана, выявляют отклонения и разрабатывают новые планы. В распоряжении менеджеров есть формальные и неформальные средства: доклады, встречи и т. п. Лидеры должны вдохновлять людей действовать во имя достижения поставленной цели и обеспечивать движение в нужном направлении. Лидеры воздействуют на основополагающие сущности, которым часто не уделяется должного внимания, то есть потребности, ценности, эмоции.

## Мотивирование: Ричард Николози в Procter & Gamble

После того как в 1956 году в компании Procter & Gamble было создано подразделение бумажных товаров, благодаря высокому качеству продукции, умеренным ценам и умелому маркетингу оно в течение 20 лет фактически не имело конкурентов. Однако в конце 70-х годов ситуация изменилась — конкуренты стали оказывать на P&G серьезное давление. Например, по оценкам аналитиков, рыночная доля компании в сегменте бумажных салфеток и полотенец упала с 75% в середине 1970-х до 52% в 1984 году.

В 1984 году заместителем руководителя подразделения бумажных товаров был назначен Ричард Николози, перед этим три года успешно работавший в небольшом быстро развивающемся подразделении освежающих напитков. На новом месте Николози столкнулся с чрезвычайно бюрократизированной и централизованной структурой, которая занималась лишь своими внутренними проблемами и проектами. Информация о клиентах поступала в компанию в виде никак не откомментированных количественных данных. Технологам здесь премировали за снижение издержек, сотрудников коммерческих служб заботили лишь объемы продаж и рыночная доля, и две эти группы находились друг с другом едва ли не в состоянии войны.

В конце лета 1984 года руководство компании объявило, что Николози займет пост главы подразделения бумажных продуктов в октябре, а до этого будет руководить отделом неофициально. С самого начала Николози настаивал на том, чтобы сотрудники творчески подходили к делу и занимались анализом потребностей рынка, а не просто снижали издержки производства. «Я хотел, чтобы все поняли, — говорил позднее Николози, — что правила игры изменились».

При новом подходе гораздо больше внимания уделялось командной работе и разнообразию лидерских ролей. Николози предложил, чтобы управление подразделением и отдельными продуктами осуществляли специально сформированные группы. В октябре команда менеджеров под руководством Николози образовала «совет» подразделения, который сначала собирался ежемесячно, а потом и еженедельно. В ноябре руководство создало «команды по категориям» для ведения основных групп брэндов (таких, как салфетки, полотенца, бумажные пеленки) и стало делегировать им полномочия по управлению продуктами. «Забудьте о постепенном нарастании, — убеждал Николози, — добивайтесь резкого скачка».

В декабре Николози начал более детально заниматься некоторыми направлениями: встретился с рекламным агентством и познакомился со всеми его ключевыми специалистами; распорядился, чтобы менеджер по маркетингу пеленок докладывал о своей деятельности лично ему, устранив промежуточные элементы иерархии; стал активнее общаться с разработчиками новых продуктов. В январе 1985 года совет объявил о создании новой организационной структуры, в которую помимо команд по категориям входили бизнес-команды по новым брэндам. К весне совет планировал заняться кампанией по мотивации работников, и ее целью было разъяснить суть перемен максимальному числу сотрудников. 4 июня 1985 года была организована встреча, на которую были приглашены несколько тысяч человек: все сотрудники отделения бумажных продуктов в Цинциннати, а также руководители служб продажи и производства. Николози и другие члены совета изложили свое видение организации, «где каждый — лидер». Мероприятие отсняли на видео и разослали по всем отделам продаж и фабрикам. Эта стратегия помогла создать такую предпринимательскую среду, которая мотивирует множество людей на реализацию нового видения. Больше всего инноваций исходило от сотрудников, работающих с новыми продуктами. Благодаря Ultra Pampers, которые были выведены на рынок в феврале 1985 года, линейка продуктов Pampers увеличила свою рыночную долю с 40% до 58% и перешла с уровня безубыточности на уровень прибыльности. А всего через несколько месяцев после вывода на рынок продукта Luvs Delux в мае 1987 года рыночная доля всего брэнда выросла на 150%.

Другие инициативы носили в первую очередь организационно-функциональный характер и исходили в основном от сотрудников нижнего уровня. Весной 1986 года секретарши нескольких отделов, вдохновленные новыми веяниями, организовали «сеть секретарей», были созданы отделы обучения, наград и поощрений и подготовки «секретарей будущего». Выражая мнение своих подруг, одна из секретарш заметила: «Почему бы и нам не внести свой вклад в происходящие преобразования?».

В конце 1988 года, через четыре года с начала реформ, несмотря на постоянно растущую конкуренцию, доход подразделения бумажных продуктов увеличился на 40%, прибыль — на 68%.

### Направление движения vs. план и бюджет

Поскольку функция лидера — осуществлять изменения, постольку его важнейшая задача — наметить направление движения. Определение направления и разработка плана, пусть даже долгосрочного, — процессы совершенно разные, хотя их нередко путают. Планирование — управленческая процедура, дедуктивная по своей сути и нацеленная на получение результатов, а не на проведение преобразований. Разработка направления — процесс индуктивный. Лидеры анализируют разнообразные данные и пытаются выявить модели, взаимоотношения и связи, которые помогли бы объяснить происходящее.

На этом этапе возникают не планы, а видение и стратегии — описание того, каким должен стать бизнес (технологии, корпоративная культура) в довольно отдаленном будущем, и как достичь поставленной цели.

Участники дискуссий по вопросам видения склонны впадать в мистику: видение, по их представлениям, — нечто таинственное и простым смертным (даже людям очень талантливым) недоступное. Но в разработке бизнес-направления нет ничего таинственного. Это очень тяжелый, часто изнурительный процесс сбора и анализа информации, и люди, которые этим занимаются, не волшебники, а стратегические мыслители с широким кругозором, готовые идти на риск.



Ни само представление о будущем компании, ни стратегии, направленные на реализацию этого представления, вовсе не должны быть безусловно инновационными. Эффективные идеи могут быть совершенно не оригинальными и состоять из хорошо известных компонентов. Новым бывает сочетание компонентов, но и это не обязательно.

Например, когда генеральный директор Scandinavian Airlines System Ян Карлсон говорил, как, по его мнению, можно сделать SAS лучшей авиакомпанией в мире для бизнес-путешественников, он не сказал ничего такого, чего бы не знали другие работники авиационной отрасли. Бизнес-путешественники летают чаще всех и обычно готовы больше платить за билет. Поэтому, делая ставку на корпоративных клиентов, авиакомпания сможет получать более высокую прибыль, вести устойчивый бизнес и добиваться значительного роста. К сожалению, в отрасли, более известной своими бюрократическими процедурами, нежели видением, никому не удавалось свести вместе эти простые соображения и заняться их внедрением. SAS это удалось, и идея начала работать.

Таким образом, главное в идее — вовсе не оригинальность, а то, насколько она отвечает потребностям заинтересованных лиц (клиентов, акционеров, сотрудников) и насколько легко может быть трансформирована в реалистичную конкурентную стратегию. Неверно сформулированное видение игнорирует законные потребности и права важных участников бизнес-ситуации (если, скажем, интересы сотрудников соблюдаются за счет ущемления интересов клиентов или акционеров). Видение может быть стратегически уязвимым. Когда один из слабейших конкурентов в отрасли вдруг заявляет, что будет «номером один», это воспринимается скорее как фантазия, чем как видение.

Компании, для которых характерен избыток менеджмента и недостаток лидерства, часто совершают общую ошибку: они видят панацею в долгосрочном планировании, которое, по их мнению, должно компенсировать и отсутствие перспективы, и неумение адаптироваться к высококонкурентной и динамичной бизнес-среде. Такой подход искажает само понимание стратегии и никогда не работает.

Долгосрочное планирование требует немало времени. Если случается что-то неожиданное, планы приходится пересматривать.

В динамичной бизнес-среде неожиданное нередко становится нормой и долгосрочное планирование превращается в обременительное занятие. Именно поэтому наиболее успешные компании стремятся строить планы лишь на ближайшее будущее. Некоторые даже считают, что словосочетание «долгосрочное планирование» содержит в себе противоречие.

В компании, не имеющей стратегического направления, даже краткосрочное планирование может стать черной дырой, которая поглощает массу времени и сил сотрудников. В отсутствие видения и стратегии, ограничивающих и направляющих процесс планирования, планировать приходится всё. Такое непрекращающееся планирование отвлекает сотрудников от выполнения гораздо более важных дел и не дает возможности получить представление о направлении движения, столь необходимое любой организации. В этих условиях менеджеры становятся циниками, а процесс планирования превращается в политическую игру.

Процесс планирования должен не подменять собой формирование стратегии, а дополнять его. Квалифицированное планирование служит полезным средством проверки правильности выбранного направления. Аналогичным образом удачно выстроенная стратегия создает необходимую базу для реалистического планирования и позволяет увидеть, где планирование необходимо, а где — бессмысленно.

### **Ориентирование людей vs. организация и подбор персонала**

Главная особенность современной компании — взаимозависимость людей. Никто сейчас не работает в полной изоляции, и большинство сотрудников связаны со многими другими в рамках общих деловых, технологических, управленческих и иерархических структур. Но эти связи становятся обузой, когда в компании начинаются перемены. Если сотрудники не создадут единую команду, не будут действовать сообща и двигаться в одном направлении, возникнет хаос. У руководителей, достаточно сведущих в менеджменте и недостаточно — в лидерстве, появляется на первый взгляд организационная проблема: как заставить людей двигаться в одном направлении? Между тем заниматься надо вовсе не организацией, а ориентированием людей.



Менеджеры занимаются организацией для того, чтобы создать систему, позволяющую максимально точно и эффективно выполнять план. Обычно для этого требуется решить целый ряд сложных задач. Компания должна создать структурные подразделения и задать отношения подчинения, найти подходящих сотрудников и наладить обучение, подготовить систему информирования и распределить полномочия. Надо построить также систему экономических стимулов и систему контроля исполнения. Подобные организационные меры сродни архитектурным решениям: все элементы должны сочетаться между собой в рамках конкретной ситуации.

Ориентирование людей — совсем другое дело. Это в первую очередь вопрос коммуникации, а не дизайна, он требует гораздо более интенсивного общения, чем организационные меры. Человеку приходится иметь дело не только с подчиненными, но и с начальниками, работниками одного с ним уровня, сотрудниками других подразделений компании, а также с поставщиками, правительственными чиновниками, клиентами. В общении участвуют все, кто в состоянии помочь в реализации стратегии, и все, кто может этому помешать.

Заставить людей увидеть картину будущего — задача гораздо более высокого уровня, чем те проблемы, которые приходится решать при выполнении краткосрочных планов.

Сообщения — будь то многословные речи или скупые, тщательно подобранные символы — далеко не всегда принимаются во внимание, даже если они были поняты. Поэтому важная обязанность лидера — завоевать доверие людей, сделать так, чтобы они прислушались к его словам. Доверие формируют многие факторы, существенную роль играет и содержание сообщения, и личность автора (кто он, какова его репутация, как соотносятся его слова с его поступками).

Наконец, ориентирование людей создает новые возможности, которых едва ли можно достичь организационными мерами. Компании часто с трудом адаптируются к быстрым рыночным или технологическим изменениям именно потому, что многие сотрудники чувствуют себя беспомощными. По своему горькому опыту они знают: даже

если они правильно уловили суть происходящих изменений и начали работать в соответствии с новыми веяниями, скорее всего найдется руководитель, которому эти перемены не понравятся. Неодобрение принимает разные формы — от «Это противоречит нашей политике» и «Мы не можем себе это позволить» до «Заткнись и делай, что тебе говорят».

Ориентирование помогает преодолеть и это препятствие, поскольку оно наделяет людей дополнительными возможностями. Во-первых, когда в компании сформулировано направление движения, рядовые сотрудники оказываются уже не столь беззащитными: пока действия подчиненных соответствуют провозглашенному видению,

## Менеджмент — это умение справляться со сложностями, лидерство — умение справляться с переменами.

начальникам будет непросто попрекать их. И во-вторых, когда у всех общая цель, уменьшается вероятность того, что действия одних сотрудников будут противоречить действиям других.

### Мотивация vs. контроль и решение проблем

Поскольку задача лидеров — проведение преобразований, они должны создать энергетический ресурс для преодоления неизбежных на этом пути препятствий. Как указание направления определяет путь, а эффективное ориентирование заставляет людей двигаться по этому пути, так успешная мотивация гарантирует, что у участников процесса хватит сил преодолеть все препятствия.

Согласно логике менеджмента механизмы контроля позволяют сравнивать поведение системы с планом и в случае отклонения от него принять необходимые меры. Возьмем, например, фабрику с хорошо налаженным управлением: в процессе планирования здесь устанавливаются четкие критерии качества, организационный процесс создает структуру, которая обеспечивает выполнение поставленных задач, а процесс контроля гарантирует, что любое отклонение от требуемого уровня немедленно (а не через месяц или два) будет выявлено и исправлено.

Контроль — настолько важный элемент менеджмента, что высокая мотивация и вдохновение тут абсолютно неуместны. Процессы управления должны исключать риски и неудачи, а значит, не могут зависеть от неожиданностей. Все системы и структуры устроены таким образом, чтобы помочь рядовым сотрудникам, действующим в стандартных ситуациях, день за днем успешно выполнять свои обязанности. Ничего из ряда вон выходящего при этом не происходит. Именно в этом суть менеджмента.

Лидерство — нечто совсем иное. Для достижения великих целей необходима мобилизация энергетического ресурса. Мотивация и вдохновение заставляют людей действовать — но не под влиянием жестких механизмов управления, а удовлетворяя основные потребности человека, рождая в нем ощущение достижения, сопричастности, признания и самореализации, уверенность в собственных силах, возможность жить в соответствии со своими идеалами. Эти чувства глубоко трогают любого из нас и рождают в нас мощный отклик.

Сильный лидер мотивирует людей разными способами. Он всегда доносит свое видение до сотрудников, ориентируясь на понятные им ценности. И это делает работу важной для всех участников процесса. Лидеры также вовлекают людей в обсуждение путей достижения цели (или ее части, наиболее близкой тому или иному человеку). Так у людей рождается ощущение сопричастности. Еще один важный метод мотивации — способствовать сотрудникам в достижении цели, предоставлять им поддержку и совет, помогая их профессиональному росту и формированию высокой самооценки. И наконец, настоящие лидеры распознают и вознаграждают успех. Организованная таким образом работа становится сама по себе мотивирующим фактором.

Чем более глубокие перемены связаны с бизнес-окружением, тем активнее должны руководители поощрять лидерские качества у своих подчиненных. И тогда лидерство распространяется по всей организации, проявляясь на всех уровнях иерархии. Это очень ценно, поскольку работа в условиях перемен в любом сложном бизнесе требует участия многих людей.

Следует заметить, что лидерство, исходящее из разных источников, вовсе не обязательно действует в одном направлении. В такой ситуации часто возникают конфликты. Чтобы избежать противоречий, нужны механизмы, отличные от тех, которые

координируют традиционный менеджмент. Крепкие неформальные связи, обычно возникающие в компаниях с развитой корпоративной культурой, помогают координировать деятельность лидеров, подобно тому как формальные структуры координируют деятельность менеджеров. Неформальные структуры в отличие от формальных способны предоставить более высокий уровень координации, необходимый для осуществления нестандартных действий, и в частности перемен. Разнообразие коммуникационных каналов и доверие между участниками коммуникации обеспечивают процесс взаимоприспособления. Когда между ролевыми функциями возникают конфликты, именно эти отношения помогают их разрешить. Процесс диалога и адаптации — возможно, в этом-то и заключается самая важная его функция — позволяет создать варианты видения, взаимосвязанные и совместимые, а не противопоставленные и взаимоисключающие. Все это требует гораздо более масштабных коммуникаций, чем при координации ролей в менеджменте, и сильные неформальные сети в отличие от формальных структур способны справиться с такой задачей.

Неформальные отношения в каком-то виде существуют во всех компаниях. Но часто такие сети либо слишком слабы (некоторые люди связаны между собой тесными взаимоотношениями, но большинство нет), либо сильно фрагментированы (к примеру, крепкие связи существуют внутри маркетинговой группы и внутри группы исследователей, но не между этими двумя подразделениями). Подобные сети не смогут оказать поддержку лидерству, исходящему из многих источников. Но поскольку обширные неформальные сети — важнейшая составляющая лидерской деятельности, любую серьезную инициативу следует начинать с создания такой сети.

### Создание культуры лидерства

Несмотря на все возрастающую важность лидерства для успеха бизнеса, наш повседневный опыт, как кажется, мешает развитию лидерских навыков. Тем не менее некоторые компании успешно выращивают из своих сотрудников выдающихся менеджеров-лидеров. Найти людей с задатками лидера — лишь первый шаг на этом пути. Не менее важно создать условия для выстраивания их карьеры. Эффективные лидеры обычно имеют богатый опыт работы. Быть может, самая типичная (и самая существенная) особенность их карьеры состоит в том, что они

очень рано сталкиваются с масштабной задачей, которую им предстоит решить. Большинство уже в молодости (в 20—30 лет) получают возможность руководить, рисковать, достигать успеха и учиться на собственных ошибках. Такой опыт очень полезен для выработки лидерских навыков и позволяет понять как сложность лидерства, так и перспективы, которые открываются на этом пути.

На протяжении последующей карьеры лидеры встречаются с не менее важными задачами, и это расширяет их знания и умения. Лидерам, достигшим высоких постов, в прошлом наверняка не раз случалось выходить за узкие рамки менеджерской карьеры. Обычно такое происходит в результате ухода в смежную область или при продвижении на пост с необычно широкими полномочиями; помогает также участие в работе специальных проектных групп или прохождение серьезного учебного курса для топ-менеджеров. Так или иначе, широкие знания, полученные в ситуациях такого рода, чрезвычайно полезны для лидеров, как и контакты, которые в процессе работы приобретаются в компании и за ее пределами. Когда у значительного числа людей появляются такие возможности, возникают сильные неформальные сети, необходимые для поддержки лидерских инициатив на всех уровнях организационной структуры.

Компании, более других преуспевшие в воспитании лидеров, уделяют особое внимание созданию условий для развития молодых сотрудников. Во многих случаях ключевую роль в этом процессе играет децентрализация, ведь при этом ответственность, и весьма серьезная, передается на более низкие уровни иерархии. Такой подход успешно применяют известные компании вроде Johnson & Johnson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric и др. Некоторые из них создают огромное количество небольших подразделений, а значит, множество ответственных руководящих постов, хотя и низкого уровня.

Иногда эти компании создают дополнительные возможности для роста за счет развития новых продуктов или услуг. Компания 3M, например, проводит политику, в соответствии с которой не менее 25% доходов должны поступать от продуктов, созданных в последние пять лет. Таким образом поощряются небольшие венчурные проекты, предоставляющие сотни перспективных рабочих мест для проверки и продвижения молодых людей с лидерскими качествами.

Подобная практика позволяет готовить лидеров на позиции нижнего и среднего уровней, однако подготовка лидеров высшего уровня требует от руководителей компании гораздо более серьезных и длительных усилий. Начинать следует с определения наиболее перспективных кандидатов в лидеры на ранних этапах их карьеры и создания условий для развития и реализации их потенциала.

Опять-таки в этом процессе нет ничего необычного. Методы, которые с успехом используют наиболее сильные компании, на редкость просты. Руководители высшего звена наблюдают за деятельностью молодых сотрудников, а затем решают, у кого из молодых есть способности и каким образом их развивать. Выявив наиболее способных сотрудников и поняв, в каком направлении им предстоит совершенствоваться, руководители намечают план развития. Иногда это делается в рамках формальных процедур (например, при подготовке преемника для гендиректора), но чаще — неформально.

Чтобы привлечь менеджеров к участию в подобных программах, дальновидные компании стараются поощрять руководителей, успешно развивающих лидеров. Успехи руководителя на поприще воспитания принимаются во внимание, когда речь заходит о его собственном продвижении, особенно если он претендует на один из высших постов в компании. Поэтому даже люди, считающие, что лидерами рождаются, поняв, насколько их собственная карьера зависит от их педагогических успехов, каким-то образом находят способы возвращать таланты.

Все это позволяет создать корпоративную культуру, в которой люди ценят сильных лидеров и стремятся их создать. И если сегодня нам очень нужны лидеры для обеспечения деятельности сложных организаций, которых с каждым днем становится все больше, то в не меньшей степени мы нуждаемся в людях, способных создать культуру, воспитывающую лидеров. Кульминацией лидерской деятельности должно стать выстраивание корпоративной культуры, ориентированной на создание лидеров.

---

*Джон Коттер (John P. Kotter) — бывший преподаватель организационного поведения Гарвардской школы бизнеса. Автор книг «Генеральные менеджеры» (The General Managers. Free Press, 1986), «Фактор лидерства» (The Leadership Factor. Free Press, 1988), «Движущая сила изменений» (A Force for Change. Free Press, 1990) и др.*

# С какой стати им идти за вами?

*Всем известно, что лидером становится только тот, кто видит цель и обладает энергией для ее достижения. Но чтобы по-настоящему вдохновить команду, лидеру потребуются четыре дополнительных качества. По мнению авторов, эти способности может развить в себе почти каждый.*

Роберт Гоффи,  
Гарет Джонс

**М**ы давно заметили, что если во время встречи с топ-менеджментом спросить: «А вы можете повести за собой людей?», ответом будет гробовая тишина. Мы задавали этот вопрос во многих европейских и американских компаниях, которые консультировали последние десять лет. Реакция всегда одинаковая: напряженное молчание и нервное постукивание пальцев.

Руководители знают, в чем здесь подвох. В бизнесе ничего нельзя добиться в одиночку, а подобрать настоящую команду в нашем мире всеобщего индивидуализма далеко не просто. Поэтому топ-менеджерам необходимо понять, что эффективно руководить — значит найти способы вовлечь людей в общее дело и пробудить в них чувство преданности одной цели. Многие не знают, как этого добиться, хотя советов по этим вопросам — тьма: только в прошлом году вышло более двух тысяч книг по лидерству. Некоторые авторы даже Моисея и Шекспира провозглашают знатоками менеджмента.

А вот стоящих советов по лидерству немного. Да, всем известно, что лидеры должны видеть будущее, быть энергичными, обладать авторитетом и способностью к стратегическому руководству. Это все так, но мы заметили, что харизматичным лидерам свойственны еще четыре необычных качества.

**Они не скрывают некоторых слабостей.** Показывая, что и они небезупречны, лидеры подчеркивают свою доступность и человечность.

**Они доверяются интуиции, выбирая время и метод действий.** Способность улавливать неявную информацию помогает им почувствовать, что и когда надо делать.

**Они руководят своими подчиненными с помощью так называемой жесткой эмпатии.** Такие лидеры вполне искренне сопереживают сотрудникам, при этом тщательно контролируя их работу.

**Они не скрывают своего отличия от других.** Лидер выигрывает, делая ставку на собственную непохожесть на других.

Конечно, можно достичь карьерных высот и не обладая этими свойствами, но тогда вряд ли подчиненные будут работать под вашим руководством с большим энтузиазмом.

Хотим подчеркнуть, что наша теория четырех основных качеств лидеров — не методика достижения высоких показателей. Многие руководители, которых мы описываем в примерах, приносят своим компаниям огромные финансовые прибыли, но в фокусе нашего внимания — не эти заслуги, а их умение вдохновлять последователей, завоевывать сердца, умы и души. Конечно, этот дар — еще не залог успеха в бизнесе, но любой опытный руководитель скажет вам, что он дорогого стоит.

Мы начали свои исследования в области лидерства около 25 лет назад и все это время ведем их по трем основным направлениям. Во-первых, как положено ученым, мы проштудировали все сколько-нибудь популярные теории лидерства за по-



следние сто лет и использовали их как основу при создании собственной рабочей модели эффективного руководства (дополнительная информация по теориям лидерства представлена на врезке «Лидерство: маленькая история о большой проблеме»). Во-вторых, как консультанты, мы проверяли свою теорию на тысячах топ-менеджеров, проводя семинары в разных странах мира и наблюдая работу десятков компаний. И наконец, в-третьих, как руководители, мы оценивали применимость своих теорий в собственных организациях.

### Признавайте свои слабости

Демонстрируя собственные слабости, лидеры открывают свое истинное «я» со всеми его недостатками. Они не стесняются признаться, что бывают раздражительны по утрам в понедельник, не всегда организованны и волнуются, выступая на публике. Признавая свое несовершенство, человек приобретает сторонников, ведь прежде чем связать свою карьеру с вашими целями, людям нужно видеть, что командир способен принять их такими, как есть. Показав, что он не во всем безупречен, лидер завоевывает доверие и симпатии подчиненных. Наоборот, если начальник старается выглядеть непогрешимым, никто не захочет поддерживать его авторитет и подставить плечо в трудную минуту. Очень трудно сколотить преданную команду, если делаешь вид, что можешь всего добиться сам.

Проявления слабости сближают лидера и его последователей. Один руководитель, которого мы неплохо знаем, работает в международной консалтинговой компании. Как-то раз он согласился провести ответственную презентацию, хотя в тот день очень плохо себя чувствовал — у него даже сильно дрожали руки. И вот после его доклада присутствовавшие, поначалу настроенные весьма критически, вдруг встали и начали аплодировать ему — так они восхищались его мужеством. В своем выступлении он сказал: «Я такой же, как вы — далеко не безупречный». Раскрыть свое несовершенство на людях — значит проявить естественность и человечность. Посмотрим на основателя глобальной корпорации Virgin Ричарда Брэнсона. (Брэнд Virgin настолько тесно связан с его именем, что выбор преемника может стать серьезной проблемой для компании.) Этот герой в глазах общественности постоянно демонстрирует собственную уязвимость. Давая интервью, он всякий раз запинается

и что-то вертит в руках, тем самым обнаруживая свою неуверенность. Это — недостаток, но это — Ричард Брэнсон. Когда мы говорим о проявлении слабостей, мы имеем в виду как раз такое поведение: не бояться показать, что ты — обыкновенный и доступный живой человек.

Признавать собственные изъяны выгодно еще и потому, что это надежно защищает лидера от кривотолков. Человеческая природа такова, что, если невозможно обнаружить никаких недостатков в начальнике, подчиненные попросту домысливают их. Эту истину хорошо усвоили знаменитости и политические деятели — они намеренно сообщают публике что-нибудь такое, о чем можно посудачить, потому что понимают: если этого не сделать, газетчики придумают что-нибудь похуже. Принцесса Диана обезоруживала прессу, когда открыто говорила о своей булимии, и это не повредило ей в глазах людей, а наоборот, сделало любимой.

Однако опытные лидеры понимают, что демонстрировать свои изъяны надо осторожно. Они откровенно признаются лишь в отдельных недостатках. Знать, о какой слабости можно говорить, — тоже своего рода искусство. Золотое правило гласит: никогда не признавайтесь в том, что может быть воспринято как свидетельство вашей профессиональной некомпетентности. Возьмем для примера нового финансового директора какой-нибудь крупной корпорации: для него было бы непозволительным сказать, что он никогда не понимал метод определения сравнительной эффективности будущих инвестиционных проектов. Лидер может признаваться только в малозначительных просчетах. Парадоксально, но это отвлекает внимание от его более серьезных недоработок.

Известный прием состоит в том, чтобы вынести на всеобщее обозрение такой недостаток, который можно считать достоинством, например трудоголизм. Если приоткрыть людям свои отдельные мелкие «изъяны», особого вреда от этого не будет. Однако хотим предупредить: если слабость лидера не истинная, а наигранная, его вряд ли кто-нибудь поддержит, а наоборот, будут высмеивать и презирать. Мы не раз видели один и тот же трюк: генеральный директор симулирует забывчивость, чтобы скрыть свою непоследовательность, а то и непорядочность. Это верный путь к тому, чтобы потерять доверие подчинен-

ных, ведь они-то всегда хорошо помнят, как все произошло и какие слова были произнесены.

### Развивайте интуицию

Харизматические лидеры инстинктивно знают, когда нужно выделиться из толпы и когда показать человеческую слабость. Про таких говорят, что они хорошо чувствуют обстановку, подразумевая их способность воспринимать и анализировать разную информацию, включая слухи и догадки.

Франц Хумер, генеральный директор Roche, — классический пример человека с развитой интуицией, отличным чутьем на перемены в окружающей атмосфере и умением видеть мельчайшие детали и подводные течения. Хумер говорит, что он развил в себе эту способность еще в молодости, когда водил группы туристов по 100 и более человек. «Зарплату нам не платили, только чаевые, — объяснял он, — и я довольно быстро научился определять, какая сегодня публика. В результате я настолько чувствовал настроение аудитории, что мог с точностью до 10 процентов предсказать, сколько заработаю на этой группе». И действительно, люди с хорошей интуицией легко догадываются о невысказанных эмоциях окружающих. Они довольно точно оценивают, «сработают» ли какие-то связи им на пользу. Этому непросто научиться, но результат будет великолепным.

Приведем еще пример. В числе наших клиентов был менеджер по персоналу международной компании шоу-бизнеса. Однажды он узнал о проблеме с дистрибуцией в Италии, которая могла отразиться на общих показателях фирмы. Пока он думал, как бы до поры до времени не сообщать ничего генеральному директору, который сидел в Париже, зазвенел телефон. Это был сам генеральный с вопросом: «Роберто, а что за чертовщина у нас в Милане?»

Глава корпорации уже почувствовал, там что-то не так. Откуда? Конечно, у него были свои источники, но, главное, он умел не только воспринимать выступления, реплики, интонацию и мимику, но и подмечать любые сигналы, даже адресованные не ему. Он анализировал отсутствие информации, делал выводы. Неудивительно, что наиболее выдающиеся бизнес-лидеры, с которыми мы

сталкивались, обладают отличной интуицией. Хороший пример в этом смысле — Рей ван Схайк, который в 90-х годах XX века был председателем правления пивоваренной компании Heineken. Человек с консервативными взглядами и изысканными манерами, ван Схайк был гением по части улавливания сигналов, поступающих от коллег и от самого Фредди Хайнекена — представителя третьего поколения семейства владельцев, который всегда был «далеко и в то же время здесь». Некоторые топ-менеджеры компании ломали голову, пытаясь задним умом понять, чего же хотел их основной акционер, а у Рея была способность «просто знать», что нужно Хайнекену. Это умение появилось в результате долгого общения с владельцем фирмы в совете директоров, но дело здесь не просто в опыте — ван Схайк научился читать мысли Хайнекена, хотя люди они были разные и никогда не работали вместе непосредственно.

Рассказывая подобные истории, необходимо сделать одно предупреждение. Лидер должен обладать хорошей интуицией, но сам этот дар может создавать проблемы. Ведь в неоднозначной ситуации, даже приняв правильное решение,

## Лидер может признаваться только в малозначительных просчетах. Парадоксально, но это отвлекает внимание от более серьезных недостатков.

он рискует растерять сторонников. Это можно проиллюстрировать на примере действий политиков в Северной Ирландии. За последние два года несколько политиков — Дэвид Тримбл, Герри Адамс и Тони Блэр, а также Джордж Митчелл — предпринимали невероятные усилия для достижения мира в этой провинции. Каждый свой шаг лидеры должны были сверять с отношением избирателей, интуитивно оценивая, каким будет градус общественного доверия при той или иной альтернативе. В бизнесе сочетание делового чутья и дара рационального убеждения необходимо, к примеру, при слияниях и поглощениях. Если лидеры и переговорщики не могут своевременно убедить своих сторонников в позитивном характере перемен, ценность преобразования и репутация ее инициаторов быстро



## Лидерство: короткая история большой проблемы

О лидерстве говорят со времен Платона, но до сих пор во всех организациях мира — от корпораций-мастодонтов до начинающих высокотехнологичных мелких предприятий — мы слышим одно и то же: нам не хватает лидеров. Почему же мы так уперлись в эту проблему?

Один ответ таков. Современный мир переживает кризис веры, корни которого уходят в эпоху Просвещения. Философы-рационалисты, в том числе Вольтер, заявляли, что разумом люди могут обуздать стихию судьбы. Они положили начало зре оптимизма. В XIX веке рационализм породил веру в прогресс и совершенство человека. Результатом стал еще более радужный взгляд на мир. И только в конце XIX века, с появлением работ Зигмунда Фрейда и Макса Вебера, в броне общественного оптимизма стали появляться трещины. Эти два мыслителя разрушили веру западного человека в рациональность и прогресс, и нынешний поиск лидерства — прямое следствие их теорий. Фрейд — основатель психоанализа — говорил, что за фасадом рассудка лежат глубины подсознания, которое в основном и управляет поведением человека. Вебер — главный критик марксизма и блестящий социолог — тоже исследовал пределы разума. Согласно его теории, самое опасное в общественных институтах — присущая им «техническая рациональность», иными словами, разум без морали.

По мнению Вебера, «техническая рациональность» воплощена в конкретной организационной форме — бюрократии. Он говорил, что эффективная бюрократия еще страшнее, чем неэффективная, потому что хорошо отлаженная система уничтожает человеческое в людях. Трагические романы Франца Кафки описывают бюрократическую машину, превращающую людей в тупые манекены. Еще более жутким было признание Адольфа Эйхмана, соратника Гитлера: «Я был просто хорошим бюрократом». Вебер считал, что единственная сила, способная противостоять формализму и обезличиванию людей, — харизматическое лидерство. Но прошедший век не стал эрой подлинно великих вождей. Предводители, вдохновляющие массы, появлялись в периоды войн, но были и такие харизматики, как Гитлер, Сталин и Мао, ужасающие своей жестокостью.

В XX веке мир разочаровался в силе разума и способности человечества непрерывно совершенствоваться. И тогда, по прагматическим и философским причинам, вновь возник интерес к концепции лидерства. В 20-е годы XX века

появились первые серьезные исследования. Была сформулирована и новая теория лидерства — теория черт, которая пыталась определить общие характеристики талантливых лидеров. Лидеров препарировали, взвешивали, измеряли по некоей шкале, подвергали психологическим тестам, но так и не выявили общее между ними. Теория черт потеряла авторитет, после того как ее адепты, потратив кучу денег на исследования, сообщили о своем выводе: прирожденные лидеры либо выше среднего роста, либо ниже.

В 40-е годы XX века появилась теория стилей, которая стала довольно популярной, особенно в США. Один лидерский стиль — приятельски-демократичный — получил особое признание, и тысячи американских менеджеров были отправлены на курсы подготовки, чтобы освоить такую манеру руководства. В этом было только одно «но». Теория эта олицетворяла дух Америки в период правления Рузвельта — открытый и демократичный, когда все верили в меритократию — власть достойных. Но затем наступили другие времена. В эпоху маккартизма и холодной войны победил совершенно другой стиль — каждый должен был вести себя как ее солдат! Бедные менеджеры были совершенно сбиты с толку.

В современных исследованиях основной акцент делается на ситуационную модель, согласно которой поведение лидера определяется конкретными обстоятельствами. Этот тезис не вызывает сомнений, но непредвиденные обстоятельства в жизни случаются постоянно, и значит, варианты лидерства бесчисленны. И опять бедный менеджер, лишенный руководства и примера для подражания, не знает, как поступать в конкретной ситуации.

Работая над данной статьей, мы взяли понемножку от каждой из теорий лидерства и вывели свои четыре основных качества лидера. Вслед за Вебером мы определяем лидерство как антибюрократическое и харизматическое свойство. Из теории черт мы взяли слабости и отличия. Однако в противоположность ее авторам мы не считаем, что все лидеры обладают одинаковыми слабостями: наше исследование показало, что у каждого лидера свои недостатки. Концепция жесткой эмпатии берет начало в теории стилей, которая рассматривала разные виды взаимоотношений между лидерами и подчиненными. И наконец, ситуационная теория сформировала почву для желания узнать, какими навыками нужно обладать в разных обстоятельствах.

упадут. Именно с такой ситуацией столкнулись европейские операторы мобильной связи, когда Vodafone продавала Orange компании France Telecom. Есть и другая опасность, связанная с интуицией. По определению обладать ею — значит уметь прогнозировать, то есть переносить собственные представления на внешний мир. Но нарисованная в воображении картина может не совпасть с реальной ситуацией. Представьте себе радио, которое воспринимает разные сигналы, в том числе слабые и искаженные. Способность к интуиции — что-то в этом роде: по причине помех вы не всегда можете быть уверены в правильной интерпретации полученной информации. Классический пример — когда сотрудник, видя

пренебрежение начальника, сразу делает вывод о своем грядущем увольнении.

В ситуации угрозы у любого человека мысли, и особенно подсознание, работают гораздо быстрее. Но гиперчувствительность лидера может таить серьезную опасность, если интуицию не сочетать с трезвым анализом. Даже самый одаренный в этом плане руководитель должен проверять свое чутье и консультироваться с тем, кому он доверяет.

### Проявляйте жесткую эмпатию

К сожалению, сегодня слишком много говорят о том, что лидеры обязаны думать о своих подчиненных. Нет ничего хуже, чем менеджер, который, вернувшись с тренинга по навыкам межличностного

## Четыре мифа о лидерстве

В ходе своих исследований и консультаций мы сталкивались с менеджерами, которые совершенно неверно представляли себе роль лидера-вдохновителя. Можно выделить четыре наиболее распространенных мифа, объясняющих неправильные взгляды.

### **Лидером может быть каждый**

*Неверно.* У многих менеджеров нет ни подлинно сильного характера, ни способности к рефлексии, а лидеру не обойтись без этих черт. Но это еще не все. Человек должен стремиться стать лидером, а зачастую талантливые сотрудники не желают взваливать на свои плечи такую ответственность или хотят, чтобы у них было больше свободного времени. В конце концов, жизнь — это не только работа, а работать — это не только руководить.

### **Лидеры обеспечивают коммерческий результат**

*Не всегда.* Если бы результатом был только вопрос лидерства, подбирать руководителей стало бы проще. Проще всего было бы искать людей в наиболее успешных компаниях. Но все не так очевидно. Дела в компаниях могут идти очень хорошо благодаря компетентному менеджменту, а не великолепному лидерству. Точно так же некоторые предприятия, возглавляемые очень сильными вождями, не достигают выдающихся результатов, особенно в краткосрочной перспективе.

### **Руководящие должности занимают лидеры**

*Не обязательно.* Одно из наиболее устойчивых заблуждений: те, кто работает на высших должностях, — лидеры по определению. На самом деле человек, поднявшийся на самый верх, мог добиться успеха, потому что хорошо умел держать нос по ветру, а совсем не в силу своих лидерских качеств. Более того, настоящих лидеров можно встретить на разных уровнях организации. Лидеры — это люди, у которых есть последователи, и должность не имеет в этом смысле большого значения. Эффективные военные организации, например Военно-морской флот США, давно поняли, как важно воспитывать лидеров на разных уровнях организации.

### **Лидеры — хорошие наставники**

*Редко.* Дилетанты утверждают, что хорошие лидеры должны быть хорошими наставниками, то есть что один человек должен и вдохновлять свои войска, и оттачивать их профессиональные навыки. Конечно, сильный лидер может быть прекрасным наставником, но это скорее исключение, чем правило. Более типичны такие лидеры, как Стив Джобс: он отлично умеет воодушевлять подчиненных, рисовать им захватывающие перспективы, но объяснить людям, как и что надо делать, у него не слишком получается.

общения, тут же начинает «проявлять заботу» о подчиненных. Настоящему лидеру не нужна программа психологической подготовки, чтобы сотрудники почувствовали, что руководителю есть до них дело. Человек, одаренный эмпатией, способен по-настоящему сопереживать людям, которыми он руководит, и воспринимать их успехи или неудачи в работе как свои собственные.

Ален Леви, бывший генеральный директор Polygram, по своему складу — интеллеktуал-одиночка, и тем не менее он научился сокращать дистанцию между собой и своими подчиненными. Как-то раз в Австралии он решил помочь начинающим продюсерам выбрать синглы из альбомов. Отбор синглов — важная задача в музыкальном бизнесе: одна песня может определить успех или провал всего альбома. Леви сел рядом с молодыми людьми и со всей страстью окупнулся в работу. «Идиоты! — вдруг воскликнул он. — Вы вообще не понимаете, как это делается: первым всегда должен идти танцевальный трек!»

Через день эта история разлетелась по всей компании, и это был лучший пиар для Леви за всю

историю его работы в Polygram. «Да, уж Леви-то знает, как отбирать синглы», — говорили люди. На самом деле он знал, как влиться в работу и стать своим в мире подчиненных, в котором крепкое словцо свидетельствует лишь о том, что человеку не все равно, что он делает!

Это пример правильной эмпатии, хотя, наверное, он противоречит стандартным советам авторов книг по менеджменту: в своих трудах они учат, что лидеры-вдохновители должны проявлять сочувствие, понимание, «мягкий подход». Напротив, мы уверены, что настоящие лидеры управляют ситуацией с помощью более жесткого варианта эмпатии — умения давать людям то, что им нужно, а не то, чего они хотят. Учиться жесткой эмпатии нужно у подразделений морской пехоты или у консалтинговых фирм. Морпехи муштруют новобранцев им же во благо, их девиз — «Мужай или вали отсюда». Примерно о том же говорит Крис Саттервейт, генеральный директор пиар-фирмы Bell Pottinger Communications, в прошлом исполнительный директор нескольких рекламных агентств. Он твердой рукой управляет креативщиками, зачастую

принимая жесткие решения. «Если надо, я могу быть беспощадным, — признается он, — но я говорю своим людям: я научу вас работать».

В своем лучшем проявлении жесткая эмпатия — это равновесие между уважением к человеку и требованием выполнения работы. Выстроить этот баланс совсем непросто, особенно когда ваш проект находится под угрозой закрытия. В такие времена лидер должен быть вместе со всеми, но при этом понять, когда отойти в сторону. Посмотрите на ситуацию, возникшую в Unilever в период разработки стирального порошка Persil Power, который впо-

поддержкой персонала, Дайк начал глубокую перестройку всей организации. И хотя многие сотрудники попали под сокращение, ему удалось сохранить верность оставшихся. Дайк считал, что этого удалось достичь благодаря правильной эмпатии по отношению к сотрудникам: «Если у вас верная команда, вам легче принимать непопулярные решения, к которым вынуждают обстоятельства».

И наконец, еще одно замечание о жесткой эмпатии. Людям, которым она свойственна, на самом деле небезразличны чужие проблемы. А когда человек по-настоящему заботится о чем-то, он проявляет свою истинную сущность. Такой руководитель не просто искренен в общении, что необходимо каждому лидеру, — он вовлечен в чужую проблему. Люди не испытывают никакой благодарности и привязанности к начальнику, если тот всего лишь делает то, что положено. Они хотят видеть в руководителе человека, способного принимать близко к сердцу и людей, и их работу, — так же, как они сами.

## Люди не испытывают никакой благодарности и привязанности к начальнику, если он всего лишь делает то, что положено.

ледствии пришлось изъять из продажи, потому что он портил ткань. Проблемы с Persil возникли сразу, но генеральный директор Найэл Фитцджеральд решил быть со своей армией до конца. «Эта позиция принесла мне популярность, — вспоминает он, — но зря я оставался на ней слишком долго. Я должен был отойти в сторону и беспристрастно наблюдать за битвой, думая об интересах потребителя». Однако быть заботливым к людям и при этом сохранять объективность непросто, тем более что тому, кто проявляет жесткость (при искреннем сочувствии) приходится тяжелее, чем тому, на кого она направлена. «Некоторые теоретики лидерства полагают, что забота о сотрудниках — приятное и легкое дело, но, увы, это не так, — говорит Паулан Манкузо, президент и гендиректор Calvin Klein Cosmetics. — Вам приходится делать то, что не хочется, а это всегда трудно». Да, совсем непросто быть твердым.

Преимущество жесткой эмпатии еще и в том, что она дает лидеру моральный капитал, своего рода право на риск непопулярного решения. В 2000 году, когда Грег Дайк встал во главе государственной корпорации BBC, у ее частных конкурентов было гораздо больше денег на подготовку передач. Дайк быстро понял: чтобы развиваться в нынешнем цифровом мире, BBC необходимо увеличить расходы на интернет-проекты. Он объяснил это открыто и ясно всей компании. Заручившись

### Не бойтесь отличаться

Еще одна черта харизматических лидеров — умение обратить в преимущество свое отличие от других — наиболее важная из четырех перечисленных. Одаренные лидеры охотно демонстрируют собственную непохожесть на окружающих и тем самым устанавливают некую дистанцию между собой и подчиненными, даже особо приближенными.

Лидеры любят подчеркивать свое отличие манерой одеваться или другими внешними проявлениями, но обычно они стараются выделиться своими качествами — недюжинным воображением, преданностью делу, знаниями. Можно запоминаться даже манерой рукопожатия! У каждого есть характерные черты, но важно уметь вовремя их проявить. Большинство людей прячут свои индивидуальные особенности, и могут пройти годы, прежде чем окружающие поймут, чем же вы не похожи на других. Это серьезный недостаток, ведь в жизни многое держится на личных связях, а команду зачастую требуется сколотить за пару дней.

Напротив, другие точно знают, как извлекать пользу из своей яркой индивидуальности. Возьмем, к примеру, сэра Джона Харви-Джоунза, бывшего

## Могут ли женщины-лидеры оставаться самими собой?

Женщинам чаще, чем мужчинам, приписывают какие-то характерные черты, причем вовсе не те, которые они сами бы предпочли. Частично это происходит потому, что женщин на руководящих должностях меньше, чем мужчин. По данным социальной психологии, если доля группы в сообществе падает ниже 20%, на ее представителей навешивают ярлык, хотя бы того или нет. Женщин чаще всего причисляют к «помощницам», «воспитательницам» или «соблазнительницам», и эти стереотипы не дают им самим определить свои истинные отличия.

В своем более раннем исследовании мы выявили, что многие женщины — особенно те, кому за пятьдесят, — стараются избежать такого неблагоприятного сценария, они стараются обезличить себя: стремясь сделать себя незаметными, носят одежду, скрывающую фигуру, грубо разговаривают, подражая мужчинам. Конечно, этим можно избежать отрицательного стереотипа, но мимикрия, увы, перекрывает пути к лидерству — ведь женщины боятся

проявлять свою истинную сущность и индивидуальные отличия.

Другой способ борьбы со стереотипами — в коллективном сопротивлении, например, путем проведения кампании в защиту прав, возможностей представительниц слабого пола в корпорации. Однако в повседневной жизни у женщин едва хватает сил на выживание, а это лишает их возможности организовать.

При третьем виде реакции, который мы выявили в своих исследованиях, женщины принимают игру в стереотипы и используют ее в своих интересах. Так, некоторые сознательно играют на работе роль «воспитательницы» и делают это так изящно, с таким остроумием, что это дает им преимущества. Но какова цена такой стратегии?

Когда женщины принимают навязанную им роль, они вольно или невольно признают правомерность стереотипов и лишают других женщин возможности проявить свое истинное лицо.

генерального директора ICI — в прошлом одной из крупнейших промышленных компаний Великобритании. Когда несколько лет назад вышла его автобиография, в какой-то британской газете появилась реклама этой книги, а вместе с ней — портрет длинноволосого человека с усами, в вызывающем галстуке. Рисунок был черно-белым, но каждый сразу узнал, кто на нем изображен. Безусловно, Джон Харви-Джоунз поднялся на самую верхнюю ступеньку в ICI не по причине своей любви к экстравагантным галстукам и длинным волосам, но он сознательно и талантливо культивировал в себе отличия, демонстрируя всем свою авантюрную, предпринимательскую натуру и уникальность: он не абы кто, а Джон Харви-Джоунз!

Есть люди, которые, хотя и не полностью осознают свои отличия, ловко ими пользуются. Например, Ричард Серфейс, бывший управляющий директор британской компании Pearl Insurance. Он всегда быстро шел по коридору и обгонял людей, всем своим видом показывая, что на работе нельзя терять ни минуты. Другим лидерам вообще повезло: коллеги объяснили им, в чем состоит их индивидуальность. Грег Дайк из BBC так выразил эту мысль: «Мой партнер сказал мне: “Инстинктивно у тебя многое получается. Я боюсь, что, если ты начнешь задумываться над тем, как ты это делаешь, ты потеряешь эту способность!”». И ведь правда, во многих интервью руководители говорили нам, что поначалу не понимали, в чем они не похожи на других, а со временем начали осознавать, как выглядят в глазах подчиненных, и стали эффективнее подавать себя.

Большая часть характерных черт, которые мы здесь описали, достаточно очевидны — либо для самого лидера, либо для его коллег. Но бывают менее заметные, но не менее сильные отличия. Дэвид Проссер, гендиректор одной из крупнейших и наиболее успешных страховых компаний Европы Legal and General, пришел со стороны. Родом из маленького промышленного городка в Южном Уэльсе, он ничем не был похож на лощеного жителя столицы. У него сохраняется некая грубоватость, которую он использует не вполне осознанно, но очень эффективно. Например, недавно на вечеринке менеджер по продажам с большим воодушевлением вещал об успехах компании в программе продаж нескольких услуг в одном пакете. Проссер перебил его, негромко сказав: «Мы, может, работаем не так уж плохо, но могли бы и получше». В зале стало тихо. Что же Проссер хотел этим сказать? — «Не расслабляйтесь! Главный здесь я, и я ставлю оценки. Помните об этом».

Харизматические лидеры мотивируют сотрудников к трудовым свершениям своей отстраненностью. Не то, чтобы они были сознательными последователями Макиавелли, но интуиция подсказывает им, что сотрудники будут лучше работать, если держаться с ними слегка отчужденно. В конце концов, лидерство — это не конкурс на популярность.

Есть, правда, одна опасность. Она таится в том, что в стремлении подчеркнуть свое отличие лидер может излишне обособиться и потеряет контакт с подчиненными, а это фатально. Установив слишком большую дистанцию, он перестанет чувствовать себя частью команды. Именно это



и произошло с Робертом Хортоном, когда в начале 1990 года он занял пост председателя и генерального директора ВР. Новый босс любил демонстрировать свои выдающиеся интеллектуальные способности, а люди воспринимали его как человека высокомерного и склонного к самовосхвалению. Результатом стала изоляция Хортона и в итоге — его отставка через три года после назначения.

### Лидерство в действии

Все четыре качества, которые мы описываем, необходимы для лидера-вдохновителя, но ими нельзя пользоваться механически. Они должны быть частью личности топ-менеджера. Именно поэтому книги «рецептов» по бизнесу, которые рассказывают нам, что надо сделать, чтобы стать легендой, как Билл Гейтс или бывший глава Chrysler Ли Якока, — никуда не годятся. Нельзя собезьянничать и перенять приемы у какого-нибудь высокопоставленного руководителя. Задача потенциального лидера заключается в том, чтобы, оставаясь самим собой, улучшать свои навыки общения. Сделать это можно, изучая, как признанные лидеры проявляют и сочетают четыре перечисленных качества, и вырабатывая собственный неповторимый стиль. Не существует универсальной формулы, какие из качеств и каким образом применить. Само их воздействие не очень бросается в глаза, как показывает история сэра Ричарда Сайкса, прославленного гендиректора флагамена фармацевтической промышленности Glaxo Wellcome. Еще будучи руководителем научно-исследовательского подразделения Glaxo, Сайкс как-то проводил обзор по итогам года для ведущих научных сотрудников. В конце презентации один химик-аналитик задал вопрос о новом соединении, разработанном компанией, и завязался короткий, но жаркий спор. Потом еще минут 20 докладчик отвечал на вопросы зала, после чего опять встал химик: «Доктор Сайкс, вы все же не поняли структуру нового соединения», — заявил он громко. Раздражение Сайкса достигло апогея, казалось, он сейчас взорвется. Он отошел в конец комнаты и дал волю своему гневу перед аудиторией, олицетворяющей интеллектуальную мощь компании. «Ну что ж, — прорычал он, — давайте посмотрим ваши записи!»

Эта история — возможность увидеть все четыре качества лидера. Кто-то сочтет гнев Сайкса признаком слабости. Однако в данном случае то, что Сайкс, несмотря на раздражение, попытался

докопаться до истины, свидетельствует о его вере в одну из главных ценностей компании — необходимость дискуссии по фундаментальным научным вопросам. Горячность в споре упрочила его авторитет. Вдобавок он показал, что умеет чувствовать обстановку. Если бы Сайкс взорвался чуть раньше, не было бы перепалки, но он решил, что научный спор, даже если его затеяли не вовремя, поможет ему продемонстрировать свою причастность. Поэтому присутствующие увидели за эмоциональным взрывом защиту правоты. Разговаривая со специалистом на его языке, Сайкс показал себя как член команды. Ему действительно было не все равно, хотя он проявлял свое равнодушие слишком жестко. И наконец, Сайкс заведомо отличался от остальных. Будучи одним из самых успешных бизнесменов Великобритании, он так и не выучил «стандартный английский», а напротив, сохранял отчетливый северный акцент. Ему совершенно не были свойственны британская сдержанность и благопристойность; он излучал сильные эмоции. Как и все настоящие лидеры, Сайкс был естественным и в поступках, и в общении.

### Разгадка тайны

Покуда будет развиваться бизнес, мы будем разгадывать секрет настоящего лидерства — сколько вопросов, столько теорий. Но, пожалуй, труднее всего ответить на один: как сделать из человека лидера? Понимание четырех качеств лидера-вдохновителя — только первый шаг к ответу. Все четыре рекомендации учат топ-менеджеров: главное — быть естественными. Консультируя руководителей, мы даем им такой совет: «Будьте самим собой и научитесь понимать, как вас воспринимают подчиненные». И нет рецепта более сложного для применения, чем наш.

---

**Роберт Гоффи** (Robert Goffee) — профессор Лондонской школы бизнеса, специалист по организационному поведению. **Гарет Джоунз** (Gareth Jones) — директор по персоналу и внутренним коммуникациям British Broadcasting Corporation, ранее занимал должность профессора по вопросам развития организации Колледжа менеджмента в Хенли (графство Оксфордшир, Англия). Гоффи и Джоунз — партнеры-учредители консультационной фирмы Creative Management Associates (Лондон).

# Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности

*Как хорошая компания становится лучшей? Устоявшиеся представления о настоящих лидерах опровергаются выводами исследователей, которые пять лет искали ответ на этот вопрос.*

Джим Коллинз

**В** 1971 году ничем не примечательного человека по имени Дарвин Смит назначили генеральным директором бумажной компании Kimberly-Clark. Дела у компании шли неважно: совокупная доходность ее акций за последние 20 лет была на 36% ниже среднерыночного уровня. Скромный сотрудник юридического отдела, Смит сомневался в том, что совет директоров сделал правильный выбор. Но тем не менее он стал генеральным директором и занимал этот пост 20 лет.

Что это было за время! Проведя в компании крупные преобразования, Смит превратил ее в ведущего мирового производителя потребительских товаров. Под его руководством Kimberly-Clark обогнала основных конкурентов — Scott Paper и Procter & Gamble. Совокупная доходность ее акций превысила среднерыночный показатель в 4,1 раза — в этом отношении Kimberly-Clark обошла Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola и General Electric.

В XX веке истории, подобные той, что произошла с Kimberly-Clark под руководством Дарвина Смита, случаются не часто, тем не менее мало кто слышал об этом руководителе. Он и сам не стремился к известности. Смит был классическим лидером пятого уровня, то есть человеком, в котором парадоксальным образом сочетались невероятная скромность и профессиональная решимость. Наше пятилетнее исследование показало:

компания может из разряда просто хорошей перейти в ранг великих (что на самом деле происходит очень редко), только если ее возглавляет лидер, относящийся к такому типу. Когда мы присваиваем руководителю пятый уровень, это означает, что он обладает лучшими лидерскими качествами. Руководители остальных четырех уровней могут добиваться отличных результатов, но им не дано превратить ничем не примечательную компанию в образец для подражания. По плечу эта задача лишь лидерам пятого уровня, хотя, конечно, для успеха их начинаний необходимы и другие условия (например, поддержка единомышленников, соблюдение дисциплины). Но без лидера пятого уровня улучшить компанию не удастся. Это самое главное требование.

## **Этого вы не ожидали**

Вероятно, наше утверждение многим покажется неожиданным. Считается, что вывести компанию на качественно новый уровень могут лишь лидеры-исполины вроде Ли Якокки, Эла Данлэпа, Джека Уэлча и Стенли Голта.

В сравнении с этими знаменитостями, чьи имена не сходили с первых полос газет, Дарвин Смит кажется человеком не от мира сего. Застенчивый, лишенный честолюбия и даже неловкий, он старался не привлекать внимания к своей персоне. Однажды журналист из Wall Street Journal попросил Смита охарактеризовать свой стиль



управления. Смит, одетый в дешевый старомодный костюм, долго думал, глядя на него сквозь толстые очки в черной оправе, и наконец ответил: «Эксцентричный». Стоит ли говорить, что статья получилась не слишком захватывающей.

Но если вы думаете, что Смит был человеком мягким или кротким, то глубоко ошибаетесь. Неприязнительность сочеталась в нем с жесткостью, решительностью и жизнестойкостью. Детство Смита прошло на ферме в штате Индиана. Учился он в вечерней школе при университете Индианы, а днем трудился в International Harvester. Однажды на работе ему отрезало палец. Говорят, что даже в тот вечер он не пропустил занятия, а на следующий день вышел на работу. Позже этот бедный, но целеустремленный деревенский юноша поступил в Гарвардскую школу права.

Железную волю он проявил и управляя Kimberly-Clark. Спустя два месяца после назначения гендиректором, у него обнаружили рак носоглотки. Приговор врачей гласил: жить пациенту осталось меньше года. Смит по всем правилам проинформировал о диагнозе совет директоров, но заявил, что смерть никак не входит в его планы. Рабочий график Смита по-прежнему оставался предельно насыщенным, хотя он каждую неделю летал из Висконсина в Хьюстон, где проходил курс лучевой терапии. После того как врачи поставили безнадежный диагноз, он прожил еще 25 лет, 20 из которых трудился на посту гендиректора.

Если бы не Смит с его отважной целеустремленностью, вряд ли Kimberly-Clark стала такой, какой мы знаем ее сейчас. Во всяком случае только он мог принять самое смелое в истории компании решение — продать бумажные фабрики.

Вскоре после своего назначения Смит, и в этом его поддержали топ-менеджеры, пришел к выводу, что Kimberly-Clark не суждено добиться впечатляющих успехов в основном бизнесе — производстве мелованной бумаги: тягаться с конкурентами у компании не было сил, слишком уж неутешительными были ее экономические показатели. Но, считал Смит, если она выйдет на рынок бытовой бумажной продукции, то соперничество с такими противниками, как Procter & Gamble, вынудит ее либо добиться отличных результатов, либо погибнуть.

И вот, словно генерал, который, высадившись на чужом берегу, сжег свои корабли, Смит объявил о продаже бумагоделательных заводов.

Вырученные средства пошли на развитие потребительского сегмента, в частности таких брэндов, как подгузники Huggies и салфетки Kleenex. Деловая пресса сочла этот шаг глупостью, а аналитики Уолл-стрит понизили оценку акций Kimberly-Clark. Смита это нисколько не смутило. Спустя четверть века компания приобрела Scott Paper и обошла Procter & Gamble в шести товарных категориях из восьми. Уже на пенсии, вспоминая свою работу на посту гендиректора, Смит скромно сказал: «Я делал все возможное, чтобы соответствовать должности».

### Этого и мы не ожидали

Начиная исследование, мы и не предполагали, что существуют такие люди — лидеры пятого уровня. Мы просто хотели найти ответ на вопрос «Может ли хорошая компания стать выдающейся, и если да, то каким образом?» Более того, я даже просил коллег при анализе преуменьшать значение топ-менеджеров. Чтобы не упрощать проблему, мне хотелось избежать распространенной сейчас точки зрения, согласно которой все зависит именно от личности руководителя.

Но лидеры пятого уровня объявились сами. Исследователи при всем своем желании не могли не учитывать роль руководителей успешных компаний: по их словам, в этих людях было что-то необычное. Я стоял на своем, говорил, что они ничем не отличаются от тех, кто возглавляет компании второго и третьего эшелона. Мы долго спорили, но, как всегда, победила статистика. Руководители компаний, которые совершили качественный скачок и удерживали передовые позиции 15 и более лет, были вылеплены из другого теста, чем лидеры компаний, добивавшихся более скромных результатов. И не имело значения, было ли положение интересовавших нас компаний стабильным, или они переживали кризис, в какой отрасли они работали — в промышленности или на потребительском рынке, в сфере обслуживания или производства. Несущественными оказались и другие факторы — величина компаний и время, когда компания перешла в разряд великих.

Кроме того, мы выявили характерную особенность всех компаний, которые мы использовали для сравнения: у них не было лидеров пятого уровня. Таким образом, получалось, что руководителей пятого уровня мы обнаружили опытным путем, вопреки нашему желанию

## Один вопрос, пять лет, одиннадцать компаний

Мы узнали о существовании лидеров пятого уровня в ходе исследования, начатого в 1996 году. Мы хотели найти ответ на вопрос: может ли хорошая компания стать великой и если да, то как? Многие великие компании достигли успеха благодаря своим выдающимся создателям — Джорджу Мерку, Дэвиду Паккарду и Уолту Диснею, которые последовательно вели их к высокой цели. А что происходит с большинством крепких компаний, которые в какой-то момент осознают, что им не суждено стать великими?

Чтобы понять это, мы изучили истории компаний, которым удалось не просто попасть в разряд великих, но и надолго сохранить за собой этот статус. Сравнивая их с организациями, которые все-таки не удержались на достигнутом уровне, мы обнаружили явные различия между компаниями двух типов.

Для исследования мы отобрали компании, чья совокупная доходность акций в течение 15 лет до реорганизации равнялась среднерыночной или была ниже нее, а после реорганизации выросла по меньшей мере втрое и осталась на этом уровне следующие 15 лет (см. график). Используя данные Центра исследований фондовых цен при Чикагском университете, мы делали поправку на дробление акций и реинвестированные дивиденды. Если компания совершала качественный скачок вместе со всей отраслью, мы не включали ее в исследование. Из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 в 1965—1995 годах, мы отобрали лишь 11.

Средняя совокупная доходность акций этих 11 компаний 15 лет после преобразования превышала среднерыночную в 6,9 раза. Для сравнения: в 1986—2000 годах, когда Джек Уэлч возглавлял General Electric, доходность акций компании превышала среднерыночную в 2,8 раза. Один доллар, инвестированный в 1965 году в компанию, совершившую качественный скачок, в 2000-м принес бы \$470, а вложенный в «обычную» компанию — только \$56. «Контрольные» компании мы отбирали по нескольким критериям: схожесть бизнеса, размера, возраста,

потребителей, производительности. Мы также хотели выяснить, от чего зависит стабильность, поэтому взяли шесть компаний, ненадолго улучшивших свои показатели, но затем вернувшихся к прежнему состоянию. Для большей объективности мы специально искали компании, показатели которых были лучше, чем у компаний, совершивших качественный скачок, до начала преобразований.

Во время исследования, а оно продолжалось до 2000 года, 22 специалиста, разбившись на группы по четыре-шесть человек, проводили количественный и качественный анализ данных. Мы изучили отчеты аналитиков, проштудировали служебные документы, касающиеся стратегии, и около 6000 статей, провели 87 интервью с руководителями высшего звена. Кроме того, мы проанализировали финансовые показатели и системы компенсации руководителей, текучесть руководящих кадров, проведенные компаниями увольнения и реструктуризации, оценили влияние на курс акций последствий слияний и продажи активов. Затем мы свели вместе полученные результаты, чтобы выявить движущие силы перехода компании из разряда хороших в разряд великих: главным фактором оказались лидеры пятого уровня. Качественный скачок совершили лишь 11 компаний, поэтому наше открытие, чтобы стать достоверным, должно было отвечать строгим стандартам. Каждый фактор, решающий для наших выводов, присутствовал в переходный период во всех 11 компаниях независимо от отрасли (от сталелитейной до банковской), года преобразования (с 1950-х до 1990-х), обстоятельств (испытывала ли компания временные трудности или переживала серьезный кризис) или годового оборота (от десятков миллионов до десятков миллиардов долларов). Кроме того, мы выявили каждый из этих факторов в 30% «контрольных» компаний. Единственный фактор, который отличал компании, поднявшиеся на высший уровень, от менее успешных организаций, — это наличие лидеров пятого уровня.

и первоначальным установкам. Это очень важно, поскольку наше открытие противоречит не только здравому смыслу, но и современной теории менеджмента.

### Скромность + воля = пятый уровень

Одна из самых ярких особенностей лидеров пятого уровня — их двойственность: они одновременно скромные и волевые, застенчивые и бесстрашные. Чтобы стало ясно, что мы имеем в виду, давайте вспомним Авраама Линкольна. Этого человека, сыгравшего великую роль в истории США, Генри Адамс называл «спокойным, мирным и скромным». Но те, кто принимал сдержанность Линкольна за слабость, жестоко ошибались: его великая цель требовала великих жертв — ради нее погибли 250 тысяч южан, 360 тысяч северян, включая самого Линкольна. Пожалуй, сравнить обнаруженных нами руководителей пятого

уровня с Линкольном не совсем корректно, но их объединяет именно двойственность характера.

Скажем, Колман Моклер, который, занимая в 1975—1991 годах пост генерального директора Gillette, трижды отбил попытки конкурентов поглотить свою компанию, был человеком сдержанным, добрым, с изысканными манерами. Даже во время ожесточенной борьбы с «захватчиками» (купить Gillette дважды пытался нью-йоркский финансист Роналд Перелман и один раз — компания Coniston Partners) он ни разу не изменил себе и всегда оставался мягким и обходительным. В самый разгар кризиса он действовал спокойно и деловито: решал сначала текущие вопросы и только после этого занимался проблемой поглощения.

Противники недооценили силу Моклера, увидев в его мягкости проявление слабости, и в конце концов потерпели поражение. Чтобы отразить одну из попыток поглощения и заручиться

## Пятиуровневая иерархия

Только руководители пятого уровня могут перевести хорошую компанию в ранг великих. А лидеры остальных четырех типов? Они отлично справляются со многими задачами. Чтобы стать лидером любого из четырех уровней, не обязательно последовательно проходить все предыдущие ступени. Однако лидер пятого уровня обладает не только всеми качествами тех, кто располагается ниже, но и некоторыми особенными чертами.

### Пятый уровень

Лидер пятого уровня Добивается стабильных высоких показателей благодаря парадоксальному сочетанию скромности и профессиональной воли.

### Четвертый уровень

Эффективный руководитель Формулирует и воплощает в жизнь стратегию развития компании. Заставляет команду добиваться высокой производительности.

### Третий уровень

Компетентный менеджер Грамотно управляет людьми и ресурсами и добивается поставленных целей.

### Второй уровень

Активный член команды Способствует достижению общих целей, эффективно взаимодействует с коллегами.

### Первый уровень

Талантливый одиночник Вкладывает в общее дело свои таланты, знания и навыки.

поддержкой нескольких тысяч акционеров, Моклер и другие топ-менеджеры лично беседовали с каждым из них. Моклер готов был идти до конца. Он изо всех сил боролся за будущее Gillette, хотя мог бы получить миллионы, продав свои акции.

А что бы случилось, если бы Моклер сдался? Доход владельца акций, который продал бы Перелману свою долю на его условиях — по цене на 44% выше номинала — и на десять лет инвестировал полученные средства в акции средней доходности, был бы на 64% меньше, чем доход акционеров, не изменивших Gillette и Моклеру. Если бы Моклер сдался, сейчас никто не пользовался бы бритвами Sensor, Lady Sensor, Mach III.

К сожалению, он не успел насладиться плодами своих усилий. В январе 1991 года Моклер получил сигнальный экземпляр журнала Forbes, на обложке которого он был изображен стоящим на вершине горы в позе победителя и с огромной бритвой в руках. Это было публичное признание итогов его 16-летней борьбы. Буквально через несколько минут Моклер умер от обширного инфаркта.

Но даже если бы Моклер знал, какая судьба его ждет, он не стал бы вести себя по-другому. Человек преданный делу и сильный, он во всем стремился к совершенству — не из корыстных соображений, а просто потому, что не мог иначе. Он не мог доверить компанию людям, которые разрушили бы ее.

### Неотразимая скромность

История Моклера вполне типична: скромность свойственна вообще всем лидерам пятого уровня. Беседуя с ними, мы каждый раз поражались тому, как они говорят — точнее, не говорят — о себе.

Они охотно расписывают успехи компании и заслуги других руководителей и предпочитают обходить стороной свою роль. Когда им все-таки приходится рассказывать о себе, они очень смущаются: «не подумайте, что я хвастаюсь», «я тут ни при чем, просто нам повезло с командой». Один из таких лидеров даже сказал: «Многие наши сотрудники справились бы с моей работой лучше меня».

Совсем иначе ведут себя руководители других уровней. Эл Данлэп, глава Scott Paper, с которой мы сравнивали Kimberly-Clark, мог бесконечно рассуждать о своих достижениях. Проработав полтора года гендиректором, в интервью Business Week Данлэп заявил: «Наша реформа навсегда останется в истории американского бизнеса как одна из самых успешных и быстрых. Достижения остальных компаний блекнут на нашем фоне». За те 603 дня, что Данлэп пробыл на посту главы Scott Paper, он заработал \$100 млн (около \$165 000 в день). Все это время он в основном готовил компанию к продаже, подпитывая ее «гормонами роста», проводя сокращения штата и урезая расходы на НИОКР. Выгодно продав компанию и получив свои «быстрые» миллионы, Данлэп написал автобиографию, в которой хвастливо назвал себя «Рэмбо в смокинге». Вряд ли такое могло прийти в голову Дарвину Смиту.

Пример Scott Paper — один из самых ярких, но отнюдь не единственный. Оказалось, что многие «контрольные» компании (более двух третей) потерпели крах или так и остались в числе посредственных только из-за непомерного эгоизма их руководителей. Особенно наглядно это видно на примере компаний, переживших недолгий

экономический подъем: всеми ими управляли талантливые, но эгоцентричные лидеры четвертого уровня.

Например, Ли Якокка спас от краха Chrysler — и это была действительно большая победа. Примерно в середине его пребывания на посту гендиректора доходность акций Chrysler в 2,9 раза превышала среднерыночный уровень. И тогда Якокка начал заниматься прежде всего саморекламой. Он быстро вошел во вкус: стал неизменным участником телевизионных ток-шоу, снялся более чем в 80 рекламных роликах, всячески пропагандировал автобиографию «Карьера менеджера» (по всему миру было продано 7 млн экземпляров книги) и подумывал даже выдвинуть свою кандидатуру на пост президента США. Личная популярность гендиректора росла, а доходность акций компании падала.

Добившись славы, Якокка никак не мог уйти со сцены: в компании его фамилию стали расшифровывать как аббревиатуру фразы «я вечный глава Chrysler Corporation». Уже подав в отставку, он потребовал, чтобы ему дали опционы и бесплатно предоставили личный самолет. Позже вместе с известным мастером слияний и поглощений Керком Керкоряном он попытался приобрести Chrysler, но потерпел фиаско. Впрочем, напоследок он сделал благое дело: в качестве преемника выбрал скромного, но решительного человека (возможно, он был лидером пятого уровня). Боб Итон спас Chrysler, когда компания во второй раз за десять лет оказалась на пороге краха, и заложил фундамент для более последовательных преобразований.

### Непоколебимая решимость

Когда Джордж Кейн возглавил Abbott Laboratories, эта небольшая семейная компания, производившая эритромицин, едва сводила концы с концами. В Кейне, как типичном лидере пятого уровня, не было и намека на претенциозность, не обладал он и даром заражать других энергией, вдохновлять на великие свершения. Но у него было более важное качество: он всегда высоко ставил планку. Он не выносил посредственности ни в каком виде и терпеть не мог людей, считавших, что лучшее — враг хорошего. Все 14 лет, что Кейн пробыл на посту гендиректора, его вела вера в великое предназначение Abbott Laboratories и он неустанно

трудился, чтобы компания стала такой, какой он ее себе представлял, — лучшей в отрасли.

Первым делом он хотел устранить причину отставания компании — кумовство. Приглашая на работу самых авторитетных профессионалов, Кейн целенаправленно перестраивал совет директоров и менеджмент компании. Увольняя посредственных руководителей, он тем самым ясно показывал, что семейные связи больше не имеют значения.

Если бы так жестко, даже безжалостно, повел себя руководитель, пришедший со стороны, это можно было бы понять. Но Кейн не чужак: он не только 18 лет проработал в Abbott Laboratories, но и был членом семьи — сыном предыдущего президента. Наверное, первые несколько лет семейные праздники проходили в напряженной атмосфере («Прости, что уволил тебя. Хочешь еще индейки?»), но в конце концов клан Кейнов был вознагражден: курс акций начал расти. За период с 1974 года, то есть с начала реформ Кейна, по 2000 год совокупная доходность акций Abbott

## Лидеры пятого уровня хотят одного — чтобы в будущем компания достигла больших успехов.

в среднем в 4,5 раза превысила среднерыночную и вдвое — доходность акций таких гигантов, как Merck и Pfizer.

Еще один лидер пятого уровня — Чарлз Уолгрин III. Благодаря его решимости ничем не примечательная компания Walgreens вышла на первые позиции в отрасли. В 1975—2000 годах доходность акций Walgreens была в 16 раз выше среднерыночной.

Руководство Walgreens несколько лет горячо обсуждало судьбу принадлежавших компании ресторанов. В конце концов Уолгрин понял: будущее компании связано с аптеками, а не с ресторанами. Вот что рассказывал Дэн Джорндт, в 1988 году сменивший Уолгрин на посту гендиректора: «На одном из заседаний планового комитета Уолгрин заявил: «За пять лет мы должны полностью выйти из ресторанного бизнеса». Повисла гнетущая тишина, ведь в то время у нас было 500 ресторанов. «Я хочу, чтобы все поняли: время



## Не только пятый уровень

Присутствие лидера пятого уровня — не единственное, хотя и обязательное условие для качественного преобразования компании. Мы выявили еще целый ряд необходимых факторов.

### Люди прежде всего

Казалось бы, чтобы вывести компанию на новый уровень, лидер должен прежде всего разработать концепцию и стратегию. Но выдающиеся реформаторы всегда начинали с другого: набирали в команду нужных людей и избавлялись от балласта. И только после этого занимались стратегией.

### Парадокс Стокдейла

Этот парадокс назван по имени кавалера Почетной медали конгресса США адмирала Джеймса Стокдейла, который провел семь лет во вьетнамском лагере для военнопленных. Выжить ему помогла вера в то, что хуже, чем сейчас, уже не будет, и что лучшее время еще впереди. Подобно Стокдейлу, руководители великих компаний даже в период тяжелейших испытаний твердо верили в победу.

### Раскрутить маховик перемен

Превращение хорошей компании в великую происходит постепенно. Этот процесс можно сравнить с медленным раскручиванием огромного тяжелого маховика. Сначала нужно повернуть его один раз, затем — два, три, пять, десять, и только после этого он получает необходимую инерцию. «Контрольные» компании так и не сумели раскрутить этот маховик. Они беспорядочно принимали программы радикальных перемен, совершали непоследи-тельные шаги и занимались реструктуризацией.

### Концепция ежа

В одном из своих эссе философ Исайя Берлин пересказывает древнегреческую притчу: лиса знает обо всем

понемногу, а еж что-то одно, но очень важное. Лиса мыслит сложными категориями, еж — простыми. В их противостоянии побеждает еж.

Наше исследование показывает, что для качественного прорыва лидеру нужно, как тому ежу, найти правильные ответы на три вопроса (мы стали называть их тремя кругами): в какой области компания может стать лучшей? какая экономическая модель оптимальна для компании? чем удастся увлечь сотрудников? Только систематически следуя ясной и четкой «концепции ежа» и не обращая внимания на все, что выходит за ее пределы, можно совершить прорыв.

### Ускорение за счет технологии

Выдающиеся компании по-разному относятся к научно-техническому прогрессу. С одной стороны, они стараются не идти на поводу модных веяний. С другой — первыми начинают применять тщательно отобранные технологии, смело и дальновидно инвестируя в те, которые соответствуют «концепции ежа». Грамотные вложения в технологию ускоряют вращение маховика.

### Дисциплина

В передовых компаниях дисциплина распространяется на персонал, мысли и действия. Если люди дисциплинированы, то нет необходимости в субординации. Когда дисциплинирована мысль, не нужна бюрократия. Когда дисциплинирована деятельность, незачем пристальный контроль. Дисциплина в сочетании с этикой предпринимательства создает условия для высокой производительности.

пошло», — добавил он. Спустя полгода, на следующем заседании, кто-то вскользь заметил, что мы должны всего за пять лет продать свои рестораны. Уолгрин никогда не кричал. Он просто слегка стукнул по столу и сказал: «Осталось четыре с половиной года. Пять лет было полгода назад. Теперь — только четыре с половиной». И на следующий день компания действительно начала избавляться от этого бизнеса. Уолгрин никогда не колебался, не сомневался и не менял своих решений».

Как и Дарвину Смиту, продавшему бумагоделательные заводы Kimberly-Clark, Уолгрину, чтобы принять столь важное решение, пришлось собрать в кулак всю свою волю. Ресторанный бизнес, хотя и не основной для компании, приносил хорошую прибыль. Главная трудность была скорее психологической, а не финансовой. Ведь это направление заложил еще Уолгрин I, дед нынешнего главы. Более того, даже сеть ресторанов Corqu назвали в честь Чарлза Уолгрин III, носившего прозвище Cork. Тем не менее, поставив себе цель сделать аптеки Walgreen лучшими в мире, Чарлз Уолгрин нарушил семейные традиции и избавился от

всего, что не обещало блестящих результатов. Он сделал это спокойно, уверенно и просто.

Вот что еще нам удалось узнать про лидеров пятого уровня: поскольку они никогда не преследуют личные интересы, а заботятся лишь о развитии своих компаний, они обычно находят отличных преемников. Лидеры пятого уровня хотят одного — чтобы в будущем компания достигла больших успехов, и им неважно, узнает ли кто-нибудь об их роли. «Вот выйду на пенсию и буду следить за тем, как моя компания становится самой сильной в мире. И буду очень гордиться тем, что когда-то работал в ней», — говорит лидер пятого уровня. Их коллегам четвертого уровня, наоборот, не всегда удается «запрограммировать» компанию на стабильное процветание. «Что лучше покажет мою незаменимость, чем развал компании после моего ухода?» — думают они.

Руководители 75% «контрольных» компаний либо выбирали себе заведомо слабых преемников, либо сами обрекали своих преемников на неудачу. Возьмем пример Rubbermaid, в конце 1980-х совершившей резкий взлет (она



стала одной из самых перспективных компаний по мнению журнала *Fortune*), за которым последовало не менее стремительное падение.

Своим замечательным взлетом Rubbermaid была обязана харизматичному, блестящему Стенли Голту. Из собранных и проанализированных нами 312 статей о компании следует, что это был жесткий и эгоцентричный руководитель. Однажды, в ответ на обвинение его в диктаторских замашках, Голт заявил: «Да, я диктатор и не скрываю этого». В другой статье — она состояла из высказываний Голта о проводимых им преобразованиях — местоимение «я» встречается 44 раза, а «мы» — 16. Безусловно, Голту было чем гордиться: при нем доходы компании росли 13 лет подряд.

Но без Голта компания уже не добивалась выдающихся результатов. Выбранный им преемник продержался на своем посту всего год, а следующему главе Rubbermaid не на кого было положиться: руководящая команда оказалась столь слабой, что, пока он искал себе заместителя, ему пришлось работать за четверых. Преемники Голта получили в наследство не только беспомощных менеджеров, но и стратегические недочеты, которые предопределили падение компании. Эта история закончилась печально: разоренную Rubbermaid купила компания Newell.

Можно, конечно, согласиться с мнением, высказанным в одной из статей *Fortune*: о таланте Голта как руководителя свидетельствует развал Rubbermaid после его ухода. Голт был отличным, быть может, даже лучшим за последние полвека лидером четвертого уровня. Но все-таки не пятого. И именно поэтому Rubbermaid вслед за стремительным взлетом так же быстро потерпела крах.

### Окно и зеркало

В ходе наших исследований мы взяли интервью у Алана Вурцеля. Этот лидер пятого уровня не только спас Circuit City от почти неминуемого банкротства, но и добился ее процветания: при нем компания вошла в число самых популярных в США розничных продавцов электроники. За 15 лет, с 1982-го по 1997-й, совокупная доходность акций компании превысила среднерыночную в 18,5 раза.

Мы попросили Вурцеля назвать пять главных условий, предопределивших успех преобразований в его компании, и перечислить их по степени важности. На первое место он поставил удачу. «Мы работаем в сильной, растущей отрасли, нам помогает

попутный ветер», — сказал он. «Но ведь Silo — компания, с которой мы вас сравнивали, из той же отрасли, а паруса у нее побольше», — возразили мы. Но, как мы ни старались, Вурцель ни словом не обмолвился о своей роли: по его мнению, он просто оказался в нужном месте в нужное время. А на вопрос о том, какие факторы способствуют переходу компании из разряда просто хороших в разряд великих, он сказал: «Конечно же, удача. Мне повезло — я нашел отличного преемника».

Удивительно, но выдающиеся реформаторы очень часто объясняют свои успехи именно везением. Мы спросили одного из руководителей сталелитейной компании Nucor, как ему удавалось на протяжении многих лет принимать только правильные решения. Он ответил: «Мне просто везло». Другой лидер пятого уровня, генеральный директор Philip Morris Джозеф Каллман III, решительно протестует против утверждения, что успехи компании — его заслуга. Ему тоже повезло с коллегами, предшественниками и преемниками, уверен он. Даже книгу о своем жизненном пути, которая была написана для «внутреннего использования» по настойчивым просьбам коллег, он назвал «Я — счастливчик».

Поначалу нам казалось странным, что лидеры пятого уровня придают столь большое значение удаче. Но затем мы выявили интересную закономерность: руководители компаний-среднячков часто объясняют свои промахи невезением.

Сравним Bethlehem Steel и Nucor. У них практически одинаковая продукция. Обе испытывают давление со стороны иностранных производителей дешевой стали. Уровень зарплат в обеих компаниях гораздо выше, чем у зарубежных конкурентов. Тем не менее руководители Bethlehem Steel и Nucor по-разному оценивают условия, в которых находятся их компании.

В 1983 году генеральный директор Bethlehem Steel во всех бедах компании обвинил импорт: «И первая, и вторая, и третья наши проблемы — импорт». А Кен Айверсон, как и его коллеги из Nucor, считал иначе: «Нам очень повезло, что сталь тяжелая: конкурентам приходится везти ее через океан, и это дает нам огромное преимущество». По мнению Айверсона, «первая, вторая и третья проблемы» американской сталелитейной промышленности — менеджмент. В 1977 году на очередном собрании руководителей сталелитейных компаний он даже выступил

против протекционистских мер правительства. Беда в том, убеждал Айверсон удивленных слушателей, что топ-менеджеры не поспевают за развитием технологий.

Фактор удачи/неудачи — лишь одна из составляющих модели поведения, которую мы назвали «окно и зеркало». Лидеры пятого уровня в силу своей скромности пытаются объяснить успехи внешними причинами. Они как будто смотрят в окно, выискивая повод преуменьшить свою роль и преувеличить заслуги других (иногда и необоснованно). Если же «за окном» явных причин не видно, то происходящее они объясняют счастливым стечением обстоятельств. Распределяя ответственность, они «смотрятся в зеркало» (то есть видят только себя) и никогда не списывают неудачи на роковую случайность. Руководители других уровней, наоборот, «выглядывают в окно», чтобы свалить вину за неудачу на других, и «смотрятся в зеркало», считая успех своей победой.

На самом деле и концепция окна и зеркала не отражает истинного положения дел. Мы считаем, что компании совершают качественный скачок в своем развитии именно благодаря лидерам пятого уровня, хотя они никогда в этом не признаются.

### **Врожденный или благоприобретенный?**

Недавно на встрече топ-менеджеров я рассказывал о концепции лидеров пятого уровня. Одна слушательница — она недавно стала гендиректором — подняла руку:

— Ваша теория кажется мне убедительной. Похоже, я не отношусь к лидерам пятого уровня, что очень печально для меня. Я признаю, что отчасти стремилась к своей должности из-за честолюбия. Считаете ли вы, что, раз мне не дано достичь пятого уровня, я не смогу вывести свою компанию в разряд лучших?

— Давайте обратимся к статистике, — сказал я. — Мы исследовали лишь 11 из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 с 1965 года. Этими 11 компаниями в период судьбоносных реформ управляли лидеры пятого уровня. Мы утверждаем, что наличие таких руководителей — важнейшее, хотя и не единственное условие для превращения обычной компании в выдающуюся.

Наступила тишина. Легко догадаться, о чем думали собравшиеся.

Гендиректор снова подняла руку:

— Можно ли научиться быть лидером пятого уровня?

Я пока не знаю ответа на этот вопрос. Мы не задавались целью выяснить, как становятся лидерами пятого уровня, не пытались объяснить или описать их эмоциональную природу. Мы изучали только их психологический портрет. «Виноваты» ли они в том, что собственные стремления приписывают другим? Почему их эго сублимируется так, а не иначе? А может, все дело в травмах, полученных в детстве? Кто знает? И главное, что важнее для лидерства пятого уровня — психологические особенности, харизма или ум? Как бы то ни было, ответа на вопрос, можно ли развить в себе качества лидера пятого уровня, у нас нет.

Я склоняюсь к мысли, что существуют две ка-

## **Управлять организациями доверяют людям, у которых нет задатков лидеров пятого уровня.**

тегории людей: у одних задатков лидера пятого уровня нет, у других они есть. Первые никогда не пожертвуют собственными интересами ради великих целей. Все, что они делают, они делают ради себя — своей славы, благосостояния, власти и т.д. Все, что они строят, создают, во что вкладывают душу, не имеет никакого отношения к работе. Парадокс в том, что воля и амбиции, благодаря которым человек становится лидером четвертого уровня, никогда не уживаются со скромностью, необходимой, чтобы подняться на пятый уровень.

А если учесть распространенную ошибку советов директоров, считающих, что успеха добиваются только эгоцентричные лидеры-исполины, то нетрудно догадаться, почему лидеры пятого уровня редко становятся главами компаний. Управлять организациями доверяют людям, у которых нет задатков лидеров пятого уровня, поэтому так мало компаний, уверенно перешедших из разряда просто хороших в разряд великих.

Вторая категория — те, кто может стать лидерами пятого уровня. Эти люди порой и не подозревают о своих задатках, но в благоприятных

условиях — благодаря самоанализу или жизненному опыту, под влиянием хорошего наставника или любящих родителей — они начинают развиваться. У некоторых лидеров пятого уровня, участвовавших в нашем исследовании, пробуждению этих задатков способствовали именно выпавшие на их долю испытания. Дарвин Смит во всю свою мощь развернулся как лидер пятого уровня после того, как у него обнаружили рак. Джозеф Каллман немало пережил во время Второй мировой войны. Однажды его буквально за минуту до отправления сняли с палубы военного судна, отправлявшегося в очередной рейд. Корабль был атакован и затонул. Это происшествие глубоко потрясло Каллмана. Избежав неминуемой смерти, следующие 60 лет своей жизни он считал подарком судьбы. Проявлению задатков лидера пятого уровня способствует и религия. Колман Моклер во время учебы в Гарварде обратился в протестантизм, а потом, как пишет Гордон Маккиббен в книге «Острие ножа», устраивал встречи руководителей бостонских компаний, на которых они обсуждали роль религиозных ценностей в жизни корпораций.

Мы с удовольствием предложили бы другие способы формирования лидеров пятого уровня — без рака, вмешательства судьбы или обретения новой религии, — но у нас нет для этого научных данных. В ходе исследования мы старались разгадать загадку превращения компании из хорошей в великую. Но за этой загадкой стоит еще одна — как становятся лидерами пятого уровня? Точно ответить на этот вопрос мы пока не можем.

В целом концепция лидеров пятого уровня кажется нам надежной и заслуживающей доверия. Но попытка составить список «десяти шагов к лидерству пятого уровня» опростит ее.

Я бы посоветовал полагаться на другие выявленные нами факторы. Не обязательно, что таким образом вы станете лидером пятого уровня, но вы сможете развиваться в правильном направлении, особенно если у вас есть нужные задатки.

Трудно сказать, сколько людей обладает этими качествами и скольким удастся воспитать их. Но сама идея, что можно стать руководителем пятого уровня, вдохновила всех участников исследования. Дарвин Смит, Колман Моклер, Алан Вурцель и другие великие реформаторы стали для нас образцами. Даже если мы не достигнем цели, попробовать стоит. Ведь, просто стремясь воспроизвести лучшие человеческие качества, мы делаем нашу жизнь лучше.

---

*Джим Коллинз (Jim Collins) руководит лабораторией по исследованию менеджмента в Боулдере (штат Колорадо). Вместе с Джерри Поррасом (Jerry Porras) он написал книгу «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» («Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004) Идеи, описанные в этой статье, подробнее изложены в книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» («Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004).*

# Семь превращений лидера

*Лидерами не рождаются — ими становятся, причем процесс становления лидера оказывает решающее влияние на развитие всей организации.*

Дэвид Рук, Уильям Торберт

**М**ногие корпоративные психологи признают, что различия между лидерами определяются не управленческой философией, не стилем руководства и не особенностями личности, а прежде всего внутренней «логикой действия» — тем, как руководитель реагирует на ситуацию, если его власть или безопасность оказались под угрозой. Однако лидеры редко изучают собственную логику действия и еще реже пытаются эту логику изменить.

Между тем это следовало бы делать. Мы убеждены, что такой самоанализ помогает руководителю не только развить свои способности, но и расширить возможности компании. В нашем исследовании (оно проводилось в тесном сотрудничестве с психологом Сюзанной Кук-Гройтер) мы опирались на свой 25-летний опыт консультирования тысяч руководителей таких организаций, как Deutsche Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett-Packard, NSA, Trillium Asset Management, Aviva и Volvo. Проведенные изыскания позволяют сделать обнадеживающий вывод: пытаясь разобраться в собственной логике действия, руководитель повышает свою лидерскую квалификацию. Но чтобы делать это эффективно, ему прежде всего необходимо определить, к какой категории лидеров он относится.

## Семь видов логики действия

Для классификации лидеров мы применяем тест

«Профиль развития лидера», в котором испытуемому предлагается завершить 36 неполных фраз. Как выяснилось, у фразы «Хороший лидер...» могут быть самые разные концовки: «...умеет щелкнуть кнутом», «...считает необходимым добиваться от подчиненных высокой результативности», «...манипулирует конфликтующими сторонами и отвечает за свои решения» и др.

Тест позволяет нарисовать профиль руководителя, показывающий, как тот интерпретирует собственные поступки и явления окружающего мира. По виду профиля можно судить, какой тип логики действия в данный момент доминирует у испытуемого. Мы выделяем семь типов логики действия и соответственно семь типов лидеров: «манипулятор», «дипломат», «эксперт», «преуспевающий», «индивидуалист», «стратег» и «алхимик». По мере развития своих способностей руководители могут перемещаться из одной категории в другую, так что, проведя через несколько лет повторное тестирование, можно проследить за динамикой развития личности.

За 25 лет консультаций и исследований мы предлагали тест на завершение фраз тысячам американских и европейских менеджеров и специалистов в возрасте 25—55 лет, представляющих сотни компаний, а также государственные и общественные организации. Опыт показывает, что от логики действия существенно зависит уровень личной и профессиональной результативности человека.

Примерно 55% протестированных нами сотрудников относятся к одному из трех классов: «манипуляторов», «дипломатов» или «экспертов». У представителей этих классов результативность ниже среднего уровня. В умении реализовывать корпоративную стратегию эти люди заметно уступают руководителям из разряда «преуспевающих» (их примерно 30%). Но только «индивидуалисты», «стратеги» и «алхимики», составляющие 15% всей выборки, демонстрируют устойчивую способность осуществлять инновации и проводить в своих организациях успешные преобразования.

Рассмотрим все семь категорий подробнее, начиная с самой простой и наименее продуктивной.

### Манипулятор

Лидеры, которых мы зачисляем в эту категорию, отличаются подозрительностью, эгоцентризмом и склонностью к интриганству. По счастью, среди опрошенных нами руководителей таких оказалось лишь 5%. Этих людей интересует только личный успех, и они относятся к миру и другим людям как к средствам достижения собственных целей. В каждой конкретной ситуации манипулятор пытается определить, может он управлять течением событий или нет, и в зависимости от этого поступает так или иначе. Окружающие для него — либо объекты манипулирования, либо соперники, которые, по его мнению, тоже заботятся только о себе. Манипулятор не стесняется в средствах, считая такое поведение нормальным в жестоком мире, который живет по закону «око за око». Люди этой категории не приемлют критики, винят во всем окружающих и агрессивно реагируют на любые посягательства. Такая логика действия на некотором этапе была свойственна Ларри Эллисону, гендиректору корпорации Oracle. Сам Эллисон назвал стиль, которого он придерживался в начале карьеры, «издевательским управлением». «Для меня было важно умение интеллектуально подавлять и демагогически сокрушать, — признался глава Oracle журналисту Economist Мэттью Саймондсу. — Перед самым собой я оправдывался, говоря, что веду открытый и честный диалог. На самом деле я просто не умел действовать по-другому».

Мало кому из манипуляторов удастся долго оставаться на руководящем посту. Для успешного развития карьеры этим людям необходимо освоить более конструктивную логику действия

(так сделал, в частности, Эллисон). Агрессивность, склонность к самовозвеличиванию и постоянная готовность нарушить правила игры — явно не те качества руководителя, которые подчиненные согласятся долго терпеть. Если вам приходилось работать под началом манипулятора, у вас наверняка сохранились об этом периоде весьма тяжелые воспоминания. По той же причине организации с корпоративной средой, поощряющей манипуляторов, редко оказываются успешными в долгосрочной перспективе.

Правда, некоторые манипуляторы удерживаются наверху дольше, чем они того заслуживают. Отчасти это объясняется тем, что в напряженной обстановке, которую они создают, молодые менеджеры получают возможность делать рискованные шаги. Вот что говорит один из бывших топ-менеджеров скандально известной Enron: «Все эти годы, предшествовавшие краху, жизнь корпорации была такой захватывающей! Мы знали, что можем делать все, достичь чего угодно, устанавливать любые правила. Это был полет на бешеной скорости, и нам оставалось только вливаться в общее движение». Увы, акционерам Enron, и тем, чьи пенсионные накопления зависели от корпорации, пришлось слишком дорого заплатить за этот авантюризм.

### Дипломат

Дипломат относится к окружающему миру более человечно, чем манипулятор, однако, если он оказывается на вершине корпоративного руководства, его логика действия также приводит к весьма печальным последствиям. Представители данной категории добросовестно работают на организацию, но при этом слишком стараются угождать вышестоящим сотрудникам и избегать конфликтов. Дипломату важнее укрепить контроль над собственным поведением, чем над внешними обстоятельствами и поведением других людей. Согласно его логике действия лидер может приобрести влияние и завоевать популярность, соблюдая корпоративные нормы и качественно выполняя свои повседневные обязанности.

Если дипломат работает в команде или на вспомогательных ролях, то может принести немалую пользу. Он способен сплотить коллектив и учесть интересы других людей. Возможно, именно поэтому дипломаты чаще всего занимают младшие менеджерские должности — линейных контролеров, представителей сервисных подразделений,



старших медсестер и т. п. Наше исследование, охватившее порядка 500 сотрудников самых разных организаций, показало, что 80% всех дипломатов работают на низовых должностях. Для сравнения: 80% всех опрошенных нами стратегов — руководители верхнего уровня. Это сопоставление позволяет сделать вывод, что человек, осваивающий более эффективную логику действия, имеет больше шансов для карьерного продвижения.

Занимая высокую ступень в иерархии, дипломат создает множество проблем. Стремление не замечать конфликты, неизменно поддерживать вежливые и дружественные отношения делает его неспособным на нелицеприятную критику. Кроме того, дипломат очень боится затевать преобразования, поскольку они неизбежно сопровождаются конфликтами.

Показательна история одного дипломата, которому пришлось временно исполнять обязанности генерального директора, после того как его предшественник скоростно скончался. При обсуждении кандидатуры преемника совет директоров не смог прийти к единому мнению, и дипломата попросили остаться на посту до вынесения окончательного решения. Нашему герою нравилось выполнять роль формального лидера и быть в центре всеобщего внимания. Гораздо меньше ему нравилось заниматься проблемами, связанными с улаживанием конфликтов. Он, к примеру, не решился заменить нескольких топ-менеджеров, которые не слишком успешно справлялись с работой и сопротивлялись программе реорганизации, начатой прежним гендиректором. Многие элементы программы вызвали разногласия, и, чтобы не участвовать в их обсуждении, дипломат прибегал к самым разным уловкам — например, планировал деловые поездки на те дни, когда должны были происходить заседания высшего руководства. Недовольство топ-менеджеров росло, и вскоре они один за другим стали подавать заявления об уходе. Горе-руководитель «решил» кадровую проблему, публично поблагодарив членов команды за сотрудничество и назначив новых топ-менеджеров. Между тем из-за просчетов в управлении компания терпела все более значительные убытки, и в конце концов совет директоров вернул дипломата на его прежнюю должность вице-президента.

### Эксперт

Самая многочисленная категория лидеров —

эксперты: в нашей выборке их 38%. В отличие от манипуляторов, стремящихся установить контроль над окружающим миром, и дипломатов, пытающихся контролировать собственное поведение, эксперты фокусируются на совершенствовании своих знаний и навыков — как в профессиональной, так и в личной жизни. Превыше всего они ценят отточенный интеллект. Неудивительно, что логика действия эксперта характерна для многих бухгалтеров, инвестиционных аналитиков, маркетологов, разработчиков программного обеспечения и консультантов. Уверенные в своей квалификации, эти специалисты, проводя собственные решения в жизнь, используют железную логику и точные факты.

Постоянная нацеленность на самосовершенствование и достижение наивысшей результативности делает экспертов великолепными исполнителями. Однако на руководящих должностях они не всегда столь же эффективны: им мешает абсолютная уверенность в собственной правоте. Если подчиненные жалуются на босса, не терпящего никаких возражений, то, скорее всего, их руководитель из числа экспертов. Люди из этой категории, как правило, считают коллегиальную работу непозволительной роскошью («Не на всех заседаниях приходится впустую тратить время — некоторые удастся отменить!» — типичная позиция эксперта).

Эксперты пренебрежительно отменяют суждения других, менее сведущих сотрудников и не жалуют проявления эмоционального интеллекта. Типичный пример — Скотт Макнили, гендиректор корпорации Sun Microsystems, заявивший однажды: «Чувства — не моя специальность, я оставляю их актерам». Стоит ли удивляться, что в 2001—2002 годах, когда на фоне краха интернет-компаний убытки Sun росли, корпорацию покинуло несколько топ-менеджеров, до этого безуспешно призывавших Макнили перейти к более умеренной стратегии.

### Преуспевающий

Если вы мечтаете найти начальника, который одновременно требователен и заботлив, успешно руководит слаженной командой и поощряет сотрудничество между подразделениями, то можем вас обнадежить: около 30% в нашей выборке составляют лидеры из категории преуспевающих. Они умеют создавать благоприятную рабочую

обстановку и сосредоточивать усилия на достижимых целях, но у них есть и серьезный недостаток: их логика действия зачастую мешает мыслить широко и нестандартно.

Преуспевающим свойственно более сложное и целостное видение мира, чем представителям трех предыдущих категорий. Они нормально воспринимают критику и понимают, что неопределенности и противоречия нашей повседневной жизни могут объясняться различиями в индивидуальном осмыслении ситуаций. Они знают также, что для конструктивного разрешения конфликтов необходимы способность улавливать межличностные отношения и умение позитивно влиять на людей. Преуспевающие, как правило, уверенно руководят коллективом и успешно реализуют новые краткосрочные (от года до трех лет) стратегии, находя оптимальный баланс между долгосрочными и текущими приоритетами.

У преуспевающих могут возникать серьезные конфликты с экспертами. Это случается, когда подчиненный-эксперт уверен в своем профессиональном превосходстве над начальником-преуспевающим и в то же время вынужден признавать его успехи и достижения. Например, в Hewlett-Packard исследователи и разработчики корпорации, явные эксперты, не всегда находят общий язык с руководителями лабораторий, типичными преуспевающими. На одном из совещаний в HP руководитель из числа преуспевающих, раздраженный мелочными доводами подчиненных, воскликнул: «Я знаю, что мы могли бы реализовать в этом продукте 18 функций! Но потребители хотят получить его уже в нынешнем столетии, а значит, нам придется ограничиться восемью базовыми функциями». «Филистер!» — проворчал в ответ на это один из инженеров, эксперт.

Впрочем, далеко не всегда такие конфликты оказываются разрушительными. Иногда они, напротив, становятся залогом конкурентоспособности и источником процветания весьма успешных компаний.

### Индивидуалист

Представители этой категории полагают, что ни один из вариантов логики действия нельзя считать «естественным»: любая логика, в том числе и их собственная, — искусственная форма, в которую человек облакает свои отношения с миром. Эта концепция, на первый взгляд довольно

абстрактная, позволяет лидерам-индивидуалистам (их доля составляет порядка 10%) привносить в деятельность их компаний уникальные и зачастую весьма ценные элементы. Индивидуалисты очень гибко строят свои отношения с людьми самых разных типов и со всеми находят общий язык.

В отличие от преуспевающих индивидуалисты хорошо понимают, что действия человека могут вступать в противоречие с его принципами, а корпоративная политика иногда не соответствует корпоративным ценностям. Такие противоречия порождают не только напряженность, но и возможности для творческого поиска и дальнейшего развития.

Индивидуалисты нередко действуют в обход правил, если считают их несправедливыми, и это может стать причиной серьезного недовольства коллег и начальников. «Ну что нам с ней делать?» — спросил нас как-то клиент, глава американской компании, обеспокоенный частыми конфликтами с одной из подчиненных, Шерон (имя изменено). Эта типичная индивидуалистка была блестящим специалистом и прекрасно справлялась с весьма непростыми задачами. В частности, она создала в Чехии четко налаженную офшорную службу, обеспечивающую ИТ-поддержку двум местным подразделениям компании. Сроки и бюджет проекта были крайне напряженными, но, как сказал руководитель Шерон, «ее служба начала функционировать раньше, чем группа оценки рисков успела подготовить отчет о том, почему этот проект невыполним».

Однако при всех достоинствах Шерон в компании за ней прочно закрепилась репутация совершенно непредсказуемого человека. Работая над своими проектами, она проявляла изрядный политический талант, но ее действия постоянно ставили окружающих в тупик. Шерон не желала считаться с общекорпоративными процессами и с людьми, не входящими в ее команду. Несколько раз для разрешения конфликтов потребовалось вмешательство гендиректора. Сам он по своей логике действия был преуспевающим и не понимал, как заставить строптивую сотрудницу изменить манеру поведения. Учитывая отличную работу Шерон, гендиректор решил оставить ее в компании, но вскоре она сама ушла, чтобы создать собственную консалтинговую фирму. Мы еще вернемся к этой истории, когда будем говорить о том, как лидеры могут изменить свою логику действия.

## Семь стилей лидерства

Лидеры могут различаться по логике действия, то есть по тому, как они воспринимают окружающее и реагируют на возникающие угрозы. Проанализировав работу тысяч руководителей, мы выделили семь основных типов логики действия и соответственно семь категорий руководителей. Наименее эффективные руководители — манипуляторы и дипломаты, наиболее эффективные — стратеги и алхимики. Лидер, желающий усовершенствовать личный стиль работы, должен в первую очередь проанализировать свою логику действия. Определив свой тип, можно начать работу над собой, направленную на освоение логики действия следующего уровня.

Категория	Доля в выборке, %	Характерные черты	Достоинства
Манипулятор	5	Пытается получить преимущество любой ценой, фокусируется лишь на собственных нуждах, использует других как инструменты.	Может оказаться эффективным в период кризиса и при организации продаж.
Дипломат	12	Избегает открытых конфликтов, старается соответствовать общепринятым нормам.	Эффективен в качестве связующей силы в коллективе, умеет объединить усилия людей.
Эксперт	38	Руководствуется логикой, ставит во главу угла квалификацию и эффективность.	Великолепный индивидуальный исполнитель.
Преуспевающий	30	Способен решать стратегические задачи, в том числе используя возможности коллектива, поддерживает баланс между управленческими задачами и требованиями рынка.	Хорошо справляется с ролью менеджера, ориентирован на действие и достижение цели.
Индивидуалист	10	Учитывает особенности конфликтующих между собой логик действия — как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Способен создавать уникальные структуры, позволяющие устранить противоречия между стратегией и деятельностью компании.	Может оказаться успешным предпринимателем или консультантом.
Стратег	4	Способен осуществлять преобразования на организационном и персональном уровне, склонен к анализу и самоанализу, как краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.	Может с успехом возглавить реорганизацию.
Алхимик	1	Осуществляет социальные преобразования, мастерски управляя их материальными, духовными и социальными аспектами.	Может с успехом осуществлять социально значимые реформы.

### Стратег

На эту категорию в нашей выборке лидеров приходится лишь 4%. Стратег, в отличие от индивидуалиста, подходит к организационным конфликтам и противоречиям как к реальным проблемам, которые можно обсуждать и направлять в нужное русло. Если индивидуалист — мастер общения с коллегами, руководствующимися иной логикой действия, то сильная сторона стратега — умение предвидеть вторичные, неочевидные последствия различных соглашений, организационных

инициатив и т. п. Кроме того, стратеги налаживают диалог и взаимопонимание между представителями других категорий, способствуя таким образом повышению эффективности — как на индивидуальном уровне, так и в масштабах всей организации. Логика действия стратега подразумевает, что процесс преобразования бизнеса и социальной среды должен проходить поэтапно, под пристальным наблюдением руководства.

Стратеги разрешают конфликты гораздо мягче и безболезненнее, чем представители всех

других категорий, и успешнее других преодолевают инстинктивное нежелание коллег что-либо менять в себе и вокруг себя. В силу этих свойств стратеги обычно бывают идеальными преобразователями — это подтверждает наше недавнее исследование, в ходе которого мы опросили десять руководителей компаний из шести разных отраслей. Анализ анкет показал, что пятеро из десяти — стратеги. Все пятеро за последние четыре года осуществили в своей компании не менее одного преобразования, неизменно добиваясь повышения прибыльности, роста рыночной доли и усиления брэнда. Остальные гендиректора, представляющие иные категории, действовали менее успешно: из них лишь двоим за тот же период удалось реорганизовать свои компании, хотя в каждом случае к проектам привлекались опытные консультанты (кстати, из числа стратегов).

В социальной инфраструктуре есть три уровня, на которых стратеги чувствуют себя как дома: это межличностные, организационные и международные (международные) отношения. Прекрасный пример — Джоан Бавария, руководительница, которую мы еще в 1985 году определили как стратега. В свое время она создала один из первых в истории инвестиционных фондов социальной ответственности (это сравнительно новое направление инвестиционной отрасли на конец 2001 года объединяло фонды, управлявшие активами на \$3 трлн). Бавария до сих пор возглавляет компанию Trillium Asset Management, которую она основала в 1981 году. Она также участвовала в написании экологической хартии Коалиции за экологически ответственный бизнес (CERES) — на сегодня этот документ подписали десятки крупных корпораций.

Логика действия стратега проявляется в этом случае очень наглядно. Бавария вовремя поняла, что этически значимые инвестиции могут стать основой полноценного бизнеса, и для претворения своих планов в жизнь создала компанию Trillium. Стратеги часто продвигают общественно значимые бизнес-проекты и осуществляют их в атмосфере сотрудничества и взаимопомощи. В своей деятельности они стараются сочетать идеализм с практичностью, а инициативы, учитывающие конъюнктуру, — с твердой принципиальностью. Бавария не ограничивалась рамками своей компании и стремилась повлиять на всю отрасль социально ответственных инвестиций. Она много сделала для превращения принципов социальной

и экологической ответственности в международный стандарт, действуя через структуры ООН. Преуспевающий, скорее всего, будет использовать свое влияние для успешного продвижения собственной организации. Стратег помимо этого заботится о соблюдении этических принципов в более широком контексте.

### Алхимик

Завершают нашу классификацию типов логики действия алхимики. По нашим наблюдениям, эта категория весьма немногочисленна, а ее представители отличаются, скажем от стратегов, способностью к коренному, исторически значимому обновлению — как собственной личности, так и своей организации. Если стратег, развиваясь, переходит от одного проекта или направления к другому, то алхимик может одновременно контролировать несколько разных ситуаций, действовать сразу на нескольких уровнях. Люди этого типа без труда находят общий язык с «королями и простолюдинами». Они успешно решают самые насущные, сиюминутные проблемы, но при этом никогда не упускают из виду долгосрочные цели.

В нашей выборке алхимики составляют лишь 1%, это вообще очень редкий тип людей, не только в бизнесе. Нам удалось найти всего шесть представителей этой категории, которые согласились принять участие в исследовании. Это слишком мало, чтобы делать статистические обобщения, тем не менее следует заметить, что у всех шестерых обнаружили некоторые общие черты. Все они участвовали в работе нескольких организаций, причем находили время для решения проблем каждой из них. Несмотря на такую загруженность, нельзя сказать, чтобы наши алхимики непрерывно спешили, суетились или действительно по многу часов кряду корпели над каким-нибудь одним делом. Типичный алхимик — харизматическая личность, это человек твердых принципов, образованный и высоко ценящий истину. Алхимик чувствует судьбоносные моменты в жизни своей организации и создает символы и метафоры, обладающие мощным воздействием на умы и сердца людей. Вот почти анекдотический, но тем не менее характерный пример: недавно назначенный гендиректор одной весьма консервативной британской финансовой компании вдруг стал являться на работу не в обычной строгой тройке и при галстуке, а в спортивном

костюме. Поначалу он никак не объяснял эту перемену, и подчиненным оставалось только гадать, что означает новый дресс-код. Спустя несколько недель руководитель сделал официальное заявление по поводу своего необычного вида. Он пояснил, что компания должна преодолевать устаревшие стереотипы бизнеса и становиться более быстрой и подвижной.

К числу алхимиков, несомненно, принадлежит и такой известный политик, как Нельсон Мандела (хотя, разумеется он не участвовал в нашем тестировании). В 1995 году Мандела приехал на чемпионат мира по регби, в котором участвовала и национальная сборная ЮАР, «Спрингбоки». Надо сказать, что регби издавна считалось игрой белых, а негритянское население ненавидело и саму игру, и символику «Спрингбоков». И все же лидер негритянского освободительного движения не только почтил своим присутствием чемпионат, но и надел футболку национальной сборной. При этом он салютовал собравшимся традиционным жестом приветствия Африканского национально-го конгресса. Таким образом популярный лидер продемонстрировал свое уважение как к белым, так и к черным гражданам своей страны. «Только Мандела мог позволить себе надеть вражескую футболку, только он мог не бояться, что его обвинят в заигрывании с белыми, — говорит Токио Сексвале, один из лидеров АНК, премьер-министр провинции Гаутенг. — Он заслужил право на такое поведение годами подполья, самоотверженной борьбы и тюрьмы».

### Эволюция лидера

Самый примечательный и обнадеживающий вывод, который мы сделали на основании наших исследований, состоит в том, что лидеры могут преобразовывать свою логику действия и переходить из одной категории в другую. Мы зафиксировали немало случаев превращения руководителей из экспертов в преуспевающих, из преуспевающих в индивидуалистов или стратегов.

Одна из наших клиенток, Дженни, поначалу проявляла себя как типичный эксперт. Она работала в PR-подразделении компании, потом уволилась («чтобы подумать, чего я действительно хочу», как она сказала). Через полгода она устроилась на такую же должность в другую компанию. В тот момент тесты продолжали показывать, что она — эксперт: решение взять отпуск и сменить

компанию не привело к изменению логики действия. Но вскоре Дженни присоединилась к группе лидеров компании, поставивших перед собой цель проанализировать и пересмотреть собственные методы руководства. В группе преобладали приверженцы стратегической логики действия (хотя создатель и руководитель группы был алхимиком), и это со временем оказало влияние на Дженни. Она увидела, что ее неизменно критический настрой (сама Дженни характеризовала его как «конструктивную беспристрастность») только усугубляет ее отчуждение и порождает атмосферу недоверия в коллективе. Получая ценные отклики от коллег, Дженни начала потихоньку экспериментировать, стараясь изменить свою манеру общения: например, формулировала свои соображения в виде вопросов, а не критических замечаний. Она поняла, что фокусироваться на чужих просчетах — не самый эффективный путь, что гораздо полезнее спросить: а чем я могу помочь в данной ситуации? Так начался ее переход из экспертов в преуспевающие. В духовном плане Дженни осознала потребность в коллективе, который помог бы ей постигать истину. Таким коллективом для нее стала квакерская община. В дальнейшем духовная жизнь общины помогла Дженни перейти в новую категорию — она стала индивидуалистом.

Еще через два года Дженни оставила новую работу, чтобы основать собственную фирму. На этом этапе она уже стала проявлять черты стратега. Столь быстрая смена логики действия весьма необычна — в нашей практике было всего два случая (помимо этого), когда руководитель дважды переходил из одной категории в другую менее чем за четыре года.

На примере Дженни видно, что преобразование логики действия могут способствовать различные внутренние психологические факторы: утрата веры в прежнюю систему, скука, раздражение, опустошенность, депрессия и т. п. Под действием этих негативных эмоций Дженни начала задавать себе экзистенциальные вопросы. Важным признаком ее готовности к преобразованию было усиление интереса к качествам и способностям людей, обладающих более продуктивной логикой действия: очень привлекательным и полезным оказалось для нее общение со стратегами и с руководителем-алхимиком. Как правило, открытие новой перспективы в отношении



логики действия сопровождается и переменами в жизни: появляются новые знакомства, начинаются поиски иных форм духовной жизни и путей самовыражения (занятия музыкой, йогой и т. п.).

Толчком к преобразованию могут стать и внешние обстоятельства. Повышение по службе, к примеру, может дать руководителю новые возможности для самосовершенствования. Мы уже рассказывали про инженеров-разработчиков из Hewlett-Packard — экспертов, недовольных отношением их руководителей-преуспевающих к процессу выпуска новых продуктов. У этой истории есть продолжение. Один из разработчиков через год получил должность главы лаборатории. Новая работа требовала умения учитывать и координировать деятельность нескольких подразделений, а для этого были необходимы качества преуспевающего. Поначалу менеджер смотрел на проблему глазами своих бывших коллег (обвинявших начальство в ренегатстве и филистерстве), но постепенно он стал лучше видеть и более широкую перспективу, в частности, смог по-иному взглянуть на нужды клиентов и сроки выпуска продукции. Он впервые понял, как сложно соблюсти баланс между перфекционизмом разработчиков и деловой дисциплиной менеджеров, вынужденных укладываться в сроки и бюджеты.

Иногда переходу руководителя в новую категорию способствуют изменения в методах и условиях работы. В одной из обследованных нами компаний было решено, что председательствовать на заседаниях высшего руководства может не только гендиректор, но и любой топ-менеджер. Это было сделано для того, чтобы обеспечить как можно большему числу лидеров возможность профессионального роста в условиях свободного обмена мнениями, открытости и конструктивной критики, и позволило руководителям-преуспевающим освоить логику действия индивидуалистов.

Пример одной крупной нефтегазовой компании показывает, что эффективным средством преобразования логики действия лидера может стать целенаправленное вмешательство со стороны. В компании было немало перспективных одаренных менеджеров. Руководство пригласило двух консультантов, которые с помощью интервью и методик определения личностного профиля исследовали логику действия каждого менеджера. Затем участники проекта обсуждали и анализировали выявленные проблемы, пытаясь составить

оптимальный план дальнейшего карьерного продвижения лидеров. Это помогло руководству найти более рациональное применение способностям ряда индивидуалистов и стратегов, которые, как оказалось, прежде были недооценены. Более того, компания пересмотрела свою систему критериев для оценки лидерских способностей, включив в нее черты, свойственные индивидуалистам и стратегам. В перечень требований, предъявляемых к лидеру, были добавлены такие положения, как «способность увидеть проблему с нескольких точек зрения» и «умение добиться существенных перемен, не обладая официальными полномочиями».

Получив общее представление о том, как развитие логики действия может способствовать карьерному продвижению лидера, рассмотрим особенности наиболее важных преобразований такого рода.

### От эксперта к преуспевающему

Это наиболее распространенный и изученный вид преобразования в бизнесе. Корпоративные отделы подготовки специалистов уже много лет фокусируются именно на переходе экспертов в преуспевающие. На это ориентированы тренинги типа «Менеджмент с учетом целей», «Эффективное делегирование полномочий», «Управление, нацеленное на результат», в которых неизменно проводится мысль, что гибкая стратегия более эффективна, чем неотступное следование какому-то одному, пусть даже совершенному методу.

Наставники и консультанты могут предложить экспертам тщательно продуманную систему упражнений и контрольных вопросов, связанных с повседневной практикой и помогающих понять, что одну и ту же проблему можно рассматривать с разных позиций, исходя из разных предположений. Занимаясь по такой системе, эксперт осваивает новые для него стратегии и приемы общения («Возможно, вы правы, но мне бы хотелось понять, как вы пришли к этому выводу»). Если вы хотите подтолкнуть эксперта к следующему уровню логики действия, позаботьтесь также о системе вознаграждений для менеджеров, демонстрирующих качества преуспевающих: способность укладываться в срок, умение повышать результативность бизнеса и распределять усилия в соответствии со стратегическими приоритетами.

Заметим, что программы MBA по большей

части также нацелены на формирование у обучаемых прагматичного мировоззрения преуспевающего и преодоление перфекционистского комплекса эксперта. Огромная учебная нагрузка, исследование междисциплинарных и неоднозначных примеров из практики (case study), необходимость работать в команде — все это способствует развитию качеств преуспевающего. Магистерские программы, ориентированные на освоение конкретных дисциплин вроде финансов или маркетинга, напротив, способствуют формированию мировоззрения эксперта.

Преобразование экспертов в преуспевающих остается во многих организациях узким местом, хотя этому процессу уделяется немало внимания.

## Поскольку преобразования всегда обязательно сопровождаются конфликтами, дипломат боится их как огня и всеми силами старается избежать.

Очень часто инженеры, юристы и другие специалисты добиваются успеха в своей области, но затем, когда на них возлагаются управленческие обязанности, не справляются с новой ролью. Чтобы этого не случилось, эксперт должен освоить необходимую логику действия, позволяющую сочетать его прежнюю высокую квалификацию с навыками лидера.

### От преуспевающего к индивидуалисту

Компании и бизнес-школы сравнительно успешно решают проблему подготовки лидеров с логикой действия преуспевающего, но мало кто умеет возвращать индивидуалистов и стратегов, не говоря уже об алхимиках. Распознать представителя одной из этих категорий и оказать ему необходимую поддержку тоже очень сложно. И это неудивительно. Как правило, руководители компаний считают, что преуспевающие, с их нацеленностью на конечный результат, — самые лучшие менеджеры, о которых только можно мечтать: «Мы живем в мире конкуренции, и именно такие люди нам нужны для максимизации прибылей».

Для перехода от логики действия преуспевающего на более высокий уровень требуются совершенно иные условия, чем для преобразования

эксперта в преуспевающего. На этом этапе эволюции лидеру необходимо фокусироваться на тонкостях самоанализа и более глубоком анализе чужой точки зрения. Деловое и межличностное общение здесь уже не может быть просто полезным и естественным способом обмена готовыми идеями, оно превращается в творческий акт, средство для создания новых идей. Преуспевающий использует общение и анализ, чтобы понять, насколько успешно он (а также его команда или организация в целом) идет к намеченной цели и как достичь этой цели эффективнее. Человек, осваивающий логику действия индивидуалиста, начинает интересоваться сущностью самой цели, пытается оптимизировать механизм целепола-

гания. Для определения новых целей и формирования планов на ближайший год нужно проводить обстоятельные и доверительные обсуждения. Сделать этот процесс более эффективным помогают тренинги для руководите-

лей и тщательные разборы полетов по окончании очередного этапа. К сожалению, очень немногие главы компаний и советы директоров понимают, насколько ценной инвестицией может стать подобный комплекс мероприятий. Его обычно без колебаний приносят в жертву сиюминутным нуждам и краткосрочным целям, которые, как считают лидеры с недостаточно развитой логикой действия, гораздо важнее.

Вернемся к случаю с Шерон, индивидуалисткой, находившейся в подчинении у гендиректора преуспевающего. Каким образом может консультант помочь руководителю найти общий язык с Шерон, обеспечить ей необходимую поддержку и при этом соблюсти собственные интересы? Например, с помощью ролевой игры, в которой гендиректор выступил бы в роли Шерон, а консультант — в роли гендиректора. Вот возможное начало их разговора:

— Шерон, мне хотелось бы поговорить о вашей дальнейшей карьере в компании. Вы блестяще справились с чешским проектом, и совершенно очевидно, что у вас есть инициативность, решительность и изобретательность — качества, необходимые для топ-менеджера. Но в то же время вы умудрились поссориться со многими

сотрудниками, так что мне пришлось вмешаться и все улаживать, а это уже не дело. Как бы нам добиться, чтобы при выполнении ваших новых проектов подобных конфликтов не возникало, чтобы люди были на вашей стороне? Может, имеет смысл провести мозговой штурм? Думаю, нам было бы полезно также устраивать деловые обсуждения каждый раз, когда вы приступаете к реализации очередной новой идеи. Вы согласны выделить время на это? У вас есть какие-нибудь дополнительные соображения или предложения?

Как мы видим, консультант в роли гендиректора первым делом отдает должное заслугам подчиненной, затем четко формулирует проблему, предлагает путь к ее разрешению и задает вопрос, тем самым передавая гендиректору (исполняющему роль Шерон) инициативу и возможность сформулировать проблему по-своему. Что особенно важно, консультант не дает руководителю прямой и однозначный совет, а предлагает для выработки компромиссного решения действенный метод — диалог. И дело здесь даже не в том, чтобы научить гендиректора новым приемам общения, а в том, чтобы помочь ему понять точку зрения индивидуалиста и найти средство воздействия на сотрудника этого типа. Подобные опыты с использованием непривычных способов общения помогают преодолевать страхи и предубеждения, мешающие преобразованию логики действия.

### К стратегу и дальше

Для лидера, осваивающего логику действия стратега или алхимика, совершенствование собственного профессионализма и повышение личной результативности уже не главное. Он многого достиг в своей профессии, и теперь его больше интересуют методы и средства, позволяющие создавать проекты, команды, структуры, стратегические альянсы и целые организации. Все эти знания и навыки являются плодом коллективных исследований, и поэтому залог успеха на данном этапе — непрерывные изыскания, приобретающие все новые и новые формы.

Восхождение к уровню стратега или алхимика качественным образом отличается от всех других стадий преобразования лидерской логики действия. Прежде всего, на этом этапе лидеру уже не нужны наставники, которые помогали бы ему оттачивать профессиональное мастерство или

вводили бы его во влиятельную группу (хотя, возможно, ему понадобятся наставники, способные оказать духовную или моральную поддержку). Скорее он будет стремиться к взаимодействию с коллегами в уже существующих группах: совете директоров, топ-менеджменте, научном сообществе. Целью такого взаимного наставничества равных становится даже не повышение шансов группы на успех, а создание устойчивого сообщества людей, способных критически осмыслить важные сущности: идеи и действия самого лидера, практику его организации, деятельность всей отрасли.

Подобное преобразование логики действия мы наблюдали, работая с одним из наших клиентов. Генеральный директор компании по производству санитарно-гигиенических средств, входившей в состав крупной корпорации, он вдруг с тревогой осознал, что для него лично, а также для его компании и отрасли в целом характерна логика преуспевающих. Тревога по этому поводу уже сама по себе была признаком готовности человека перейти на более высокий уровень. Хотя возглавляемая нашим клиентом компания была весьма успешной, он понял, что ее бизнес погряз в рутине, и запустил проект, нацеленный на разработку недорогих средств гигиены для развивающихся стран. Ни от него, ни от компании никто такого не ожидал. Проект оказался очень своевременным, и для его реализации руководитель наладил сотрудничество с коллегами-исследователями из разных регионов. В результате всех этих усилий была создана благотворительная организация с мощным образовательным подразделением, которую финансировала материнская корпорация. Ну а наш клиент был назначен вице-президентом международного проекта корпорации и очень много сделал на этом посту для укрепления разностороннего сотрудничества и социально ответственного бизнеса в развивающихся странах.

Для формирования логики действия стратега разрабатываются специальные учебные программы. Это могут быть как длительные курсы (рассчитанные на год-два), так и короткие, интенсивные тренинги, и они должны показать различия между важными жизненными реалиями и расхожими представлениями о них и заставить руководителей пересмотреть свои взгляды. Подобные программы существуют в ряде университетов и консалтинговых компаний. В университете

британского города Бат, к примеру, двухгодичная магистерская программа по бизнесу включает шесть недельных практикумов, на которых студенты совместно отрабатывают различные креативные и социально-ориентированные навыки: обучение в команде, составление автобиографии, психодраматические этюды, погружение в природу и т. п. Кроме того, студенты участвуют в годичном бизнес-проекте, предусматривающем практические разработки и теоретическое осмысление достигнутых результатов. Многие лидеры, обучавшиеся по этой программе, утверждают, что она стала в их жизни поворотным пунктом, событием, которое по силе преобразующего эффекта может сравниться с экзистенциальным кризисом вроде смены работы или вступления в новый брак.

### Лидерские команды и лидерские культуры в организации

До сих пор мы обсуждали лидерские особенности отдельных личностей. Однако наши исследования показывают, что рассмотренные семь категорий применимы и для групп и даже целых организаций.

## Алхимики отличаются от стратегов развитой способностью к коренному, исторически значимому обновлению.

В долгосрочной перспективе наиболее эффективными оказываются коллективы с культурой, основанной на логике стратега. В таких коллективах проблемы бизнеса рассматриваются как возможности для роста и развития — и на индивидуальном, и на организационном уровне. В одной из компаний, в которых мы сотрудничали, руководство решило организовать сборные команды из представителей различных подразделений с целью сокращения сроков вывода новых продуктов на рынок. Большинство менеджеров сочли затею рискованной и отвлекающей от основной работы и отказались участвовать в ней, исключение составили лишь несколько лидеров — индивидуалистов и потенциальных стратегов. Между тем руководство обеспечило новым командам действенную поддержку, и это способствовало быстрому успеху начинания.

Вскоре первые участники программы начали получать повышения — они возглавили в компании новые межведомственные комитеты. Менеджеры из числа преуспевающих, видя, как продвигаются по службе их коллеги, осмелели и тоже стали присоединяться к программе. Со временем в этот процесс вовлекались все новые и новые сотрудники, получившие возможность совершенствоваться в рамках программы свои лидерские способности.

К сожалению, такая форма командной работы используется редко. В большинстве случаев команды топ-менеджеров действуют на уровне логики преуспевающих, отдавая предпочтение четким целям, разумным срокам, ясным стратегическим и тактическим планам. Многим этот подход представляется особенно целесообразным в сложных ситуациях: возможность собрать все силы в кулак и решить непростую задачу доставляет преуспевающим удовольствие. Типичная преуспевающая команда выглядит так: во главе стоят несколько преуспевающих, среди исполнителей преобладают преуспевающие и эксперты, есть также один-два индивидуалиста (или стратега), которые, скорее всего, ощущают себя изгоями.

Преуспевающим командам, как правило, не нравится, когда возникает необходимость остановиться и подумать, тут стараются пресекать разговоры и вопросы по поводу целей и

принципов (все это считается «бесконечным ненужным философствованием») и едко высмеивают предлагаемые креативные упражнения и эксперименты. Такой подход не позволяет команде добиться по-настоящему масштабного успеха.

Еще хуже, если в крупной, зрелой компании топ-менеджмент действует на уровне логики экспертов. В этом случае руководители ранга вице-президентов чувствуют себя вождями и ждут от своих команд лишь отчетов о проделанной работе. Ни о какой коллегиальности при принятии решений или определении стратегии здесь и речи нет.

Впрочем, команды, руководство которых действует в соответствии с логикой дипломатов, еще менее эффективны. Для них, как правило, характерны жесткая иерархическая структура, неукоснительное следование не подлежащим



обсуждению нормам, регламентированные «придворные» церемонии и ритуалы.

Команды с индивидуалистской логикой встречаются сравнительно редко — как правило, в творческих коллективах, консалтинговых компаниях и некоммерческих организациях. Они заметно отличаются от преуспевающих команд прежде всего повышенной склонностью к рефлексии. Иногда индивидуалисты уделяют слишком много времени анализу и пересмотру целей, принципов и методов, из-за чего процесс принятия решений в таких командах оказывается чересчур медленным.

Подобно отдельным личностям, команды могут со временем менять логику действия. Мы не раз видели, как гендиректорам-стратегам удается научить топ-менеджеров из индивидуалистов более гармонично сочетать действие с анализом и таким образом преобразовать индивидуалистский стиль команды в стратегический. Весьма интересное преобразование командного стиля мы наблюдали, работая с одной финансовой компанией, в руководстве которой поначалу преобладали преуспевающие. Во время двухлетнего рыночного спада компании приходилось отчаянно бороться за сокращение затрат, и такой стиль был оправдан. Но затем рынок стал бурно расти, и новые условия потребовали более творческого подхода, более активного вовлечения сотрудников в инновационные проекты. Чтобы успешно осуществить такие преобразования, топ-менеджеры должны были начать с себя. Мы провели с руководителями серию занятий, помогая им увидеть недостатки и ограничения, свойственные логике преуспевающих. Но сперва нам пришлось поработать над усовершенствованием принятого в компании стиля дискуссий. Наша программа включала индивидуальные тренинги с каждым членом команды, в том числе с гендиректором. И когда команда начала меняться, стало очевидно, что организационных преобразований не избежать. В результате двум топ-менеджерам пришлось покинуть команду: в прошлом они добивались внушительных успехов и казались идеальными исполнителями, но на очередном этапе не смогли адаптироваться к переменам.

За два с небольшим года нашей совместной работы команда освоила индивидуалистскую логику и даже отдельные черты стратегической. Гендиректор, поначалу демонстрировавший главным образом качества преуспевающего и

индивидуалиста, теперь достиг уровня стратега; большинство других членов команды в своем развитии также продвинулись на один уровень. Преобразование оказало заметный эффект на корпоративную этику и культуру. Если раньше коллектив был жестко разделен по функциональному признаку, то теперь он стал более сплоченным, люди научились прислушиваться к чужому мнению. Опросы сотрудников показали, что уровень их вовлеченности в дела компании существенно вырос. Благодаря улучшению имиджа компании она стала более привлекательным местом работы, а по финансовым показателям обошла конкурентов.

\*\*\*

Совершенствование собственной логики действия дается очень нелегко. Некоторые люди за всю свою жизнь практически не меняются, другие меняются очень значительно. Конечно, важную роль здесь играют гены, но и они определяют не все. Человек, готовый работать над собой и развивающий в себе способность к самоанализу, несомненно, имеет хорошие шансы стать выдающимся лидером. Возможно, мало кто достигнет уровня алхимиков, но стать индивидуалистом или даже стратегом удастся многим — было бы желание. Компании, целенаправленно помогающие своим топ-менеджерам исследовать и совершенствовать логику действия, оказываются в выигрыше.

---

*Дэвид Рук (David Rooke; david@harthill.co.uk) — партнер британской компании Harthill Consulting. Уильям Торберт (William R. Torbert; torbert@bc.edu) — профессор школы менеджмента Кэрролла при Бостонском колледже. В соавторстве они написали книгу «Изучая действие: Секрет оперативного преобразующего лидерства» (Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler, 2004).*



# Лидер не по шаблону

*Любой из нас может увлечь за собой других. Но прежде нужно разобраться в себе самом, понять свои сильные стороны и сформироваться как личность*

Билл Джордж, Питер Симс, Эндрю Маклин, Диана Мейер

**З**а последние 50 лет, изучая проблему лидерства, провели тысячи исследований. Они пытались выявить характерные стили руководства, особенности или личные качества великих лидеров. Но никому так и не удалось создать точный портрет идеального руководителя. И слава богу, иначе они многих обрекли бы на вечные попытки приблизиться к идеалу.

Нельзя оставаться самим собой, подражая другому. Можно учиться на чужом опыте, но, надев чужую маску, вы отрезаете себе путь к успеху. Вам доверяют, когда вы искренни и непосредственны, а не тогда, когда «поете с чужого голоса». Кевин Шерер, глава Amgen, в 1980-х годах работал помощником Джека Уэлча. Это дало ему бесценный опыт, но и показало обратную сторону царившего в GE культа личности. «Каждый хотел походить на Джека, — говорит он. — Но ведь руководить можно по-разному. Не стоит бездумно копировать других».

За последние пять лет доверие к руководителям резко упало. С каждым днем становится все более очевидно, что двадцать первому столетию нужен иной тип делового лидера. В 2003 году Билл Джордж в книге «Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value» призвал новое поколение руководителей управлять, никому не подражая. Аутентичные лидеры преданы своей цели, не отступают от своих ценностей, следуют велению не только ума, но и сердца.

Они выстраивают прочные отношения с людьми, последовательно идут к цели и добиваются своего. Они знают себя.

Судя по откликам на книгу, читатели, а среди них было немало генеральных директоров, хотели бы сохранить собственную неповторимость, не раствориться в других. И они готовы учиться этому. Чтобы понять, как становятся аутентичными лидерами, мы провели интервью со 125 руководителями — спрашивали у них, как они развивали в себе лидерские качества. В итоге получилось самое масштабное на сегодня исследование темы. Наши респонденты откровенно рассказывали о своей жизни, о неудачах и победах.

Это были люди самого разного возраста — от 23 до 93 лет. Мы дотошно выбирали по несколько респондентов от каждой возрастной группы: нам нужны были люди с репутацией талантливых лидеров. Мы пригласили участвовать в нашем опросе тех, кого знали лично, а также тех, кого рекомендовали известные руководители и ученые. В результате в фокус-группу попали женщины и мужчины нескольких национальностей, разного социального происхождения и религиозной принадлежности. Половина из них — генеральные директора; остальные — руководители различных уровней из коммерческих и некоммерческих организаций.

Беседуя с ними, мы, как нам кажется, начали понимать, почему больше тысячи исследований

не достигли цели — портрет идеального лидера так и не был создан. Изучая расшифровки магнитофонных записей (а всего получилось около трех тысяч страниц), мы поразились тому, что наши респонденты никогда не объясняли свой успех какими-то чертами характера, способностями, навыками или стилем управления. Зато все в один голос говорили о том, что на руководящие посты их привела сама жизнь. Осознанно или нет эти целеустремленные люди брались за разные дела, чтобы испытать свои силы, набраться опыта и познать себя. Они на деле постигали науку лидерства и приходили к выводу, что успех им вернее всего обеспечивает именно собственная неповторимость, непохожесть на других.

Наше открытие очень важно. Необязательно от рождения обладать качествами лидера. Не надо ждать, пока пробьет ваш час или вы окажетесь на самом вершине. Как сказала одна из наших респонденток, Энн Фьюдж, глава рекламного агентства Young & Rubicam, «лидер есть в каждом из нас; он может дать о себе знать в бизнесе, в политике, в общественной деятельности. Главное — хорошо разбираться в себе, понимать, где лучше всего применить свой талант».

Чтобы выявить свой уникальный дар, нужно постоянно заниматься саморазвитием, быть готовым всю жизнь, по примеру музыкантов или спортсме-

## Важнейшее для лидера качество — способность анализировать свои поступки и мысли, понимать себя, видеть свое отличие от других.

нов, ставить планку все выше и выше, чтобы полностью раскрыть свой потенциал. «Те хорошие начальники, которых я знаю, — сказал нам Дэвид Диллон, гендиректор Kroger, — всего добились сами. — Своих подчиненных я всегда учу: не ждите, что кто-то будет заботиться о вашей карьере. Каждый должен сам отвечать за себя».

Дальше мы поговорим о том, как становятся лидерами с собственным неповторимым лицом, и расскажем, какие выводы мы сделали на основе наших интервью. Первый и самый главный заключается в следующем: все эти люди не сторонние наблюдатели происходящих с ними

событий, а их активные участники, и по мере накопления жизненного опыта они все лучше понимают себя. Подлинные лидеры живут и действуют, претворяя в жизнь свои идеалы и принципы, иногда с немалым для себя риском. Стремление к внешнему признанию и наградам уравновешивается у них внутренней системой ценностей. Кроме того, вокруг них всегда сплываются единомышленники, на которых они опираются, и потому они живут в мире с собой и не изменяют себе.

### Уроки жизни

Путь к подлинному лидерству начинается с осмысления своей жизни. Именно в ней черпаем мы неповторимый жизненный опыт и, постигнув ее «сюжет», начинаем понимать, что могли бы сказать миру. Как-то Джон Барт, автор романов-бестселлеров написал: «История нашей жизни и наша жизнь — не одно и то же». Иначе говоря, важны не столько факты биографии, сколько наша интерпретация их. История нашей судьбы, словно пластинка, все время крутится у нас в голове. Мы снова и снова воспроизводим значимые для нас события, пытаемся постичь их смысл, оцениваем отношения с другими, чтобы найти свое место в мире.

Наши респонденты рассказывали о том, какое сильное влияние оказали на них родители или преподаватели, но многие считали, что их судьба наверняка сложилась бы иначе, если бы не выпавшие на их долю тяготы. Они вспоминали, как резко вдруг все изменилось из-за неожиданной потери работы, болезни, смерти близкого друга или родственника, как отразилась на внутреннем мире неприязнь сверстников, положение изгоя. Наши собеседники вообще не считают себя жертвой обстоятельств. По их мнению, именно испытания помогли им стать тем, чем они стали. Такое позитивное восприятие своей личности помогало им подняться над собственными проблемами и обнаружить в себе огромное желание вести за собой других.

Среди наших собеседников был гендиректор Novartis Дэниел Васелла. История его жизни оказалась самой тяжелой. Это про таких, как он, говорят: «Через тернии к звездам». Суровые

испытания детства и отрочества не сломили его, и спустя годы он возглавил глобальную фармацевтическую компанию. Крутые зигзаги судьбы — удел не только Васеллы; преодолевать препятствия пришлось многим ярким руководителям.

Васелла родился в 1953 году в швейцарском Фрибурге, в семье скромного достатка. Первые годы жизни он бесконечно болел, этим объясняется его страстное желание стать врачом. Первое, что он помнит, — больница: сюда в четыре года он попал с пищевым отравлением. В пять лет он заболел астмой, и два лета подряд его одного отправляли в горы на востоке Швейцарии. Эти мучительные четырехмесячные разлуки с родите-

и приезжала домой лишь раз в три недели. Предоставленный самому себе, он целыми днями болтался на улице, связался со шпаной. Так продолжалось три года. Потом он влюбился, и новая привязанность изменила его жизнь.

В 20 лет Васелла поступил в медицинский институт, который окончил с отличием. Во время учебы он посещал психотерапевта — хотел разобраться с переживаниями детских лет и перестать чувствовать себя жертвой. Сеансы психоанализа помогли ему переосмыслить свою жизнь, и он понял, что хотел бы принести пользу многим людям, а частная практика такой возможности не даст. После ординатуры он подал заявление на должность главного

врача Цюрихского университета, но ученый совет счел, что он еще слишком молод.

Отказ огорчил, но не удивил Васеллу. Он решил опробовать в медицине свои организаторские способности. В то время его все больше интересовали финансы и бизнес. Он попал

## Подлинные лидеры не объясняют свой успех особыми способностями и навыками. Они считают, что руководителями их сделала жизнь.

лями осложнялись тем, что его няня любила выпить и мало занималась ребенком.

В восемь лет он заболел туберкулезом, затем — менингитом. Мальчик целый год провел в санатории. Родители навещали его редко, и он тосковал по дому, страдал от одиночества. Он все еще помнит боль и страх, который испытывал во время лечебных процедур: делая уколы, медсестры держали ребенка мертвой хваткой, чтобы он не шевелился. Однажды все изменилось: в санатории появился новый врач. Он не поленился объяснить мальчику каждый этап процедуры. Васелла попросил у доктора разрешения самому держать медсестру за руку, вместо того чтобы она держала его. «Удивительно, но в тот раз было не больно, — вспоминает он. — Потом доктор спросил меня: “Ну как?”». В ответ я крепко его обнял. Это проявление человечности — понимание, участие, сострадание — произвело на меня самое сильное впечатление. Тогда я и понял, кем хотел бы стать».

Судьба и дальше испытывала Васеллу на прочность. Когда ему исполнилось десять лет, умерла его восемнадцатилетняя сестра: перед тем она два года болела раком. Еще через три года в больнице скончался отец. Мать, чтобы прокормить семью, устроилась на работу в другом городе

на интервью к главе фармакологического подразделения Sandoz и получил предложение поработать в американском филиале компании. В США он провел пять лет и расцвел в благотворной обстановке: начав с должности торгового агента, вырос до менеджера и стал стремительно продвигаться по линии маркетинга.

В 1996 году Sandoz слилась с Ciba-Geigy, и Васеллу назначили гендиректором объединенных компаний — нынешней Novartis, несмотря на его молодость и небольшой опыт. На этом посту Васелла в полной мере проявил свои лидерские качества. Он хотел превратить Novartis в флагмана мировой фармацевтики: препараты компании (такие как Gleevek, оказавшийся очень эффективным при лечении больных хроническим миолитическим лейкозом), мечтал он, спасут жизни многим. Стремясь воплотить тот идеал врача, который сложился еще в юности, Васелла создал в Novartis корпоративную культуру, основанную на сочувствии больным людям, компетентности и соревновательности. Его усилия увенчались успехом: Novartis превратилась в гиганта фармацевтической индустрии, а Васелла приобрел репутацию руководителя, думающего прежде всего о благе людей.

Мы слышали десятки подобных историй. На вопрос, откуда руководитель черпает силу, чтобы управлять людьми, они всегда отвечали: из жизненного опыта. Именно он помог им осознать высокое предназначение своего дара.

### Познание себя

Когда членов Консультативного совета Стэнфордской школы бизнеса попросили назвать самое важное для лидера качество или умение, все 75 человек ответили: способность анализировать свои поступки и мысли, понимать себя, видеть свою неповторимость, отличие от других.

Тем не менее у многих руководителей, особенно начинающих, все силы уходят на самоутверждение, и борьба за место под солнцем почти не оставляет им времени для этой внутренней работы. Успех, с их точки зрения, должен быть непременно зримым, облеченным в форму, признаваемую внешним миром, нести с собой деньги, славу, власть. Нередко стремление к этой цели помогает какое-то время быть на гребне профессионального успеха, но такие люди не в состоянии надолго удержать его. С возрастом они часто обнаруживают: их жизни чего-то недостает и они не те, кем хотели бы быть. Знание своего подлинного «я» предполагает, что человек смело и честно извлекает из памяти пережитое и исследует его. Если руководители идут на это, они становятся более человечными и отзывчивыми.

О важности самоанализа свидетельствует пример Дэвида Поттрака, бывшего гендиректора Charles Schwab. Дэвид играл в школьной футбольной команде, а учась в Пенсильванском университете, стал лучшим игроком студенческой сборной. После того как он получил диплом MBA в Уортонской школе бизнеса и прошел практику в Citigroup, его взяли в Charles Schwab начальником отдела маркетинга, для чего ему пришлось переехать из Нью-Йорка в Сан-Франциско. Он трудился не покладая рук и никак не мог понять, почему сослуживцы косо смотрят на него, почему им не нравится, что он днями напролет сидит на работе. «Мне и в голову не приходило, что им кажется, будто я выслуживаюсь перед начальством. Я-то был уверен, что помогаю компании», — вспоминал он.

Однажды начальник прямо сказал Дэвиду, что коллеги не доверяют ему. Для Поттрака это было как гром среди ясного неба. «Я был глубоко

уязвлен, — вспоминал он. — Я представлял себе все иначе, ведь я не видел себя со стороны. Оказалось, я вызывал у окружающих лишь раздражение. Сам я и не подозревал, что все меня считают карьеристом. И все же в глубине души я признавал правоту коллег». Поттрак понял, что не добьется успеха, пока не разберется в самом себе и не научится смотреть на себя со стороны.

Нежелание смотреть правде в глаза становится главным препятствием к самопознанию. Руководители — живые люди, как и всем, им нужны похвала и признание. Их мучают сомнения и страхи, которые как-то надо заглушать. Настоящие лидеры осознают, как важно прислушиваться к отзывам о себе — особенно к тем, которые совсем не хочется слушать. Только после второго развода Поттрак понял, что плохо знает себя: «Когда распался мой второй брак, я решил, что оба раза я выбирал в жены не тех женщин». Он обратился к психологу, и тот сказал нечто совсем неожиданное: «С выбором у вас все в порядке, но вам совсем не удастся роль мужа — в этом вся беда». Тогда Дэвид принял решение измениться. «Я был похож на больного, до которого после трех сердечных приступов наконец-то доходит, что пора прекратить курить и сбросить лишний вес», — говорил он.

Сейчас Поттрак счастлив в браке: он советуется с женой и учитывает ее замечания. Он признается, что иной раз, особенно в трудных ситуациях, прежние привычки берут верх, но теперь ему чаще удается держать себя в руках. «Я многого достиг, и мне есть за что себя уважать, — говорит он. — Поэтому я не злюсь, когда меня критикуют, наоборот, ценю чужое мнение. Я научился спокойно воспринимать свои неудачи и не казнить себя за любой промах».

### Верность своим принципам и ценностям

Нравственные принципы любого человека (и лидеры тут не исключение) формируются на основе его взглядов и убеждений, но чтобы понять их суть, должно произойти что-то из ряда вон выходящее. Ценности, как и друзья, познаются в беде. Пока все хорошо, провозглашать принципы и следовать им нетрудно. Когда же наш успех, карьера, а то и жизнь висят на волоске, мы начинаем понимать, что для нас важнее всего и чем мы готовы пожертвовать. Принципы руководства — это ценности, преобразованные в поступки.

## Ваш путь к подлинному лидерству

Читая эту статью, подумайте, как развивать ваши лидерские качества и способности. Задайте себе несколько вопросов.

- 1 Какие люди и какие события больше всего повлияли на вас в детстве?
- 2 Как образом вы исследуете свой внутренний мир? Каково ваше подлинное «я»? В какие моменты вы проявляете свою истинную сущность?
- 3 Какие ценности для вас важнее? Сильно ли изменилась ваша система ценностей со времен вашего детства?
- 4 Какие внешние стимулы важны для вас? Какова ваша внутренняя мотивация? Как вы уравниваете внутреннюю и внешнюю мотивацию?
- 5 Какая у вас группа поддержки? Можете ли вы в окружении своих единомышленников оставаться самим собой? Кого бы надо было бы включить в состав этой группы, чтобы вы могли бы более широко смотреть на мир?
- 6 Можете ли вы сказать, что живете цельной жизнью? Всегда ли вы — дома, на работе, в обществе, в личной жизни — один и тот же человек? Если нет, что вам мешает?
- 7 Как верность себе сказывается на вашей жизни? Помогает ли это вам руководить людьми? Приходилось ли вам чем-либо жертвовать ради сохранения собственной аутентичности как лидера? Была ли оправдана эта жертва?
- 8 Что вы можете сделать — сегодня, завтра, в следующем году, — чтобы стать аутентичным лидером?

Если у вас твердая система ценностей, если она проверена на деле, вам легко сформулировать и те принципы, исходя из которых будете управлять людьми. Например, нравственное правило «думай о других», преобразуется в принцип руководства «создать рабочую обстановку, в которой люди чувствуют, что их уважают за вклад в общее дело, что они будут обеспечены работой и смогут реализовать свой потенциал».

Вспомним историю Джона Хантсмана, главы Huntsman Corporation. Его нравственные ценности подверглись серьезным испытаниям в 1972 году, когда он, незадолго до Уотергейта, работал в администрации президента Никсона. После практики в министерстве здравоохранения, просвещения и социального обеспечения США он попал под начало Боба Халдемана, влиятельного руководителя администрации Белого дома. Распоряжения начальника вызывали у Хантсмана смешанное чувство. «Я не из тех, кто без разговоров возьмется за поручение, сомнительное с точки зрения морали. У нас было несколько стычек с Халдеманом, — говорил он, — поскольку многие его затеи казались мне более чем спорными. В Белом доме мораль не была в чести».

Однажды Халдеман поручил подчиненному заманить в ловушку члена Конгресса от Калифорнии: тот выступал против инициативы Белого дома. По слухам, на заводе, совладельцем которого был конгрессмен, рабочих принимали, не оформляя документы. Халдеман велел

Хантсману через посредника договориться с директором завода, чтобы тот принял несколько рабочих без документов. Так он надеялся изобличить конгрессмена в использовании нелегальной рабочей силы.

«Иногда ты сломя голову бросаешься выполнять приказы и не успеваешь подумать, что хорошо, а что плохо, — вспоминал Хантсман. — Это был тот самый случай. Я чувствовал: дело нечисто, но до меня не сразу это дошло. Я уже начал инструктировать посредника и тут только сообщил, что именно мне поручили. “Включились” моральные принципы, в которых я был воспитан. Я остановился на полслове и сказал: “Не будем этого делать. Мне эта игра не нравится. Забудьте, что я звонил”».

Халдеману Хантсман сказал, что не станет втягивать своих подчиненных в грязные дела. «Я сказал “нет” не кому-нибудь, а второму после президента человеку в стране. Таких ответов он не принимал — считал это предательством. С тем же успехом я мог распрощаться с ним. Что, по сути, и произошло: через полгода я ушел».

### Мотивация внешняя и внутренняя

Подлинным лидерам необходимо ощущение внутренней гармонии, а значит, им нужно понимать, что ими движет. Есть два типа мотивации — внешняя и внутренняя. Многие руководители (хотя они неохотно это признают) оценивают свой успех внешними проявлениями. Им нравятся признание и статус, которые сопутствуют высоким



должностям и заработкам. Напротив, источник внутренней мотивации — в ощущении осмысленности своей жизни. Внутренние стимулы тесно связаны с прошлым человека, тем, как он понимает его. Для кого-то важнее всего личностный рост, кто-то хочет помогать другим или решать социальные проблемы. Самое главное — найти золотую середину, уравновесить желание утвердиться во внешнем мире и внутреннюю гордость от проделанной работы.

Многие наши собеседники советовали руководителям идти своей дорогой, чтобы не стать заложником чужих — общества, окружения, родителей — ожиданий. Дебра Данн, которая не один десяток лет занимала высшие посты в Hewlett-Packard, говорила нам: «Путь материального накопления хорошо накатан. Тут все понятно. Но если вы его сторонитесь, остальные думают: с вами что-то не так. Есть только один способ не угодить в ловушку меркантильности — понять, что дает тебе ощущение счастья и полноты бытия».

Это не так-то просто — не обращать внимание на внешний мир, не ждать от него признания. На ранних этапах карьеры руководители привыкают шаг за шагом брать новую высоту, соревнуясь с другими. Но в какой-то момент многие начинают понимать: всю эту гонку придумали другие, а им самим, чтобы почувствовать, что они сами чего-то достигли, нужно что-то другое. Но сменить ориентиры совсем не просто, тут нужна настоящая смелость. Элис Вудворк из McKinsey вспоминала: «Мои наивные представления об успехе сложились в детстве: успех — это когда тебя хвалят и ценят. Но если все время гоняться за одним и тем же, обязательно упустишь что-то важное».

Внутренняя мотивация теснее, чем внешняя, связана с нашей системой ценностей, и она дает нам куда более сильное ощущение собственной состоятельности. Джон Тейн, глава Нью-Йоркской фондовой биржи, сказал так: «Для меня самое главное — делать хорошо все, за что бы я ни взялся, но мне нравится и то, что, действуя через других людей, я могу оказывать более сильное влияние на общество». А вот слова Энн Мур, гендиректора Time: «Я пришла сюда 25 лет назад только потому, что люблю издательский мир».

По окончании бизнес-школы Мур получила десятки приглашений на работу, но она была так увлечена издательским делом, что выбрала самый «неденежный» вариант — должность в Time.

### Создание группы поддержки

Лидеру не добиться успеха в одиночку, поддержка нужна даже самым уверенным с виду начальникам. Если не обсуждать направление движения с теми, кому доверяешь, легко сбиться с пути.

Настоящие руководители сплывают вокруг себя единомышленников и, опираясь на них, уверенно следуют своим курсом. В смутные времена сторонники помогают лидеру советами, в тяжелые — подставляют плечо, в минуты благосклонности фортуны — вместе с ним радуются его успеху. После особенно трудных испытаний он восстанавливает силы среди тех, кому полностью доверяет, с кем можно говорить обо всем на свете. Он дорожит друзьями, которые видят в нем

## Чтобы жизнь обрела гармонию и человек в любом окружении мог оставаться самим собой, нужно уравновесить работу и личную жизнь.

человека, а не начальника, ценит их советы. Подлинный лидер знает: рядом с единомышленниками он не изменит «нравственному закону в себе», они помогают ему сохранить ясность видения и, когда будет нужно, напомнят, что пора скорректировать курс.

А у вас есть группа поддержки? Многие «обрастают» множеством близких по духу людей. Внутренняя связь крепнет по мере того, как у лидера и тех, кто рядом, накапливается общий жизненный опыт и люди лучше узнают друг друга. Тогда появляется то доверие к людям и уверенность в них. Но отношения должны быть равноправными и взаимообогащающими, важно, чтобы руководитель вкладывал в них столько же, сколько и его близкие.

Пусть сначала в вашей группе поддержки будет лишь один человек — но такой, с которым вы можете говорить начистоту, который принимает вас полностью, даже если вы не ангел. Скорее всего только он и скажет вам правду. Для

большинства людей ближе всего супруг или супруга, хотя кто-то поддерживает тесные отношения с другими членами семьи, больше доверяет другу или наставнику.

Часто цементируют отношения общие ценности и цели. По словам Рэнди Комисара из венчурной компании Kleiner Perkins Caufield & Byers именно поэтому его брак с Деброй Данн из Hewlett-Packard выдержал проверку временем. «Мы оба люди независимые, но на многое смотрим одинаково. И одинаково понимаем смысл жизни».

Иногда у лидеров есть наставник, которому они многим обязаны. В идеале наставничество — двусторонний процесс, он предполагает взаимное обучение, обретение общих ценностей и общих радостей. Если человека не интересует, как живет его наставник, если его заботит лишь то, чем наставник может быть ему полезен, такие отношения долго не продлятся. Прочными они будут только тогда, когда оба вносят в них равноценный вклад.

Группы личной и профессиональной поддержки могут быть очень разными. Тэд Пайпер из Piper Jaffrey — член Общества анонимных алкоголиков. «Там у нас нет больших начальников, — рассказывает он. — Это просто симпатичные трудяги. Они хотят бросить пить, жить трезво и правильно. И помогают друг другу быть открытыми и честными. Мы искренне говорим о своей зависимости и идем к исцелению. Мне повезло, что я оказался среди людей, которые не просто рассуждают, а действительно что-то делают».

Похожую историю нам рассказал Билл Джордж. В 1974 году, в одно воскресенье, восемь молодых людей устроили вылазку на природу. С тех пор прошло уже 30 лет, но эта мужская компания собирается каждую среду. Сначала друзья рассказывают друг другу о том, что произошло у них за минувшую неделю, разбирают проблемы друг друга, если они есть, а затем вместе — открыто и подробно — обсуждают какую-нибудь тему, выбранную одним из них. Все с удовольствием участвуют в разговоре, ведь здесь можно говорить начистоту, не опасаясь осуждения и насмешек. Все сходится в том, что эти встречи стали важной частью их жизни: благодаря им каждый стал более ясно видеть свои ценности, более четко формулировать свои убеждения, понимать, что важно, а что нет. А еще здесь можно услышать честный отзыв о себе.

## Целостность жизни

Чтобы жизнь обрела гармонию и человек мог в любом окружении оставаться самим собой, ему нужно уравновесить работу, личную жизнь, общественную деятельность. Представьте себе, что ваша жизнь — это дом; в нем есть спальня — она предназначена для ваших личных дел; есть кабинет — для профессиональных занятий; есть общая комната для семейных сборов и гостиная, где вы принимаете друзей. Можете ли вы, сломав перегородки между комнатами, быть одним и тем же человеком в разных частях своего дома?

Как сказал нам Джон Донахью, президент eBay Marketplaces, бывший управляющий партнер Bain, быть аутентичным значит всегда, где бы вы ни находились, оставаться самим собой. «Только дайте слабину, и мир подгонит вас под свою мерку, — предупреждает он. — Чтобы не предать себя, надо всякий раз сознательно делать выбор. Порой дается нелегко, и по ходу дела ухитряешься наделать ошибок».

Настоящий лидер всегда верен себе: этим он отличается от людей, которые сегодня производят одно впечатление, а завтра — совсем другое. Внутренняя цельность дается непросто, она требует самодисциплины. В периоды кризисов, когда проблемы растут словно снежный ком, проще всего сдать, ждать, куда тебя, словно щепку, вынесет поток, но ты обязан держаться, ты просто не имеешь права опускать руки. Донахью твердо уверен, что во многом состоялся как руководитель, обретя смысл в своей жизни. «Но это не значит, что теперь можно расслабиться, — говорит он. — Покой нам только снится, и с возрастом все равно приходится чем-то жертвовать, снова и снова». Но профессиональная жизнь аутентичного лидера уравнивается личной. Вот слова Донахью: «Сейчас я понимаю, что многому меня научили мои дети, даже тому, как управлять компанией. Семья всегда имела для меня большое значение».

Руководить людьми — работа нервная. Когда вы отвечаете за подчиненных, за организацию, за ее результаты, когда вам приходится приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям, стресса не избежать. Чем выше вы забираетесь, тем свободнее можете распоряжаться своей судьбой, но в то же время тем сильнее нагрузка. Вопрос не в том, можно ли защититься от стресса, а в том, как сохранить внутреннее равновесие.

Подлинные лидеры не отрываются от земли. Они не только уделяют внимание своим семьям и близким друзьям, но также занимаются спортом, общественной деятельностью и, что очень важно, помнят о своих корнях. Все это помогает им оставаться собой, а значит, успешно работать.

### Развивайте в подчиненных лидерское начало

Теперь поговорим о том, как настоящие лидеры вдохновляют подчиненных на трудовые свершения, помогают им достигать отличных результатов — эта тема важна для всех без исключения начальников.

Прежде всего, добиться личного успеха или окружить себя единомышленниками — еще не значит руководить. Организация будет работать, как хорошо отлаженный механизм, если лидеры (даже те, у которых нет подчиненных) работают на всех ее уровнях. Они не только вдохновляют других, но и дают им возможность в полной мере проявить свои дарования.

Энн Малкэхи, главе Херох, вряд ли бы удалось бы произвести переворот в своей компании, если бы не ее умение общаться и давать дорогу талантливым

\* \* \*

Все руководители, подобно Малкэхи, должны думать о конечном результате своих усилий. Подчиненные доверяют только тем начальникам, у которых дела не расходятся со словами, а только такие лидеры могут высоко держать планку при любых обстоятельствах. Они привлекают к работе талантливых людей, направляют энергию

сотрудников на достижение общих целей, дают возможность им браться за более сложные задачи и выдвигают их на руководящие посты. Одна из главных отличительных черт настоящего лидера — превосходные результаты на протяжении долгого времени. Временных успехов может добиться и человек случайный, но только руководителям высшей пробы по силам обеспечить стабильное процветание вверенной им компании.

Для истинных лидеров нет высшей награды, чем возможность вести за собой людей к высокой цели. Когда вы вместе пересекаете финишную линию, забываются прошлые огорчения, мучения и неудачи. Вы счастливы, ведь это вы вдохновляли других и помогли им сделать мир лучше. Таковы муки и радости подлинного лидерства.

---

**Билл Джордж** (Bill George) — бывший генеральный директор Medtronic, преподает практику менеджмента в Гарвардской школе бизнеса (Бостон). **Питер Симс** (Peter Sims) — автор спецкурса по развитию лидерства Leadership Perspectives в Стэнфордской школе бизнеса (Калифорния). **Эндрю Маклин** (Andrew N. McLean) — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса. **Диана Мейер** (Diana Mayer) — бывший руководитель Нью-Йоркского офиса Citigroup. Статья написана по материалам книги Билла Джорджа и Питера Симса «True North: Discover Your Authentic Leadership» (Jossey-Bass, 2007).

# Ода несовершенному руководителю

*Идеальных начальников не бывает. Умный руководитель даже не пытается стать образцом во всем — он знает, в чем он силен, а в остальном полагается на сотрудников.*

Дебора Анкона, Томас Мелоун, Ванда Орликовски, Питер Сендж

**М**ы слишком много ждем от начальников. Считается, что руководитель высшего звена должен обладать мощным интеллектом, знаниями и опытом, чтобы разбираться в неимоверно сложных проблемах; силой воображения, чтобы нарисованная им картина будущего окрыляла подчиненных, вселяла в них энтузиазм; управленческим талантом, чтобы претворять стратегию в конкретные проекты; наконец, огромным обаянием, чтобы коллектив поддерживал его самые рискованные начинания, чего бы это ни стоило. К сожалению, вряд ли найдется человек, который в полной мере соответствует этому образу.

Пора осознать, что идеальный начальник, этакий рыцарь без страха и упрека, который твердой рукой ведет организацию в светлое будущее, — это миф. И чем раньше начальник перестанет лезть из кожи вон, делая вид, что для него нет преград, тем лучше будет всем. В наше время задача руководителя — не распоряжаться и контролировать, а координировать работу сотрудников и помогать им делать ее хорошо. Отказавшись от роли супермена, он найдет специалистов, которые прикроют его профессиональные «прорехи», и таким образом приведет все в порядок. Но прежде ему надо признать свои слабости, понять, что у него есть не только достоинства, но и недостатки.

С каждым десятилетием иерархическая структура компаний становится все менее жесткой

атмосфера — все более демократичной. Глобализация и растущая значимость умственного труда изменяют правила игры: инициативность и ответственность больше не считаются прерогативой горстки руководителей, этого ждут теперь от всех сотрудников. Важно и то, что никогда прежде большие коллективы не могли так, как сейчас, координировать свои действия. И не только потому, что огромные потоки информации благодаря информационным сетям — и корпоративным, и внешним — растекаются по всей корпорации. Сложность бизнеса превосходит воображение. Глобальные рынки диктуют решения; быстро изменяется расстановка сил в разных отраслях — в финансах, политике, технике — и в обществе. Многочисленные группы интересов — общественные организации, регулирующие органы, персонал компаний — предъявляют свои требования к бизнесу.

Ни один человек не в состоянии все держать под контролем. Но у многих в головах крепко засел образ идеального руководителя. Отсюда постоянная боязнь обнаружить собственное несовершенство. Такие начальники изводят себя и заодно разрушают организацию. Проще живется тем, кто менее требователен к себе. Они чувствуют, когда отпустить поводья: позволить тем, кто лучше него знает местный рынок, спланировать рекламную кампанию, не мешать разработчикам выдвигать идеи новых продуктов, нужных, по их мнению,

## Оцениваем ситуацию

**1** Соберите данные из разных источников — чем их больше, тем лучше: клиенты, поставщики, конкуренты, другие отделы или производственные подразделения, инвесторы.

**2** Привлеките к оценке ситуации других. Расскажите им, как вы видите происходящее, сравните свои оценки.

**3** На основе первых наблюдений поставьте небольшие эксперименты, чтобы проверить свои выводы. Подумайте, как еще можно сформулировать альтернативы, что еще можно сделать, чтобы понять, какой у вас есть выбор.

**4** Не просто используйте уже испытанные схемы, но будьте готовы воспользоваться новыми возможностями. Попробуйте, описывая картину мира, не прибегать к стереотипам и не думать о людях как о хороших или плохих, жертвах или тиранах, продавцах или инженерах.

потребителю. Они знают, что лидеры есть на всех уровнях организации — везде, где нужны опыт, понимание перспектив, новые идеи и убежденность.

Нам довелось иметь дело с многими людьми, оказавшимися в плену мифа об идеальном начальнике. Последние шесть лет, работая в Центре исследований лидерства МТИ, мы изучали, как поставлено управление в самых разных организациях, и проводили занятия с руководителями высшего и среднего звена, а также со студентами МВА. Мы изучили бесчисленное множество корпоративных реформ и видели, как трудно бывает воплотить свежие идеи, поступающие снизу, в стратегию, разработанную наверху.

Основываясь на своих исследованиях и выводах наших коллег, изучавших вопросы лидерства, мы разработали модель «распределенного руководства». Мы понимаем руководство как умение осмысливать происходящее (видеть контекст, в котором работает компания), общаться (налаживать связи в организации и за ее пределами), ставить цель (показывать перспективы) и изобретать (находить путь к цели).

Конечно, мы несколько упростили картину, но в целом эти способности, востребованные в современной деловой среде, отражают самые разные грани человеческой личности — интеллектуальное и коммуникативное начало, рациональное и интуитивное, рациональное и творческое. Мало кто в равной мере одарен всеми этими талантами, если такое вообще бывает. А значит, несовершенные начальники отличаются от плохих тем, что знают свои сильные и слабые стороны и умеют так работать с людьми, чтобы их таланты проявились как можно ярче, а недостатки, наоборот, были бы скрыты.

Иногда руководителям стоит поработать над собой — развить те способности, которых им

не хватает. А порой лучше найти себе помощников, которые всегда подстрахуют. Целые коллективы и организации, а не только отдельные люди могут воспользоваться этой моделью, чтобы разделить и уравновесить свои плюсы и минусы.

### Осмысление происходящего

Этот термин — «осмысление происходящего» — предложил теоретик организационной психологии Карл Вайк. Понимать его следует буквально: разбираться в том, что творится вокруг. Руководители все время пытаются понять, оценить условия, в которых работают. Как с появлением новых технологий преобразится та или иная отрасль? Какую роль в социуме будет играть бизнес, если изменятся представления общества? Как глобализация рынков труда повлияет на подбор персонала и планы географической экспансии?

Осмысление происходящего Вайк уподобил работе картографа. Что мы нанесем на карту? Это зависит от направления нашего взгляда и от того, какие особенности ландшафта кажутся нам важными. Наша карта будет отражать наши взгляды, значит, идеальной она не получится. Поэтому осмысление происходящего — нечто большее, чем просто анализ, это творчество (см. врезку «Оцениваем ситуацию»).

Главное для руководителей — определить, что нанести на бумагу, и суметь составить такую карту, которая в точности отразила бы нынешние обстоятельства жизни организации. Те, кому дана эта способность, умеют быстро оценить все нюансы текущей ситуации и разъяснить их суть остальным. Нужно, чтобы руководитель не боялся обнародовать в компании карту, на которой запечатлены ключевые «высоты», даже если она не соответствует представлениям большинства.



## Выстраиваем отношения

**1.** Не жалейте времени на то, чтобы узнать мнение других людей, выслушивайте их без предубеждения и не выносите оценок.

**2.** Поощряйте подчиненных высказываться. Что их беспокоит? Как они объясняют происходящее? Почему?

**3.** Прежде чем обнародовать свои идеи, попытайтесь представить себе, как на них отреагируют остальные и как лучше подать эти идеи.

**4.** Излагая свои решения, не ставьте людей перед фактом; разъясняйте им ход своих рассуждений.

**5.** Оцените, насколько прочны ваши отношения с подчиненными и коллегами. Легко ли вам получать советы? Давать советы? Вместе с другими обсуждать сложные проблемы? Просить о помощи?

Во времена, когда Citibank возглавлял Джон Рид, над компанией нависла опасность банкротства: в ее кредитном портфеле накопилось множество просроченных долговых обязательств. Здравый смысл подсказывал, что банку придется списать со своих счетов \$2 млрд, но Рид не спешил — он хотел получше разобраться в ситуации. Поэтому он встречался с менеджерами, директорами, потенциальными инвесторами, экономистами. Всем он задавал один и тот же вопрос: «Не упустил ли я чего?» В итоге Рид получил гораздо более глубокое представление о проблеме. И его расчеты оказались намного более точными: \$5 млрд. Он разработал антикризисную программу сроком на восемь кварталов. Когда три квартала миновали, Рид понял, что она застопорилась. Он провел серию неофициальных консультаций с главами других компаний, уже имевших опыт проведения реформ. В результате Рид решил изменить структуру банка.

За время кризиса ситуация на рынке недвижимости, условия инвесторов, требования совета директоров, ожидания топ-менеджмента компании — все изменялось не раз. Значит, нужно было постоянно корректировать свои оценки и прогнозы.

Талантливые руководители понимают, что осмысление ситуации — бесконечный процесс. Они знают: чтобы их карта получилась верной, нужно собрать воедино факты, подкрепить их своим опытом и результатами обсуждений и анализа. В сильных организациях эта работа никогда не прекращается.

В IDEO, компании, занимающейся промышленным дизайном, любой проект начинается с глубокого постижения задачи. По словам основателя фирмы Дэвида Келли, каждый участник проекта должен действовать как антрополог, изучающий чужую культуру; только тогда он сможет всесторонне осмыслить будущий продукт.

На мозговых штурмах конструкторы и дизайнеры IDEO рассматривают множество вариантов, то есть создают множество карт, задающих направление творческому процессу. Одной команде поручили по-новому оформить отделение скорой помощи одной больницы. Чтобы лучше понять, что чувствует главное «действующее лицо» — пациент, участники проекта прикрепили к его голове видеокамеру. Посмотрев на приемный покой глазами пациента, дизайнеры поняли, что нужно изменить: человек, лежа на каталке, видит только потолок, поэтому надо разместить информацию достаточно высоко и как-то разнообразить унылое белое пространство.

### Отношения

Многие руководители, пытаясь посеять в коллективе доверие, оптимизм и единодушие, пожимают агрессивную, цинизм и конфликты. И все потому, что им трудно находить общий язык с людьми, особенно с теми, кто смотрит на мир иначе, чем они сами. В традиционных концепциях руководства этому умению не придается особого значения. Начальнику незачем советоваться с теми, кто не входит в узкий круг его доверенных лиц; его дело — давать указания, а не налаживать отношения с подчиненными. Но времена изменились, и сейчас, в эпоху социальных сетей, именно доверие между начальником и подчиненными — залог успешного руководства.

Чтобы создавать такие отношения, нужно говорить с людьми: выяснять их взгляды и объяснять им свои. Об этом писали специалисты по организационной психологии Крис Аргирис и Дон Шон. Выяснять взгляды другого значит слушать человека с искренним намерением понять его мысли и чувства, не спешить с оценками, а представить себе, как и почему говорящий пришел к своим выводам.

## Рисуем картину будущего

**1**. Развивайте свое воображение и старайтесь представлять себе будущее своей компании, семьи, окружения. Спросите себя: «Что мне хотелось бы создать?»

**2**. Развивайте ту идею, которая вас вдохновляет. Ваш энтузиазм будет стимулировать и вас, и остальных. Отмечайте то, что волнует других, что им представляется важным.

**3**. Будьте готовы к тому, что далеко не все разделят ваши мечты. Приготовьтесь к тому, что вам придется объяснять людям, почему ваша картина будущего заслуживает внимания и какое место в этом будущем вы отводите им. Если вас не понимают, не спешите повышать голос. Попробуйте определить общую цель.

**4**. Пусть вас не пугает, что пока вы не знаете, как воплотить свою идею. Если она хороша, если она вызывает доверие, другие сделают все, чтобы превратить ее в жизнь: они придумают такое, что вам и в голову бы никогда не пришло.

**5**. Когда надо обрисовать сложные ситуации, в которых людям предстоит действовать, рассказывайте случаи из жизни, используйте образы и метафоры.

Не менее важно внятно излагать собственную точку зрения, чтобы подчиненные увидели подоплеку решений руководителя, поняли, почему он сделал то или иное заключение. Хорошие начальники умеют наблюдать, держа при себе собственное мнение, и объяснять свои доводы, ни на кого не нападая и не принимая «защитную стойку». Как правило, это удается тем, кто наделен талантом общения. Такие руководители умеют понять чужую точку зрения и в то же время отстоять свою.

Отношения с подчиненными часто не складываются из-за того, что начальникам недосуг высказать мнение подчиненных. На словах они всячески подчеркивают важность взаимопонимания и любят рассуждать об общих целях, хотя главное для них — сделать по-своему. Часто отношения строятся по принципу «начальник всегда прав».

Мы вовсе не призываем руководителей всеми правдами и неправдами избегать споров и противоречий. Но там, где царит «тишь да гладь, да божья благодать», где все всегда довольны друг другом, жизнь останавливается. Аргирис и Шон считают, что стремление «жить дружно» — своего рода защитный механизм — мешает коллективу работать и развиваться. Вести диалог значит оспаривать чужое мнение, задавать неудобные вопросы, отстаивать свою позицию и в конечном счете уважать людей, которыми руководишь.

Обратимся к примеру Twynstra Gudde, крупнейшей в Нидерландах независимой консалтинговой компании. Уже несколько лет обязанности гендиректора там выполняют сразу четыре человека с равными полномочиями. При такой структуре

управления необходимо, чтобы между директорами установились доверительные рабочие отношения. Они приняли простые правила: у каждого есть право высказаться по любому вопросу и право вето, а решения принимаются большинством голосов.

Директора Twynstra Gudde обязательно выслушивают друг друга и открыто высказывают свое мнение, а поскольку каждый может наложить вето, им приходится подробно объяснять свои доводы. Добиться взаимного уважения и доверия непросто, но со временем готовность директоров работать в одной упряжке вознаградилась сторицей. Хотя их взгляды совпадают далеко не всегда, они умеют договариваться о направлении действий. После введения новой формы управления компания расцвела. Ее прибыль удвоилась, и сотрудники почувствовали изменение к лучшему. Более того, директора подали пример подчиненным: глядя на них, люди научились сотрудничать друг с другом, выстраивать отношения с клиентами.

Говоря об установлении связей, мы имеем в виду, что руководителю нужно окружить себя людьми, которым бы он всецело доверял и на которых мог бы опереться, когда возникают сложные проблемы или когда ему важно заручиться поддержкой. Начальнику, который сумел найти и приблизить к себе достойных людей, всегда есть к кому обратиться в таких случаях. Не надо жалеть времени на укрепление связей в организации, ведь благодаря этому развиваются лидерские способности. Едва ли на свете есть человек, который умел бы задать все необходимые вопросы и тем более — самостоятельно ответить на них. Поэтому для начальника

## Развиваем изобретательность

1. Не стоит считать, что привычные методы работы — лучшие.
2. Если коллективу предстоит решать новые задачи, поощряйте творческий подход к делу.
3. Попробуйте разные принципы организации труда. Придумывайте небанальные способы, чтобы сгруппировать и объединить людей.
4. Пытаясь разобраться в происходящем, подумайте, могли бы вы действовать как-то иначе.

жизненно важно сплотить вокруг себя людей, которые могли восполнить все его пробелы (см. врезку «Выстраиваем отношения»).

### Воображение

Умение оценить ситуацию и выстроить отношения важно для руководителя. Благодаря этому он психологически и практически подготавливает почву для преобразований. Две другие способности, воображение и изобретательность, проявляются в действии: они обеспечивают точную «наводку» и энергию, необходимые для проведения преобразований.

Руководитель, наделенный воображением, умеет заглядывать в будущее и убедительно излагать свое понимание перспектив. Оценивая текущую ситуацию, он наносит на свою карту то, что есть, а представляя себе будущее, рисует совсем другую карту — того, к чему он стремится. Определение курса компании, как и оценка ситуации, — живой процесс, предполагающий сотрудничество членов коллектива.

По сути, когда люди ясно понимают цель, они видят смысл в своей работе, и это очень важно. Руководитель, наделенный даром видеть перспективу, заражает азартом подчиненных, а выписать все детали и придать картине завершенность — дело всей команды (см. врезку «Рисуем картину будущего»). Если же не удастся расшевелить людей, не надо давить на них. Начните обсуждать направление развития, говорить с сотрудниками о том, чего бы им хотелось достичь. Найдите интересные примеры, яркие метафоры, чтобы яснее нарисовать конечную цель, даже если у вас нет четкого плана. Если идея покажется подчиненным заманчивой и заслуживающей доверия, они сами придумают, как претворить ее в жизнь.

В начале 1990-х в Южной Африке была в ходу такая шутка. Страна переживала очень тяжелые времена, и у людей осталось два выхода: один реалистичный, другой — из области фантастики. Реалистичный такой: всем дружно молиться, чтобы с небес спустились ангелы и навели порядок.

А фантастический — всем вместе взять и придумать, как быть дальше. В 1990 году в своей знаменитой речи — первой на посту главы государства — Фредерик де Клерк сказал, что считает необходимым отказаться от апартеида и видит в переговорах единственный путь к мирному развитию страны. После этой речи последовали демократические реформы, в результате из тюрьмы был освобожден Нельсон Мандела и ранее изгнанные политические деятели вернулись на родину.

У лидеров ЮАР не было единого мнения относительно будущего страны. Казалось, что если разработка сценариев ее развития, начатая по инициативе чернокожего профессора Университета Западного Кейптауна и белого канадца, сотрудника Royal Dutch Shell, и приведет к каким-то переменам, то лишь в далеком будущем. Тем не менее этим двоим вместе с представителями Африканского Национального Конгресса (АНК), радикального Панафриканского Конгресса (ПАК), белого бизнес-сообщества, научных кругов поручили найти новый путь, которым могла бы следовать Южная Африка.

Поначалу группа занималась анализом ситуации. Ее координатор Адам Кейхен рассказывает в книге «Solving Tough Problems», что все началось с разговоров о «левой революции, правых переворотах и утопическом свободном рынке». Но постепенно дискуссия переросла в обсуждение будущего ЮАР. Мало-помалу — на это ушел целый год — группа разработала несколько вариантов развития: в большинстве дело шло к кризису, и только один обещал стабильное развитие.

Сценарии эти были написаны простым языком, полным ярких метафор и образов. К примеру, один из негативных вариантов получил название «Страус». По нему правительство, представляющее интересы белого меньшинства, пряча голову в песок, пытается избежать переговоров с черным большинством и таким образом урегулировать ситуацию. Другой негативный сценарий назвали «Икар»: к власти приходит черное правительство,

## Проверьте свои способности к руководству

Не бывает такого, чтобы человек проснулся утром и сказал себе: «Не умею я оценивать ситуацию!» или «Вот не удастся мне взаимодействовать с другими людьми, и все тут!» Обычно люди не признают собственные слабости и все неудачи списывают на хронические необъяснимые сбои в работе организации или ищут их причину в ближайшем окружении. Проверьте себя по нескольким приведенным ниже пунктам. Надеемся, что вам удастся понять, как развить свои способности к руководству и изыскивать пути сотрудничества с другими.

### Ваше слабое место — умение оценивать ситуацию

1. Вы считаете, что всегда правы, но остальные часто ошибаются.
2. Вы уверены, что ясно видите истинное положение вещей, а другие — нет.
3. Перемены в вашей организации или отрасли обычно застают вас врасплох.
4. Когда что-то изменяется, вы негодуете (а так быть не должно!).

### Ваше слабое место — умение строить отношения

1. Если не удалось выполнить план, вы обвиняете других.
2. Другие, по вашему мнению, постоянно вас подводят или не оправдывают ваших ожиданий.
3. Те, с кем вы сталкиваетесь на работе, как правило, вызывают у вас недовольство, раздражение или желание спорить.
4. Вы считаете, что многим из сослуживцев нельзя доверять.

### Ваше слабое место — предвидение будущего

1. Ваша работа превратилась в преодоление бесконечных кризисов.
2. Вы мечетесь от одного дела к другому, а настоящей цели нет.
3. Вы часто спрашиваете себя: «Зачем мы все это делаем?» или «А какой во всем этом смысл?»
4. Вы уже не помните, когда в последний раз с удовольствием рассказывали семье или друзьям о своей работе.

### Ваше слабое место — изобретательность

1. Перспективы вашей организации окутаны для вас туманом.
2. Вам трудно связать будущее вашей компании с тем, чем вы занимаетесь в настоящее время.
3. Для вас очевидно, что между целями вашей компании и тем, как в ней организована работа, — дистанция огромного размера.
4. По вашему мнению, все идет по одному и тому же замкнутому кругу.

полномочия которого не ограничены конституцией, и начинает с самыми благородными намерениями сорить деньгами — тратить их на социальные нужды, разрушая экономику. Этот сценарий опровергал популярное убеждение в том, что страна богата и можно просто перераспределить все блага в пользу черных. «Икар» подготовил глубокий переворот (он сопровождался бурными обсуждениями) в экономическом мышлении представителей АНК и других левых партий — переворот, благодаря которому, считает Кейхен, правительство АНК осознало необходимость «жесткой финансовой дисциплины».

В единственном позитивном сценарии правительство принимает ряд экономически обоснованных мер: они выводят страну на путь всестороннего роста, что позволяет перестроить экономику и установить демократию. Этот вариант назвали «Полет фламинго», чтобы в воображении читателей возникал образ прекрасных птиц, всегда взлетающих вместе, стайей.

Обсуждение перспектив Южной Африки вызвало в обществе необычайный подъем. Лидеры не указывали народу, как обычно, что делать, — они говорили о том, что могли бы сделать сами во имя лучшего будущего всех и каждого. У них не было

готового плана, как достичь этого прекрасного завтра. Но, высказывая заслуживавшие доверия идеи, они готовили почву для тех, кто мог бы претворить их в жизнь.

Руководители, обладающие даром провидения, всегда добиваются цели; они работают ради претворения в жизнь своих идей и идеалов. Яркий тому пример — Дарси Уинслоу, директор Nike по женской обуви. Уинслоу проработала в Nike 14 лет. Прежде она занимала в компании пост директора по устойчивому развитию бизнеса. Эта роль вполне соответствовала ее моральным ценностям, в том числе трепетному отношению к окружающей среде. «Мы пришли к выводу, что здоровье наших покупателей и наша собственная конкурентоспособность напрямую зависят от состояния окружающей среды», — говорит она. И она выступила с идеей производства экологичных товаров. Ее группа описала химический состав всех материалов, используемых поставщиками Nike, и воздействие на природу самих материалов и всех производственных процессов. Сотрудники ездили на фабрики в Китай, собирали образцы резины, кожи, нейлона, пеноматериалов. В итоге Уинслоу и ее группа составили список «чистых» материалов, рекомендованных для

производства обуви и одежды. Термин «экологическая устойчивость» перестал быть для группы Уинслоу абстракцией — теперь люди чувствовали, что должны претворить в жизнь эту цель.

### Изобретательность

Даже самая радужная картина будущего мало кого глубоко заденет, если у нее мало общего с повседневной жизнью организации. Чтобы она превратилась в реальность настоящего времени, руководители должны придумать, как вдохнуть в нее жизнь. Именно так бизнес, собственно, и переходит от абстрактного к конкретному, от идей к их осуществлению. В общем-то изобретательство — и есть исполнение, но с одной оговоркой: поиск новых способов работы — дело творческое.

Обычно реализация новой концепции означает, что люди должны отказаться от старых методов. Им нужно придумать и опробовать новые способы взаимодействия и принципы организации производства. Самые известные примеры широко-масштабных корпоративных инноваций дает нам автомобильная промышленность: это завод со сборочным конвейером Генри Форда и прославленная система Toyota.

Основатель eBay Пьер Омидьяр изобрел новый принцип розничной торговли. Это ему пришла в голову идея интернет-сообщества, в котором всем «заправляют» пользователи. Вот что он рассказал в 2001 году в интервью Business Week Online: «Я подумал, что неплохо было бы создать эффективный рынок и общее пространство, где у всех был бы одинаковый доступ к информации. Мне хотелось отобрать власть над рынком у крупных корпораций и вернуть ее людям. Это и подвигло меня создать eBay».

Большую часть функций традиционной розничной торговли — закупки, выполнение заказов, обслуживание клиентов — eBay отдает независимым продавцам по всему миру. По подсчетам, продажа товаров через eBay — основной источник доходов для 430 тысяч с лишним человек. Если бы все эти люди были сотрудниками eBay, компания стала бы вторым по величине частным работодателем в США после Wal-Mart.

Через eBay работают главным образом владельцы магазинов; поэтому они сами вольны решать, что и как им делать: что и когда продавать, какую цену назначать, как рекламировать товары. Вдобавок в их распоряжении весь мир —

инфраструктура eBay дает им возможность торговать в любых странах. Но самое замечательное то, что благодаря eBay сформировался новый тип отношений между организацией и ее частями. Компания не платит своим торговцам, как бывает обычно при найме внештатных работников, — они платят ей. Творческое начало необязательно должно проявляться с подобным размахом. Оно просыпается всякий раз, когда человек придумывает новый подход к проблеме или вдруг видит, как преодолеть препятствие, прежде казавшееся непреодолимым. В книге «Car Launch: The Human Side of Managing Change» Джордж Пот и Арт Клейнер рассказывают о разработчиках автомобильной компании, которые славились своими замечательными решениями. Самым трудным для них было уложиться в срок. Они объясняли это тем, что разношерстный коллектив собирали по принципу «с миру по нитке»: у всех было разное техническое образование, опыт, стиль работы и каждый говорил на своем профессиональном языке, что мешало сотрудничеству.

После того как инженеры изобрели механическое устройство для создания макетов и теперь проектировать можно было не только на компьютерах, оказалось, что заодно команда нашла совершенно новый способ взаимодействия. Отдельные группы подразделения теперь быстро воплощали свои идеи в физических макетах, которые затем передавали для изучения коллегам — инженерам разных специальностей. Новый метод помог сотрудникам избавиться от стереотипов и вместе искать решение проблем. Пока шла разработка полномасштабной модели новой машины, инженеры то и дело обращались к макету — он всех сплотил.

Короче говоря, руководителям необходима изобретательность. Она требует как творческого подхода, так и внимания к деталям (см. врезку «Развиваем изобретательность»).

### Равенство четырех способностей

Все четыре способности — умение оценивать ситуацию, строить отношения, видеть будущее и изобретать — взаимозависимы. Без оценки ситуации у вас не будет правильных точек отсчета. Если не удастся правильно выстроить отношения с подчиненными и найти с ними общий язык, каждый уйдет в себя или, что еще хуже, будет тянуть в свою сторону. Если не думать о будущем,



не проложить общий курс. А без изобретательности разговоры о светлом завтра так и останутся разговорами. Но никто из руководителей не обладает в равной мере всеми четырьмя способностями.

Как правило, у них хорошо развиты одна-две. Скажем, глава Intel Энди Гроув — идеальный «оценщик»: у него поразительное чутье на тенденции, которые «перевернут мир» и которые, если вовремя их поймать, дадут компании неоспоримое конкурентное преимущество. Херб Келлехер, бывший гендиректор Southwest Airlines, — гений общения. В одной статье он написал так: «Мы не боимся говорить им: “Мы вас любим”. Ведь так оно и есть». Эта эмоциональная привязанность — залог справедливого вознаграждения за работу.

Глава Apple Стив Джобс — настоящий провидец; это его мечты и его убежденность привели Apple, Next и Pixar к замечательным победам. Мег Уитмен, гендиректор eBay, помогла Пьеру Омидьяру воплотить в жизнь его идею розничной продажи через интернет: она придумала, как решить проблемы безопасности сделок, надежности продавцов и разнообразия ассортимента.

Оценив свои способности, свои сильные и слабые стороны, руководители должны найти людей, обладающих теми талантами, которых лишены они сами (см. врезку «Проверьте свои способности к руководству»). Начальники, которые желают видеть в подчиненных собственное отражение, рискуют однажды обнаружить, что их организация дала сильный крен. Она развивается однобоко — ей не хватает способностей, без которых не выжить в быстро изменяющемся мире. Вот почему нужно создать такие условия работы, чтобы сотрудники могли бы дополнять сильные стороны друг друга и компенсировать слабые. В этом смысле руководство организацией распределяется между множеством людей.

Несколько лет назад один из авторов этой статьи побывал на трехдневном совещании 15 топ-менеджеров разных компаний, посвященном вопросам руководства. В последний день совещания участникам предложили рассказать о своем опыте руководителей. Один из присутствовавших — в его отделении работало пятьдесят с лишним тысяч

человек — нарисовал на доске две картинки. Слева он изобразил, как его представляют окружающие: широкая устрашающая физиономия и громадный кулак. А справа нарисовал лицо с широко раскрытыми, полными ужаса глазами. Так видел себя он сам. Мы считаем, что ощущение раздвоенности — ежедневный удел большинства руководителей. Это — тяжелый груз. Сколько раз вам доводилось в беседах с выше- или нижестоящими изображать полней-

## Пора признать, что идеальный начальник, этакий рыцарь без страха и упрека, который твердой рукой ведет организацию в светлое будущее — это миф.

шую уверенность, хотя на самом деле вы пребывали в полном смятении? Можете ли вы легко сознаться себе, что упали духом, проанализировав последние итоги работы компании, или что конкурент застиг вас врасплох? Готовы ли вы допустить, что однажды, когда ваша компания столкнется со сложной проблемой, у вас опустятся руки? Тот, кто видит себя в подобной ситуации, знает, что это такое — попасть в ловушку мифа об идеальном руководителе, о супермене, который возглавляет организацию. Настало время распрощаться с этим мифом — не только из сострадания к впавшим в депрессию начальникам, но и ради благополучия организаций. Даже самым талантливым начальникам нужны поддержка и помощь других. Пора отдать должное несовершенному начальнику — не супермену, а человеку.

---

**Дебора Анкона** (Deborah Ancona) — профессор, преподаватель теории управления в Школе менеджмента Слоуна Массачусетского технологического института и руководитель Центра исследований лидерства МТИ (Кембридж); вместе с Хенриком Бресманом написала книгу «X-Teams: How to Build Teams that Lead, Innovate, and Succeed», которая выйдет в издательстве Harvard Business School Press в июне 2007 года. **Томас Мелоун** (Thomas W. Malone) — профессор, преподаватель теории управления в Школе менеджмента Слоуна, преподаватель менеджмента МТИ и руководитель Центра коллективного интеллекта МТИ. **Ванда Орликовски** (Wanda J. Orlikowski) — профессор Школы менеджмента Слоуна МТИ, в которой преподает теорию коммуникации и информационных технологий в организации. **Питер Сендэж** (Peter M. Senge) — председатель-учредитель Общества обучающихся организаций и старший лектор Школы менеджмента Слоуна.

# Не мешайте себе стать лидером

*Многие люди неосознанно, но вполне «успешно» сами не дают себе из ведомых превратиться в ведущих.*

Энн Морис, Робин Эли, Фрэнсис Фрей

Где бы ни работали талантливые, целеустремленные люди — в беднейших точках мира или начальственных кабинетах корпораций, — главная проблема у них одна: откуда взять силы и идеи, чтобы не просто управлять людьми, а вести их за собой. Мы уже больше десяти лет выясняем, что же мешает им в этом, и смотрим на дело с трех точек зрения. Тема научных изысканий Робин — расовые и гендерные различия и лидерство; Фрэнсис консультирует топ-менеджеров; Энн помогает социальным предпринимателям.

Мы работали с руководителями компаний государственного, частного, некоммерческого секторов из более чем 30 отраслей и 50 стран. И очень часто те, кто создает организацию, запускает ее бизнес и заставляет ее механизмы крутиться, не дают себе шанса стать настоящими лидерами. А потому их сотрудники и не выкладываются до конца, и не могут полно проявить свои таланты.

Почему это происходит? Мы видим пять основных причин.

## Причина 1

### **Вы придаете слишком большое значение собственным целям**

Подлинный лидер тот, кто самим фактом своего присутствия делает других лучше, причем, и когда его нет поблизости, люди не ведут себя хуже. Это не значит, что лидеры — эдакие бессребреники. У них есть свои цели: они хотят обрести

положение в обществе, состояться профессионально, заработать пенсию. Но если человек видит лишь эти цели, он замыкается на себе и не помогает другим.

Один из руководителей, за которым мы наблюдали, Трой, ступил на этот скользкий путь, уже имея за плечами большой опыт работы в компаниях — поставщиках ПО. Начальники ценили в нем напористость и ответственность. И когда в возглавляемый им отдел технической поддержки от клиентов посыпались жалобы, Трой свалил вину на разработчиков: мол, его людям приходится иметь дело с некачественным продуктом.

Директор по производству не согласился. Он считал, что дело было именно в Трое: как раз при нем поток претензий стал шириться. Для подстраховки Трой попытался перетянуть на свою сторону вышестоящих руководителей, попросив их высказаться о его работе. Начальство признало, что Трой постоянно растет как руководитель. Но с обслуживанием клиентов ситуация ухудшалась. Компанию ругали в блогах, покупатели все чаще требовали вернуть им деньги. Чем больше Трой старался упрочить свое положение, тем труднее ему было.

Все резко изменилось, когда кто-то из подчиненных попросил Троя вмешаться в конфликт с отделом разработок. Сотрудник был в таком отчаянии, что мысли Троя потекли вдруг в другом направлении: он стал думать не о том, как спасти

себя, а о том, как найти выход. Трой провел несколько совещаний с разработчиками, на третьем участники пытались решить проблему, с которой столкнулся отдел Троя. Они думали, как доработать программу и научить клиентов пользоваться ею в полном объеме.

Трой быстро перестроился — от самозащиты перешел к поддержке своих людей и заботе о потребителях. Спустя несколько недель клиенты реже стали требовать возврата денег, хотя обновить ПО компания еще не успела.

Совет думать в первую очередь о других может насторожить. Что же это получается: надо забыть о своем благополучии и оставить без присмотра свои рубежи, не защититься от готовых к нападению хищников? Для нас естественно стремление избегать риска — с этим защитным механизмом мы рождаемся, поэтому соображения безопасности обычно оказываются сильнее многих других. Но выдающиеся лидеры умеют укрощать свои инстинктивные позывы. Отрешившись от собственных устремлений и страхов, они обычно с изумлением ощущают прилив энергии и видят, что работа обретает новый смысл.

Мы понимаем всю серьезность проблемы. Но если вы хотите вести за собой других, то прежде всего преодолите себя.

## Причина 2

### Вы слишком дорожите своим имиджем

У вас в воображении наверняка есть некий идеальный образ самого себя, и вы стремитесь ему соответствовать. На это уходит слишком много сил, их почти не остается на то, чтобы действовать, как положено лидеру.

Стараясь не отступать от этого образа, вы останавливаетесь в развитии. Вы хотите, чтобы вас считали умным, — и перестаете учиться и пробовать новое. Вы хотите всем нравиться — и боитесь задавать неприятные вопросы. Вы хотите выглядеть решительным — и начинаете пресекать любую критику в свой адрес.

Среди руководителей, которых мы опрашивали, была Анита, вице-президент торговой компании, отвечавшая за работу региональных подразделений. Она представляла себя жестким, решительным начальником с аналитическим складом ума — и благодаря этим качествам быстро

делала карьеру. Но ей не хватало человечности, а это важная составляющая формулы лидерства.

Анита считала, что интуиции доверяют только те, кому лень думать. Ее коронной фразой было: «Дайте мне цифры». Когда аналитики компании предположили, что держать в штате сотрудников с полной занятостью невыгодно, Анита велела директорам некоторых магазинов заменить опыт-

## Подлинный лидер тот, кто самим фактом своего присутствия делает других людей лучше.

ных профессионалов людьми, согласными на меньшую зарплату и на неполную занятость. Издержки на оплату труда сократились, но культура и качество обслуживания покупателей сильно пострадали, хотя на показателях это до поры до времени не отражалось.

Директора магазинов тщетно пытались вразумить Аниту. Она отметала любые не подкрепленные цифрами доводы и в конце концов решила, что менеджеры просто боятся менять привычные порядки. И они начали увольняться. Анита не могла знать, как сотрудники, особенно нижестоящие, оценивают ее решения, и не хотела пересматривать их, боясь уронить свой авторитет. В итоге от нее ушло несколько менеджеров, лучших в компании.

Когда уволилась уже половина ее непосредственных подчиненных, Анита поняла, что нужно срочно что-то делать. Она записалась на тренинг для руководителей, и услышанное на занятиях заставило ее на многое посмотреть иначе. Ей хотелось разгадать секрет слаженных коллективов, частью которых когда-то была. Анита встретила с несколькими знакомыми по прежней жизни, в частности с тренером ее школьной волейбольной команды. Он сказал ей: «Если хочешь, чтобы людям было интересно твое мнение, сначала покажи, что тебе интересно их». Спустя несколько дней после того разговора Анита связалась с вышедшей на пенсию сотрудницей, которая еще недавно была директором магазина. Анита попросила ее вернуться и помочь ей восстановить разрушенное. Благодаря их сотрудничеству в профессиональной жизни Аниты произошел перелом.

Подобные истории — не редкость. Человеку честолюбивому, нацеленному на карьеру однажды приходится решать, что для него важнее — имидж или возможность оказывать влияние на людей; власть, которую признают другие, или возможность профессионально помогать им. По сути, они должны выбрать: играть роль лидера или быть им.

### Причина 3

#### Вы делаете из соперников врагов

Опасно превращать во врагов людей, с которыми вы не ладите. Нам свойственно превратно трактовать слова и поступки тех, с кем мы находимся в конфликте, но для руководителя это особенно опасно. Очерняя оппонентов, выставляя их посмешищем, вы сами можете попасть в глупое положение.

Вот история Сары, директора по производству глобальной компании — поставщика оборудования. Она отвечала за интеграцию приобретенных предприятий и свою работу делала великолепно. И ее выводил из себя непрофессионализм, как она считала, некоторых коллег, в том числе Макса, финансового директора. Сара считала его человеком более низкого «сорта» и была уверена, что его терпят только потому, что он лебезит перед руководством, особенно перед гендиректором.

Мнение Сары о Максе изменилось после того, как во время перелета из Лондона в США они оказались рядом. Пришлось общаться, и Сара

## Терпение — бесценный дар эволюции. Без него нет дисциплины и надежды.

узнала причину нарочитого пиетета Макса к гендиректору: оказалось, он старался упрочить имидж главы компании в глазах инвесторов и топ-менеджмента компании. За время пути Сара и Макс договорились о том, как более выгодно представлять гендиректора, и обсудили перспективы совместных проектов в Азии. После той беседы Сара поняла, что поспешила наклеить ярлык на человека.

Сара прозрела благодаря обстоятельствам, но мы никому не советуем надеяться на случай. Трезво посмотрите на то, как вы взаимодействуете

с коллегами, взгляды которых расходятся с вашими. Осознайте, что это живые люди и что они вполне могут стать вашими союзниками.

### Причина 4

#### Всю ответственность вы берете на себя

Роль руководителя, человека, который должен вести за собой других, отпугивает многих: это тернистый путь. Трою, о котором уже шла речь, отказ от привычного стиля управления людьми дался нелегко. Но в конце концов он понял, как обрести твердую почву под ногами: доверять советам друзей и родственников, опираться на их поддержку.

В том, что Трой изменился — перестал думать только о своей карьере и стал помогать коллегам, — люди из «ближнего круга» сыграли важную роль. Трой много размышлял, не спал ночами и наконец решил поговорить с близкими. Он пригласил поужинать в неформальной обстановке сестру, двух друзей по институту и Раджа, хозяйина небольшой компании, продававшей компьютерные программы, — с ним Трой познакомился на соревнованиях по триатлону. За аперитивом Трой, подавив гордость, рассказал о своих трудностях и попросил совета.

Корень проблемы Радж видел не в Трое. В компании каждое подразделение отгорожено от остальных — вот с этим надо что-то срочно делать, говорил он, ведь именно такие порядки усложняют жизнь Трою и опасны для всей организации. Трой отверг было идею Раджа, но на следующий день решил все-таки внять его совету и начать проводить в жизнь политику «вмешательства». Он стал налаживать сотрудничество между своим отделом и отделом разработок, подав тем самым пример всей компании. До сих пор Трой каждый месяц зовет на ужин родственников и друзей: на этих посиделках каждый может рассказать о своих трудностях и поделиться мыслями.

Похожие истории мы слышали и от других лидеров. Почти у каждого есть надежная «группа поддержки» — те, кто верит в них, помогает трезво оценивать происходящее и не отрываться от земли. Человек годится для такой роли, если в его присутствии вы всякий раз ощущаете себя лидером. Найдите людей, которые бы высоко

оценивали ваше призвание и вашу способность вести за собой других. Полюбите этих людей. Или уж хотя бы почаще встречайтесь с ними.

## Причина 5

### Вы ждете разрешения

Терпение — бесценный дар эволюции. Без него нет дисциплины и надежды. Оно помогает нам докапываться до первопричин проблем. Оно сдерживает наши порывы к ссорам.

Но для начинающих лидеров терпение — зло. Оно не дает им развернуться, нашептывая, что лучше не высовываться, а тихо себе вкалывать, пока кто-нибудь не оценит их старания и не наградит более высокой должностью.

Но дело в том, что, если с организацией все в порядке, то в ней вознаграждают людей, решившихся проявить лидерские качества, не дожидаясь разрешения. Власть и влияние — материи близкие, но не в том смысле, в каком мы обычно думаем. Чаще всего влияние приводит к власти, но не наоборот.

Выдающиеся лидеры, за которыми мы наблюдали, обычно начинали что-то менять, не дожидаясь официального права для этого. Многие, достигшие высшей ступеньки иерархии, начинали восхождение издалека. Каждый вначале действовал по своему разумению, хотя и по-разному.

Джон, личный тренер, понял, что ему суждено стать лидером, во время тренировки. Он занимался с клиенткой, желавшей сбросить вес, а мысли его были заняты судьбой знакомого подростка: Джон подозревал, что тот связался с бандой. Считая, сколько упражнений выполнила его подопечная, он вдруг понял, что должен заниматься в жизни совсем другим.

Он знал, что подростков, за счет которых часто пополняются преступные группировки, привлекает тяжелая атлетика. И он решил вести занятия для таких ребят, чтобы они могли развиваться физически, обрести самоуважение, найти близких по духу людей. Через два года у Джона занималось двести с лишним подростков из неблагополучного района — Восточного Бостона. В тренажерных залах его InnerCity Weightlifting мирно сосуществовали представители враждующих группировок, а таких мест в Бостоне немного. Сейчас Джон планирует открыть залы и в других городах.

Такая смена профессии кажется нелогичной, во всяком случае со стороны. Джон — человек

молодой, он никогда не учил подростков, он вырос «вдали от шума городского». Друзья и семья решили, что он рехнулся: ради какой-то призрачной мечты бросить выгодную тренерскую практику! Но Джон не хотел ждать, когда он наберется опыта и получит право заниматься тем, что считал главным. Он взял и сделал. Его усилия не пропали даром, он завоевал репутацию, и к нему пошли ученики. Его курсами заинтересовались школы, родители и спонсоры.

История Джона — урок для каждого, кто хочет стать лидером: надо просто сделать первый шаг.

### Просьба напоследок

Мы рассказываем о своем исследовании потому, что из соображений вполне эгоистических хотим столкнуть вас с проторенной дорожкой. Мы хотим жить — и растить своих детей — в мире, где таланты людей полностью раскрываются и служат самому главному. Вам надо научиться видеть и устранять все то, что мешает вам оказывать влияние на других (заметим, что эти препятствия обычно мы сами себе и создаем). Нам, остальным, очень нужно, чтобы вы вели нас вперед и чтобы наши организации благодаря вам становились лучше.

---

*Энн Моррис (Anne Morriss; amorriss@concire.com) — управляющий директор Concire Leadership Institute, консалтинговой фирмы, которая помогает руководителям выявлять и устранять барьеры в работе. Робин Эли (Robin J. Ely; rely@hbs.edu) — профессор, преподаватель теории управления бизнесом Гарвардской школы бизнеса. Фрэнсис Фрей (Frances X. Frei; ffrei@hbs.edu) — профессор, преподаватель теории управления в сфере услуг Гарвардской школы бизнеса.*



# Социальный интеллект: биологическая подоплека харизмы

*Если руководители, поняв биологический механизм эмпатии, научатся вовремя «включать» его, то их подчиненные будут лучше работать.*

Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис

**В** 1998 году один из авторов этой статьи, Дэниел Гоулман, опубликовал в HBR свою первую статью об эмоциональном интеллекте и лидерстве «What Makes a Leader?». Она привлекла внимание: как в деловом сообществе, так и за его пределами заговорили о том, что эмпатия и самопознание — два кита эффективного управления. Концепция эмоционального интеллекта по-прежнему занимает заметное место в литературе об управлении, не сдала она свои позиции и в коучинге. Но исследования последних пяти лет в новой области знания — нейрофизиологии общения (она изучает процессы, которые происходят в мозге человека при взаимодействии с другими людьми) — добавили образу хорошего руководителя новые штрихи.

Выдающееся открытие заключается в следующем: когда руководитель проявляет эмпатию и чувствует настроение подчиненных, химические процессы в его мозгу и в мозгах окружающих изменяются — в буквальном смысле. И, как установили ученые, два (или более) отдельных мозга не просто сознательно или бессознательно друг на друга реагируют — нет, они, можно сказать, образуют единую систему. Мы считаем, что выдающиеся руководители — это люди, которые особенно одарены талантом устанавливать такую взаимосвязь. Если же представить себе нейрофизиологическую шкалу эмпатии, то на противоположном ее конце оказались бы люди, неспособные

к нормальному взаимопониманию с другими, то есть страдающие такими психическими расстройствами, как аутизм или синдром Аспергера (у них недоразвита часть мозга, которая отвечает за общение). Если это так, значит, свое мастерство руководителя можно отточить. Нужно только найти среду, подходящую для того, чтобы в ней совершенствовать навыки грамотного общения, способствующего, в свою очередь, развитию тех отделов мозга, благодаря которым мы обладаем способностью выстраивать отношения с себе подобными. То есть хорошо управляет не тот, кто хорошо ориентируется в любой ситуации, выйдет победителем из любого положения или освоил технологии общения. Чтобы стать настоящим лидером, нужно искренне стремиться вызывать у окружающих положительные чувства — и научиться делать это мастерски.

Убежденность в том, что эффективность руководства обусловлена развитостью отделов мозга, отвечающих за общение, заставила нас расширить нашу теорию эмоционального интеллекта, выведя ее за рамки индивидуальной психологии. Так появилась концепция социального интеллекта. Социальный интеллект мы понимаем как умение человека таким образом взаимодействовать с окружающими, чтобы побуждать их хорошо делать то, что ему от них нужно. Эти навыки обусловлены работой конкретных цепочек нейронов (и соответствующих эндокринных систем).

Мысль о том, что руководителям необходимо уметь общаться, конечно же, не нова. Еще в 1920 году Эдвард Торндайк, психолог из Колумбийского университета, говорил, что «даже лучший на фабрике механик не справится с ролью мастера, если ему не хватает социального интеллекта». Что же касается более близкого к нам времени, то наш коллега Клаудио Фернандес-Араос, анализируя поведение недавно назначенных глав компаний, обнаружил следующее: часто людей, которых выдвинули благодаря их исключительной работоспособности, мощному интеллекту и преданности делу, увольняли потом из-за того, что они элементарно не умели общаться. Другими словами, люди, которых изучал Фернандес-Араос, были исключительно умны, но из-за неспособности видеть, понимать и чувствовать других их карьера шла под откос.

Новое в нашем определении социального интеллекта — его биологическая подоплека. Мы покажем на материале исследований нейробиологов, наших собственных работ и открытий ученых из Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, как, пользуясь новейшими данными о зеркальных и веретенообразных нейронах и осцилляторах, научиться общаться с людьми таким образом, чтобы нейронные связи между вами и вашими подчиненными укреплялись.

### **Подчиненные «отзеркаливают» начальников — в буквальном смысле**

Самое, наверное, потрясающее открытие в поведенческой нейронауке — выявление зеркальных нейронов. Итальянские нейробиологи обнаружили их случайно, наблюдая за нейронами конкретной зоны обезьяньего мозга — зоны Ф5, той части коры, которая заведует обдумыванием и осуществлением движений: эти нейроны активизировались, только когда марьяшка поднимала руку. Однажды лаборант поднес ко рту мороженое — и клетки обезьяньей зоны Ф5 отреагировали на это. Так было получено первое свидетельство того, что в мозге существует огромное множество нейронов, способных, так сказать, обезьянничать — «отзеркаливать» то, что делает другое живое существо. Эти клетки ранее неизвестного вида — своего рода нейронный Wi-Fi, позволяющий настраиваться на окружающих. Когда мы сознательно или бессознательно улавливаем эмоции другого человека,

наблюдая за его действиями, наши зеркальные нейроны не просто возбуждаются — они воспроизводят, копируют эти эмоции и вызывают мгновенную реакцию — сопереживание.

В коллективной работе значимость зеркальных нейронов особенно велика: из-за них подчиненные «отзеркаливают» эмоции и действия руководителя. Недавно наша коллега Мэри Дэсбороу проводила исследование, наблюдая за двумя группами во время аттестации их работы. Участников первой группы оценивали негативно, но критика сопровождалась позитивными сигналами — улыбками и кивками. Другую группу, наоборот, хвалили, но с таким видом, будто заслуженность положительных оценок вызвала большие сомнения — об этом свидетельствовало мрачное выражение лиц «экзаменаторов», их нахмуренные брови и прищуренные глаза. Потом, чтобы сравнить эмоциональное состояние представителей обеих групп, их опросили. Оказалось, что люди, которые получали положительные оценки, сопровождавшиеся негативными эмоциональными сигналами, были в меньшей степени довольны результатом работы, чем те, кого критиковали хотя и жестко, но доброжелательно. Получается, что способ подачи важнее самой информации. А ведь известно, что чем легче на душе у человека, тем лучше он работает. Поэтому, чтобы подчиненные проявляли трудовое рвение, руководитель должен найти верный тон — повышающий настроение в коллективе. Нейронаука развенчала идею кнута и пряника, а традиционными методами поощрения еще никого не удавалось заставить «гореть» на работе.

### **Правда ли, что у женщин более «общительные» мозги**

Нас часто спрашивают, у кого социальный интеллект развит сильнее — у мужчин или женщин. Ответим так. Женщины, как правило, лучше, чем мужчины, понимают, что чувствует другой человек, причем схватывают это мгновенно, а мужчины общаются с людьми более уверенно — по крайней мере, на работе. И хотя гендерные различия в социальном интеллекте населения в целом весьма велики, талантливые руководители обоих полов обладают им в равной мере. Маргарет Хопкинс из Университета Толидо (Огайо) обследовала несколько сотен руководителей крупного банка: она обнаружила явный гендерный фактор в социальном интеллекте этой группы, но он не проявился среди самых сильных руководителей — здесь представители обоих полов оказались одинаково общительными. Похожую картину описала и Рут Мэллой из *Harvard Business School* — она изучала топ-менеджеров международных компаний. Ясно, что пол человека не предопределяет его нейрофизиологические особенности.

Что же тогда действует? Приведем пример. Существует, оказывается, группа зеркальных нейронов, у которых одна функция — распознавать улыбки и смех других людей и заставлять человека смеяться и улыбаться в ответ. Руководитель, застегнутый на все пуговицы и лишенный чувства юмора, вряд ли будет активизировать эти нейроны у своих подчиненных. А веселый начальник заставляет то и дело «выстреливать» зеркальные нейроны в подчиненных — люди часто смеются, что их очень сплочивает. Сплоченный же коллектив, как показало исследование нашего коллеги Фабио Салы, хорошо работает. Фабио пришел к выводу, что у талантливых руководителей подчиненные смеются примерно в три раза чаще, чем у посредственных. А по данным другого исследования, хорошее настроение помогает людям лучше

воспринимать информацию, живо и творчески на нее реагировать. Смех, таким образом, — дело серьезное.

Этот тезис доказал свою состоятельность, например, в одной из университетских клиник Бостона. Там два врача, назовем их доктором Берком и доктором Гумбольдтом, претендовали на пост гендиректора корпорации, управлявшей несколькими больницами, в том числе и этой. Оба врача возглавляли отделения, оба были превосходными специалистами, оба публиковались в престижных медицинских журналах, и их статьи часто цитировались последователями. Но в характере этих двух людей не было ничего общего. Доктор Берк, человек напористый, целеустремленный и бесстрастный, был бескомпромиссным перфекционистом, он не говорил, а командовал, и его сотрудники вечно ходили

## НАСКОЛЬКО У ВАС РАЗВИТ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ?

Чтобы оценить уровень социального интеллекта руководителя и помочь ему наметить план его совершенствования, мы предлагаем ему воспользоваться нашим тестом на эмоциональные и социальные способности. Это вариант 360-градусной аттестации, при которой начальники, коллеги, подчиненные, клиенты, а иногда и члены семьи оценивают руководителя по семи параметрам социального интеллекта. Вывели мы их, «скрестив» разработанные нами показатели эмоционального интеллекта с данными, собранными нашими коллегами из Hay Group, — двадцать лет они изучают лучших руководителей сотен корпораций, используя точные количественные методы. Ниже перечислены семь параметров, и при каждом — вопросы, с помощью которых мы производим оценку по данному критерию.

### ЭМПАТИЯ

Понимаете ли вы мотивы других людей, даже если они отличаются от вас происхождением, образованием, образом жизни?

Принимаете ли вы близко к сердцу чужие проблемы?

### ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ

Внимательно ли вы слушаете других? Важно ли для вас то, что они чувствуют?

Улавливаете ли вы настроение других?

### ВЛИЯНИЕ

Когда вам нужно убедить в чем-то других, втягиваете ли вы их в обсуждение, вызываете ли к личным интересам?

Поддерживают ли вас главные в организации люди?

### СПОСОБНОСТЬ «ЧУВСТВОВАТЬ» ОРГАНИЗАЦИЮ

Понимаете ли вы, чем живет и дышит та или иная группа или коллектив? Уважаете ли вы эти ценности?

Ориентируетесь ли вы в социальных сетях, известны ли вам существующие неписанные правила?

### ВОСПИТАНИЕ ДРУГИХ

Сочувствуете ли вы своим подопечным, становитесь ли их советчиком и наставником? Готовы ли вы тратить на них время и силы?

Помогают ли ваши советы и отзывы о работе вашим подопечным в профессиональном смысле?

### УМЕНИЕ ВДОХНОВЛЯТЬ

Умеете ли вы формулировать идею, которая вдохновит людей, вызывать у них чувство коллективной гордости, создавать позитивную эмоциональную обстановку?

Помогаете ли вы людям раскрыться с лучшей стороны?

### УМЕНИЕ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ

Добиваетесь ли вы того, чтобы каждый вносил вклад в общее дело?

Поддерживаете ли вы всех членов вашего коллектива и поощряете ли вы взаимопомощь?

## ХИМИЯ СТРЕССА

Когда люди находятся в состоянии стресса, их надпочечники вырабатывают так называемые гормоны стресса — адреналин и кортизол, что влияет на способность здраво рассуждать и анализировать.

В небольшом количестве кортизол стимулирует мыслительную и другие функции психики, поэтому такие приемы начальника, как своевременный нажим и замечания «по делу», вполне имеют право на жизнь. Если же руководитель предъявляет требования, которые подчиненный выполнить не может, уровень кортизола резко повышается, да добавок происходит мощный выброс адреналина. И все: ум парализован. Человек замыкается на исходящей от начальника угрозе и сосредоточиться на работе не может. Он выбит из колеи, память отказывает, как и умение планировать и творить. Собраться и посмотреть на задачу по-новому у него нет сил.

Топорно сделанное замечание, начальственный гнев очень часто приводят к таким гормональным выбросам. Между прочим, когда ученым надо в лаборатории исследовать предельно высокий уровень гормонов стресса, они инсценируют ситуацию, при которой кандидату на вакантное место после серии интервью в обидной форме, не щадя его чувств, сообщают, что он

«не подходит», — примерно те же эмоции испытывает человек, когда начальник в пух и прах разносит его работу. Исследователи обнаружили так же, что если кто-то, кто важен для человека, высказывает ему свое презрение или отвращение, то немедленно запускается механизм стресса, что приводит к взрыву гормонов стресса и сильнейшей тахикардии. Затем активизируются зеркальные нейроны и осцилляторы других людей в коллективе, напряжение распространяется и на них. Вы и оглянуться не успеете, как деструктивные эмоции «заразят» всех до единого ваших подчиненных и работа встанет. Руководители и сами не защищены от стресса. Тем более им надо, не жалея времени, разобраться в биологии своих эмоций.

«на взводе». Доктор Гумбольдт требовал со своих подчиненных не меньше, но держался с ними, с коллегами и пациентами просто, по-свойски. Наблюдатели отмечали, что в отделении Гумбольдта люди улыбались, подшучивали друг над другом и откровенно высказывались гораздо чаще, чем у Берка. Талантливые врачи у Берка, как правило, не задерживались. А к Гумбольдту народ, наоборот, тянулся: всем нравилась теплая атмосфера у него в отделении. Видя, что доктор Гумбольдт умеет ладить с людьми, совет директоров корпорации отдал предпочтение ему.

### Точная «настройка» руководителя

Выдающиеся руководители часто говорят, что управлять надо, доверяя своему чутью. Действительно, считается, что сильная интуиция помогает лидеру в любой обстановке: и когда ему надо разобраться в настроениях, царящих в организации, и когда нужно вести трудные переговоры с конкурентом. Ученые, изучающие феномен лидерства,

определяют эту особенность как способность распознавать паттерны, которая развивается обычно с опытом. Распознавание паттернов — самый мощный инструмент, которым располагает наш интеллект: он сводит неизвестное к известному, позволяет различать и упорядочивать огромное количество данных, извлекать из них смысл и благодаря этому быстро оценивать ситуацию, чтобы немедленно предпринять соответствующее точное действие. Ученые советуют: интуиции нужно доверять, однако, прежде чем принимать решение, стоит все-таки собрать и проанализировать как можно больше информации. Это, безусловно, разумно, но у руководителей не всегда есть время, чтобы проконсультироваться с десятками людей.

Открытия нейробиологии приводят к выводу, что подстраховываться, собирая десятки чужих мнений, незачем. Интуитивное решение ведь тоже возникает в результате работы мозга, вернее, особого вида нейронов — веретенообразных клеток. Они почти в четыре раза крупнее остальных нейронов, а их отростки очень длинные, поэтому они легко «дотягиваются» до других нейронов и быстро передают информацию о мыслях и чувствах. В результате этой сверхскоростной передачи эмоций, убеждений и суждений складывается то, что специалисты по психологии поведения называют нашей системой навигации в социуме. Веретенообразные клетки активизируют нейронные сети, которые начинают работать всякий раз, когда мы выбираем лучшее решение из нескольких, даже если нам просто-напросто нужно понять, в какой последовательности делать намеченные на сегодня дела. Те же клетки помогают нам оценить, стоит ли доверять человеку и можно ли ему поручить работу. За двадцатую долю секунды наши веретенообразные нейроны сообщают нам о том, какое впечатление производит на нас тот или иной человек. И, как потом выясняется, это будто бы поверхностное впечатление бывает очень верным. Поэтому руководители напрасно боятся действовать по первому импульсу, особенно если им удалось настроиться на эмоциональную волну окружающих.

Эта настроенность в буквальном смысле имеет физическую природу. У подчиненных хорошего руководителя устанавливается с ним внутренняя связь: между ним и другими возникает то, что мы с нашей коллегой Энни Макки называем резонансом. Такое обычно неосознанное влияние

мы можем оказывать на других благодаря зеркальным и веретенообразным нейронам. Но при этом задействован и еще один вид нейронов — осцилляторы. Они обеспечивают координацию физических действий людей. Если хотите увидеть осцилляторы в действии, понаблюдайте за влюбленными, которые собираются целоваться. Они как будто танцуют — тело одного естественно отзывается на движения другого. Нечто подобное происходит и тогда, когда в унисон играют два виолончелиста. Оба не только одновременно берут ту же ноту — благодаря осцилляторам правые полушария обоих лучше скоординированы друг с другом, чем правое и левое полушария у каждого из них.

### Активизируйте свои нейроны общения

Как активизируются нейроны, ответственные за эмпатию и общение, можно наблюдать на каждом шагу. Однажды мы смотрели видеозапись, на которой было запечатлено, как Херб Келлехер, соучредитель и бывший гендиректор Southwest Airlines, шел не спеша по коридорам далласского Love Field — базового аэропорта компании. Мы буквально видели, как Келлехер «включал» зеркальные нейроны, осцилляторы и прочие биологические механизмы общения в каждом, кто оказывался на его пути. Он лучезарно улыбался, он приветствовал пассажиров, находя для каждого какое-нибудь теплое слово; он обнимал служащих, благодаря их за хорошую работу. И точно то же самое он получал в ответ. Вот типичная картина: по пути ему встретилась стюардесса. Узнав Келлехера, она просияла. «Ой, мой дорогой!» — невольно вырвалось у нее, и она бросилась обнимать Келлехера. «Мы все любим его как родного», — объяснила она позже.

К сожалению, стать похожим на Херба Келлехера или доктора Гумбольдта не так много шансов, если у вас нет ничего общего ни с тем, ни с другим. Мы не знаем однозначных способов развить зеркальные нейроны, веретенообразные клетки и осцилляторы. Нам известно, что, как только мы соприкасаемся с другими, они активизируются тысячами, но управлять этим процессом мы не умеем. Более того, сознательные попытки проявить социальный интеллект нередко приводят

к обратным результатам. Когда вы изо всех сил стараетесь эмоционально кому-то соответствовать, активизируются не только осцилляторные нейроны. В подобных ситуациях мозг, чтобы инициировать движение и управлять им, использует другие, менее приспособленные для этого системы. В итоге непринужденность, естественность исчезают, вы кажетесь скованным и напряженным.

Единственный способ развить и укрепить нейронные сети, ответственные за общение, — попробовать изменить, как это ни трудно, свое поведение. Компаниям, которые хотят пробудить эмоциональную чуткость у своих нынешних или будущих руководителей, нужно прежде всего понять, насколько эти люди готовы перестраиваться. Те, кого не пугает работа над собой, должны сначала представить себе, что именно им предстоит изменить в себе, а затем пройти подробную диагностику, что-то вроде медицинского обследования — оно выявит сильные и слабые в плане общительности стороны. А дальше в зависимости от «диагноза» нужно понять, в чем и как лучше «натаскивать» этого человека, чтобы полнее развить его навыки общения. Кого-то стоит учить разнообразным способам взаимодействия с окружаю-

## У подчиненных хорошего руководителя устанавливается с ним внутренняя связь.

щими и заставлять при каждом удобном случае применять их на деле. А кому-то психолог посоветует выбрать человека, которому хотелось бы подражать, и наблюдать за ним. Вариантов много, но путь к успеху всегда труден.

### Как стать «социально интеллектуальнее»

Чтобы вы могли представить себе, как можно сознательно развивать социальный интеллект, обратимся к истории Дженис, руководителя высшего звена. Крупная компания пригласила Дженис на место начальника маркетингового отдела. Ее знали как крепкого профессионала с внушительным послужным списком, о ней говорили, что у нее стратегическое мышление и хорошие способности к планированию, она славилась умением



не только резать правду-матку, но и предвидеть, что предстоит решить и преодолеть на пути к цели. Но спустя полгода работы будущее Дженис в компании повисло на волоске. У других руководителей сложилось о ней весьма нелестное мнение — как о человеке неумно напористом и упрямом, недипломатичном, который ведет себя как слон в посудной лавке, особенно в отношениях с вышестоящими.

Однако начальник Дженис не хотел терять, на его взгляд, многообещающего сотрудника, поэтому ей наняли психолога — Кэтлин Кавалло из Нау Групп. Кэтлин первым делом собрала отзывы о Дженис. Подчиненные, коллеги, топ-менеджеры низко оценили Дженис с точки зрения эмпатии, готовности прийти на помощь, гибкости и умению улаживать конфликты. Еще больше о своей подопечной Кэтлин узнала из частных бесед с людьми, которые особенно тесно работали с Дженис. Они в основном говорили о ее неспособности понимать людей, о том, что в ней нет ни капли душевной чуткости и отзывчивости. Кэтлин подвела итог: Дженис не разобралась в том, как принято общаться в компании, не чувствовала других людей, она абсолютно не вписывалась в коллектив с его сложившимися нормами и к тому же сама этого не подозревала. Хуже всего, Дженис не осознавала, что она резка и с начальством. Если она расходилась во мнении с собеседником, то шла на него, как танк, и интуиция не подсказывала ей, когда стоит пойти на попятную. Все это ставило дальнейшее пребывание Дженис в компании под угрозу; высшее руководство устало от ее вечных «нет, минуточку, давайте-ка разберемся».

Кэтлин Кавалло познакомила Дженис с отзывами о ней сослуживцев, сказав, что это — повод задуматься. Дженис, естественно, была потрясена тем, что может остаться без работы. Но еще больше ее удручило то, что она воздействовала на людей совсем не так, как ей хотелось бы. Началась работа с психологом. Дженис должна была рассказывать Кэтлин о всех значимых удачах и промахах, случившихся за день. С каждым разом она все лучше понимала, что убежденно излагать свою идею — это одно, а мертвой хваткой вцепляться в оппонента — совсем другое. Она уже могла представить себе, как воспримут ее слова участники совещания, что почувствуют подчиненные, если во время аттестации она отрицательно оценит их работу.

Она училась высказывать свое мнение более тактично. И постепенно она начала осознавать, что и как ей надо изменить в себе. Подобная «тренировка в уме» активизирует участки мозга, отвечающие за отношения за другими, укрепляя нейронные связи, благодаря которым человек может эффективно взаимодействовать с окружением. Примерно так же спортсмены — участники Олимпийских игр много времени, сотни часов, уделяют анализу своих движений.

В какой-то момент Кэтлин попросила Дженис сказать, кто из руководителей ее компании виртуозно владеет искусством общения. Дженис назвала одного топ-менеджера — он был настоящим дипломатом: мог и возражать, и критиковать кого-то на совещаниях, но при этом никогда ни с кем не портил отношений. Она обратилась к нему за помощью и даже перешла на другую должность, чтобы работать с ним вместе, — и проработала на этом посту два года. Дженис повезло: в его лице она обрела наставника, считающего, что руководитель кроме всего прочего отвечает за воспитание кадров. Многие стараются не брать себе сотрудников с трудным характером. Новый же начальник Дженис принял ее, поскольку разглядел и высоко оценил ее сильные стороны и поскольку интуиция подсказала ему, что Дженис исправится, если ей помочь.

Перед совещаниями он объяснял Дженис, как лучше излагать свою точку зрения на спорный вопрос, как разговаривать с вышестоящими; он обучал ее искусству хвалить и критиковать работу подчиненных. Наблюдая за ним изо дня в день, Дженис научилась не выбивать у людей почву из-под ног, даже если была недовольна их работой или считала, что они не справляются со своими обязанностями. Если бок о бок с нами живет и работает человек, который так умеет ладить с людьми, что ему хочется подражать, то, когда мы наблюдаем за ним, наши зеркальные нейроны активизируются, а значит, мы непосредственно воспринимаем, усваиваем и точно воспроизводим увиденное.

Дженис совершенно преобразилась. Можно сказать, она пришла к своему начальнику одним человеком, а ушла от него — другим. Над этим стоит задуматься: когда мы ведем себя определенным образом, у нас в мозгу создаются и развиваются те или иные нейронные связи, а значит, нас нельзя считать заложниками наследственности или обстоятельств

первых лет жизни. Даже взрослые люди вполне могут измениться, если они, как и Дженис, готовы приложить усилия. Занимаясь с психологом, Дженис делала несомненные успехи: она постепенно привыкала иначе взаимодействовать с людьми, и эта новая манера уже становилась естественной для нее. С научной точки зрения это можно объяснить следующим образом. Дженис раз за разом контролировала свое поведение, при этом в ее мозгу образовывались и крепились соответствующие нейронные связи. А когда окружающие общались с Дженис, они настраивались на ее волну и происходило то, о чем мы уже писали: между нею и собеседником, вернее между ее и его мозгом, устанавливалась незримая связь, что, в свою очередь, укрепляло нейронные сети Дженис, ответственные за общение. И вот результат: если раньше будущее Дженис в компании было более чем сомнительным, то теперь ее значительно повысили.

Прошло пару лет, и несколько подчиненных Дженис ушли из компании, не ужившись с начальницей. Дженис снова обратилась к Кэтлин Кавалло. Разобравшись в ситуации, Кэтлин пришла к выводу, что, хотя Дженис научилась общаться с начальниками и коллегами, она иногда по-прежнему не замечала эмоционального состояния подчиненных, например, не чувствовала, когда они подавлены, чем-то расстроены. С помощью психолога Дженис удалось переломить себя: теперь она сосредоточилась на эмоциональных потребностях сотрудников и отрегулировала, «перенастроила» свой стиль общения. Кэтлин дважды опрашивала подчиненных Дженис — до их второго «тура» тренингов и вскоре после него. Как показал второй опрос, их эмоциональное состояние улучшилось, а желание работать в организации и надолго в ней остаться заметно возросло. Повышение производительности не заставило себя ждать: объем продаж за год увеличился на 6%. Еще один столь же успешный год — и Дженис назначили президентом подразделения с миллиардным бюджетом. Совершенно очевидно, что компании много выиграют, если будут проводить для своих сотрудников программы вроде той, которую прошла Дженис.

### Социальный интеллект и производственные показатели

Наши исследования последних десяти лет подтвердили, что между тем, как работают руководители с сильным и слабым социальным

интеллектом, — дистанция огромного размера. На примере крупного банка мы убедились в том, что результаты его годовой работы гораздо больше зависят от развитости социального интеллекта его руководителей, чем эмоционального, в том числе самосознания и самообладания (см. врезку «Насколько у вас развит социальный интеллект?»).

Как выясняется, социальный интеллект очень важен в кризисных ситуациях. В качестве примера расскажем о сотрудниках канадской больницы сети, которая ради сокращения расходов проводила весьма радикальную реорганизацию. Как показали опросы, рядовые врачи и медсестры больше всего были недовольны тем, что не могли обслуживать пациентов на том же уровне, что и раньше. Примечательно, что подчиненные руководителей с низким социальным интеллектом жаловались на невозможность качественно работать в три, а на эмоциональное истощение — в четыре раза чаще, чем их коллеги, которым достались чуткие начальники. И наоборот, медсестры из отделений, заведующие которых обладали высоким социальным интеллектом, даже в нервной обстановке, вызванной массовыми увольнениями, говорили о своем хорошем эмоциональном состоянии и о том, что стали лучше обслуживать пациентов (см. врезку «Химия стресса»). Советам директоров компаний, переживающих кризис, надо бы время от времени вспоминать про этот опрос. Ведь именно советы директоров, выбирая человека, который будет руководить организацией в трудные времена, отдают предпочтение не социальному интеллекту, а опыту работы, хотя на самом деле кризисному менеджеру необходимо и то, и другое.

---

*Дэниел Гоулман (Daniel Goleman; contact@danielgoleman.info) — сопредседатель Консорциума по исследованию эмоционального интеллекта в организациях, созданного на базе Школы профессиональной и прикладной психологии Университета Ратгерс (Пискапатауэй, штат Нью-Джерси); автор книги «Social Intelligence: The New Science of Human Relationships». Ричард Бояцис (Richard Boyatzis; richard.boyatzis@case.edu) — профессор, заведующий кафедрой организационной бихевиористики в Университете Кейс Вестерн Резерв (Кливленд, штат Огайо); вместе с Энни Макки и Фрэнсис Джонстон написал книгу «Becoming a Resonant Leader».*