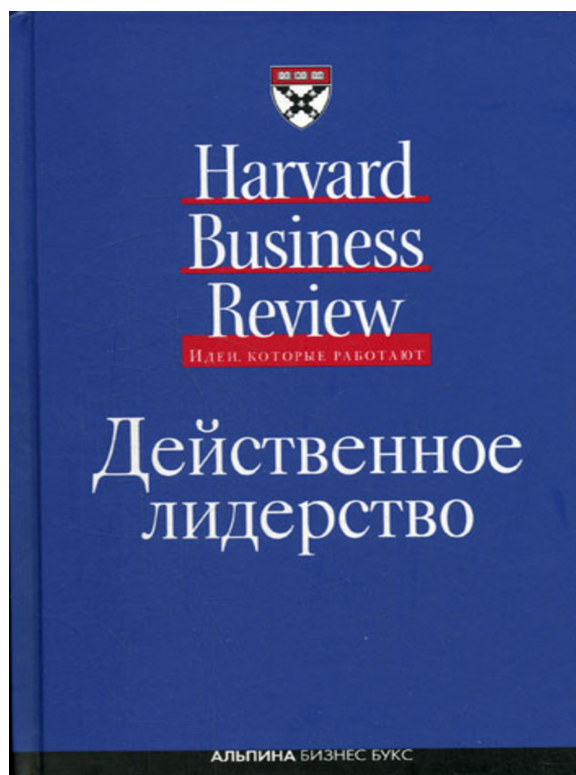




Серия «Идеи, которые
работают»

Действенное лидерство

Перевод с английского

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK



УДК 65.011;65.012.4
ББК 65.9(2)30-2
Д27

Переводчик Н. Лисова

Редактор В. Григорьева

Д27 **Действенное лидерство:** Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 186 с. — (Серия «Идеи, которые работают»). ISBN 978-5-9614-0754-9

Современный лидер — не тот, кто по своему положению имеет право командовать, а тот, кто обладает личностными качествами, способствующими созданию жизнеспособной организации, кто способен стимулировать постоянные перемены и инновации, вдохновлять людей на результативный труд. В сборнике изложены мнения и рекомендации известных исследователей — Дэниела Гоулмана, Энни Макки, Томаса Питерса, которые помогут менеджерам и руководителям достичь высоких результатов.

УДК 65.011;65.012.4
ББК 65.9(2)30-2

Harvard Business School Publishing Corporation, 1979,1991,1992,2001
Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008
Издано по лицензии Harvard Business School Press

ISBN 978-5-9614-0615-3 (серия «Идеи, которые работают») ISBN 978-5-9614-0754-9 (рус.) ISBN 1-57851-805-9 (англ.)

Содержание

<i>Каждый лидер помнит моменты и людей, которые сформировали его.....</i>	<i>9</i>
ХАРРИС КОЛЛИНГВУД	
<i>Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха</i>	<i>32</i>
ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН, РИЧАРД БОЯЦИС, ЭННИ МАККИ	
<i>Лидеры и лидерство: мнение экспертов</i>	<i>57</i>
ВЕДУЩИЕ — ХАРРИС КОЛЛИНГВУД И ДЖУЛИЯ КЕРБИ	
<i>Чему нас могут научить титаны?</i>	<i>75</i>
РИЧАРД ТЕДЛОУ	
<i>Нелегко быть «мягким» менеджером</i>	<i>94</i>
УИЛЬЯМ ПИС	
<i>Лидерство в зоне боевых действий.....</i>	<i>109</i>
УИЛЬЯМ ПАГОНИС	
<i>Лидерство: печальная действительность и ее светлая сторона.....</i>	<i>131</i>
ТОМАС ПИТЕРС	
<i>Уроки лидерства на Эвересте</i>	<i>155</i>
МАЙКЛ УСИМ	
<i>Следовать за лидером: ваш выбор.....</i>	<i>174</i>
РОБЕРТ ГОФФИ, ГАРЕТ ДЖОНС	
<i>Об авторах.....</i>	<i>177</i>
<i>Предметный указатель.....</i>	<i>182</i>

Каждый лидер помнит моменты и людей, которые сформировали его

А А А А

ХАРРИС КОЛЛИНГВУД

Если способность к лидерству есть качество личности, то можно с уверенностью сказать, что важнейшие уроки лидерства каждый извлекает из собственного опыта. Поэтому редакторы *HBR* попросили лидеров бизнеса, науки и искусства рассказать о событиях и людях, познакомивших их с лучшими и худшими сторонами лидерства.

Каждый из 17 ответов был, разумеется, уникальным, но выявились и общие черты. Многие из тех, к кому мы обратились, сказали, что первые уроки хорошего лидерства они получили от своих родителей или кого-то одного из них. Несколько человек указали на собственные ошибки как на примеры плохого лидерства. Некоторых лидеров сильно изменил опыт, полученный в армии или на школьной спортивной площадке. Другие назвали определяющим фактором социальное движение 1960-х гг.

Генеральный директор Disney Майкл Эйзнер рассказал, что директор его школы — этот человек ему совсем не нравился — научил его, как важно стремиться к совершенству и как опасно настаивать на нем. Опыт службы во флоте во время Второй мировой войны показал бывшему редактору *Washington Post* Бену Брэдли, тогда совсем молодому человеку, как важно брать на работу людей более умных, чем ты. Генеральный директор Хегох Анна Малкейхи и ди-

ректор Национального исследовательского института генома человека Фрэнсис Коллинз благодарны своим родителям за науку о том, как важно во всем добиваться согласия. А вот владелец Semco Рикардо Семлер утверждает, что консенсус — это только начало и отсылает к словам Льюиса Кэрролла о том, что устойчивый эффект может быть достигнут только в том случае, если менеджеры вообще прекращают руководить и передают ведущую роль сотрудникам. В конечном итоге все эти истории наглядно показывают, что лидерство — это в первую очередь действие. Лидер должен не рассказывать, а показывать и подавать правильный пример.

Часто говорят, что главное в лидерстве — подать правильный пример. В этом случае представляется логичным спросить современных лидеров, какие примеры хорошего и плохого лидерства стали для них определяющими. *HBR* поставил перед лидерами бизнеса, образования и искусства два вопроса. Какой человек, событие или литературное произведение стали для вас лучшим уроком эффективного лидерства? Кто или что помогло вам понять, что значит плохое лидерство? Разумеется, одинаковых ответов не было, зато выявились интересные общие черты. Возможно, в первую очередь достоин внимания тот факт, что для нескольких респондентов уроки лидерства начались дома. Эти люди заявили, что именно родители — или один из них — научили их принципам хорошего лидерства. Интересно, что некоторые из респондентов пошли еще дальше и назвали собственные ошибки в качестве примеров плохого лидерства. Некоторые лидеры указали, что их серьезно изменил опыт военной службы. Еще несколько человек видят определяющие моменты в социальных движениях 1960-х.

Собранные здесь рассказы не обходятся без упоминания различных принципов и философий лидерства. Но все они находят свое выражение в делах, а не в словах. И это, возможно, самый важный урок: в основе своей лидерство — это в первую очередь действие. Быть лидером — означает показывать, а не рассказывать. Быть лидером — значит подавать правильный пример.

Майкл Эйзнер, *председатель правления и генеральный директор Disney в Бербанке, Калифорния*

Я был типичным бунтующим подростком; можно было подумать, что моя главная цель — бросить вызов любому начальству. Поэтому главный свой урок в лидерстве я, что вполне естественно, получил от своего главного на тот момент начальника — того, кому я оказывал наибольшее сопротивление. Это был директор моей школы Брюс Макклеллан. Его настойчивые напоминания о том, что он обладает властью, а я нет, чередовались с постоянными наставлениями о том, что, если уж делаешь что-то, делай как можно лучше. Это утверждение казалось тогда прописной истиной (и сейчас кажется). Но иногда к прописным истинам надо прислушаться. За три года, что я слышал его голос, мистер Макклеллан успел произнести свой девиз «Стремись к совершенству» несколько тысяч раз. Я был слишком горд и непокорен, чтобы признать, что слышу его. Я хотел лишь заниматься спортом и закончить наконец школу. Но его кредо стремиться к совершенству чувствовалось всегда и во всем. И неважно, чем ты занимался — играл в футбол на школьной площадке, делал чизбургер или подстригал газон, — его мнение было однозначным: не валяй дурака, если делаешь, делай хорошо.

Я очень часто слышал в школе эту фразу и смеялся над ней. Если меня удаляли с площадки во время баскетбольного матча, я заставлял себя не думать об этом. Если я запускал занятия и в результате получал не слишком высо-

кую оценку, я не обращал на это внимания. Если я забывал про день рождения сестры и в последний момент покупал какой-то случайный подарок, то не видел в этом проблемы.

Но на самом глубинном уровне его слова, его постоянное

**И вот что самое
приятное: если во всем
стремиться к
совершенству, может
быть, и не станешь
успешным лидером, но
наверняка добьешься в
жизни успеха.**

стремление к совершенству, его
страсть сделать любое дело
как можно лучше, остались со
мной навсегда.

По мере того как я выходил из
подросткового возраста, эти слова
Брюса Макклеллана обретали для
меня все больший смысл —
примерно так, как обретают в
конце концов смысл высшая математика, химия или
Шекспир. Они обрели для меня смысл, так как стремление
к совершенству оказалось единственным способом не погрузиться в пучину посредственности. Конечно, это я понял гораздо позже — наверное, после первой своей неудачи в роли одного из руководителей ABC.

Как-то незаметно совет мистера Макклеллана перестал меня раздражать; вместо этого он стал руководством к действию и основой почти всех моих успехов и достижений. А в какой-то момент я научился различать «стремление к совершенству» и «достижение идеала» и перестал путать эти понятия. Идеал недостижим. Но неустанное стремление к совершенству и напряженная работа дают превосходный результат. Просто вы никогда не должны сдаваться.

А вот что самое приятное в наставлении мистера Макклеллана: всегда стремясь к совершенству, вы, может, быть, и не станете выдающимся лидером, но непременно добьетесь успеха в жизни. Если ваша цель будет неизменна, вы сможете реализовать себя — и неважно, пойдет за вами целая армия последователей и подчиненных или вы один будете уверенно прокладывать свой собственный путь.

Перси Барневик, председатель правления и бывший генеральный директор ABB в Цюрихе, Швейцария

Самые важные уроки лидерства в жизни я получил от Ганса Вертена, который руководил компанией Electrolux с 1967 по 1991 г. Он приобрел около 100 компаний и сделал эту шведскую корпорацию крупнейшим мировым производителем бытовой техники. Я не работал под началом Вертена, но всегда считал его своим наставником. Он был очень решительным и сильным человеком, требовал от своих сотрудников напряженной работы и выполнения поставленных задач. Тем не менее они всегда были лояльны к нему — ведь ему каким-то образом удавалось совмещать железный стиль руководства с позитивной и приятной атмосферой. Работать с ним было истинное удовольствие — он всегда был в гуще событий, отличался самоиронией и готов был разрядить напряжение шуткой. Сравните его с руководителями — «настоящими мачо», которые постоянно фигурируют в списках «самых крутых менеджеров США». На мой взгляд, их подход в корне неверен. Чем сложнее стоящая перед вами задача, тем с большим вниманием вы должны относиться к людям.

Дэниел Голдин, администратор NASA в Вашингтоне

Мой отец был из тех людей, которые всегда шагают не в ногу. В семье никогда не было много денег, поэтому он собрал свой автомобиль из деталей, подобранных на свалке. В то время машины обычно красили в темные спокойные цвета. Он сделал нашу небесно-голубой. Мы звали ее «Голубой молнией Лу». Я очень стеснялся, а его совершенно не беспокоило, что подумают люди. Отец побуждал меня читать как можно больше и серьезнее; кроме того, он настаивал, что я должен слушать и ценить музыку. По субботам, когда мои приятели играли в мяч или ходили в кино, я — хотелось мне того или нет — слушал музыкальные передачи

по радио. В то время меня это раздражало, но теперь я понимаю, что отец учил меня справляться с большими объемами разной информации. Если вы управляете большой и сложной организацией, часто возникает искушение добиться порядка, спокойствия и умиротворенности. Но поиск стабильности не ведет к творческим успехам; творчество — результат обработки больших объемов сложной информации и расстановки приоритетов. Отец научил меня главному — нельзя позволять, чтобы хаотичность и запутанность данных становились оправданием неудачи.

В качестве примера плохого лидерства приведу себя. Когда моей дочери Лауре было два или три года, мы жили в Лос-Анджелесе на очень оживленной улице в доме, вокруг которого был сад. У нас было твердое правило: калитка всегда должна быть закрыта, а Лауре не разрешалось выходить на передний двор без взрослых. Лаура никогда не обращала особого внимания на правила. Она научилась открывать калитку и стала выходить и играть с подружками на лужайке перед домом. Я предупредил ее, затем предупредил еще раз. На третий раз я в ярости схватил ее в охапку и отшлепал. После этого она часто говорила подружкам: «Лучше не ходить за калитку, не то получишь взбучку». Тогда я понял, что сломал дочке характер, по крайней мере чуть-чуть. Это четкий пример излишне резкого реагирования. Лидеры не должны забывать о власти, которой они обладают. Я очень властный и вспыльчивый человек и иногда, сам того не желая, делаю то, что подавляет людей и приводит их в замешательство. Если я ловлю себя на этом, то приношу извинения.

Крис Аргирис — профессор-стипендиат фонда Дж. Конанта по организационному поведению и обучению в Гарвардской школе бизнеса в Бостоне; член совета директоров Monitor Group в Кембридже, Массачусетс

Один из самых важных уроков мне преподавал лейтенант пехоты из Нью-Йорка. Большинство из тех, кто служил

в армии, помнит, как солдаты вечно жалуются на трудности. Лейтенант относился к нашим жалобам совершенно равнодушно. «Да, вам тяжело, — отвечал он, — но это пустяки по сравнению с тем, что вам придется пережить в бою. Я предпочитаю не замечать ваших жалоб, но подготовить вас получше». Думаю, что такую бескомпромиссную преданность делу сегодня назвали бы суровой любовью.

Вот почему я всегда помню о том, что задача лидера — заботиться о благополучии и процветании подчиненных, а не об их комфорте.

Самый серьезный урок неэффективного лидерства я преподавал себе сам.

В конце Второй мировой войны я служил в войсках связи, командовал группой связистов. Когда срок моей службы подходил к концу, одна из женщин по имени Шейла вызвала меня из кабинета и пригласила в зал, где собралось около 300 сотрудников. «Лейтенант, — начала она свою маленькую речь, — мы просто хотим сказать вам, что вы были чудесным боссом». Она обняла меня, поцеловала и преподнесла сберегательные облигации в конверте и красивую кожаную сумку. Я решил: должно быть, я и правда хороший руководитель.

Через некоторое время я снова оказался в той части и зашел в свою группу поздороваться. Война закончилась, на месте руководителя теперь был мой бывший помощник. Я спросил у него: «Скажите, Билл, что вы на самом деле думали обо мне как о руководителе?» И он начал говорить мне неприятные вещи; никогда прежде мне не доводилось слышать ничего подобного. Я слишком стремился всегда быть первым, я шел по головам и не обращал на это внимания, лишь бы поставленная задача была выполнена. Я был ошеломлен. Неожиданно рядом появилась Шейла. Я обратился к ней: «Шейла, то, что говорит Билл о моем руководстве, — правда?» Она посмотрела мне прямо в глаза и ответила: «Ну да, лейтенант, конечно, правда. И вот еще

что — мы все здесь очень рады, что война наконец закончилась; нам до смерти надоело лицемерить перед всеми вами, офицерами».

В тот момент я подумал: «О господи, как это несправедливо!» Но со временем я понял: неважно, правду мне сказали тогда или солгали — важно, что сам я даже не подозревал о своих недостатках. Именно после этого я начал изучать себя и свои недостатки, а потом перешел к проблемам организаций и лидерства вообще.

Бен Брэдли, бывший главный редактор *Washington Post*

Первый опыт в области лидерства я получил на борту эсминца Philip во время Второй мировой войны в возрасте 21 года. Я тогда стал вахтенным офицером; это означало, что во время своей вахты, если судно не участвовало в бою, я был на нем практически полным хозяином. Тогда я научился двум вещам, которые в итоге принес с собой в отдел новостей *Washington Post*.

Первое — необходимо быстро принимать решения. На эсминце во время войны невозможно предугадать, что произойдет завтра, через час или через минуту. Точно так же обстоит дело и в отделе новостей. В день выходит пять выпусков газеты, а каждую колонку можно заполнить разными способами. Вы должны решить, о каких новостях сообщать, кто будет готовить информацию, сколько правки потребует написанный материал, где именно в газете будет размещена та или иная заметка. По мере того как день подходит к концу и срок сдачи номера приближается, поток вопросов превращается буквально в лавину. На принятие важных решений, которые могут сказаться на репутации газеты, отводятся минуты. По сравнению с этим даже нынешний Интернет кажется медленным.

Второе — эти решения невозможно принимать, если вокруг вас нет хороших сотрудников. Это было верно, когда я управлял эсминцем, и в газетном деле все обстоит точно

так же. Если у вас хватит ума, вы наберете в штат сотрудников более умных, чем вы сам, или по крайней мере более сведущих во многих областях. И тогда вам чуть легче будет принимать трудные решения, о которых я говорил.

Post всегда отличалась строгой и скептической подачей материала, поэтому вы, возможно, ожидаете от меня многочисленных примеров плохого лидерства из жизни президентов за последние 50 лет. Но правда в том, что я испытываю к этим людям сочувствие — у них совершенно невозможная работа. С возрастом даже руководство Рейгана стало казаться мне образцово-показательным. Он не был ученым-ракетчиком, зато был великим лидером и сумел объединить страну.

Виктор Менезес, председатель правления и генеральный директор Citibank, член управляющего комитета Citigroup в Нью-Йорке

Качества лидера наиболее ярко проявляются во время кризиса — например, такого, с каким столкнулся Citibank в 1990—1991 гг. Цена наших акций упала до 6 долл., и было неясно, сможет ли банк уцелеть. Именно в тот момент Джон Рид, который был председателем правления банка, проявил себя необычным и выдающимся лидером.

В первую очередь Джон сосредоточил усилия банка всего на нескольких вещах и представил руководству банка, регулирующим органам и Уолл-стрит простой и понятный план. Это произвело на меня сильное впечатление и показалось великим примером эффективного лидерства — ведь его план поднял всю организацию и побудил бороться за выживание. Джон упростил чрезвычайно сложную структуру Citibank, поставил всемерную экономию во главу угла и направил всю деятельность, без исключения, на достижение конечного результата. Затем он стал каждый месяц собирать 15 высших руководителей и обсуждать с ними ход выполнения плана.

При этом интересно отметить, что за этот период мы не избавились ни от одного филиала, хотя большинство американских банков тогда сворачивали свою зарубежную деятельность. Мы не только сохранили, но и расширили свою зарубежную сеть — в соответствии с одним из нескольких простых правил, которые Джон сформулировал и донес до каждого работника: пусть пострададут акционеры и сотрудники, но клиент пострадать не должен.

Анна Малкейхи, президент и генеральный директор Xerox в Стэнфорде, Коннектикут

Самые ценные уроки лидерства я получила дома, за семейным обеденным столом, где отец каждый вечер вел беседы со мной, моей матерью и четырьмя братьями. Отец — писатель и преподаватель — точно знал, как подтолкнуть каждого из нас к независимому мышлению и творчеству. Темы обсуждения менялись — это могли быть политика, бизнес, литература, текущие события или что-то другое, но каждый должен был высказать свою позицию и попытаться защитить ее. Кто не участвует в дискуссии, тот не ест, — шутили у нас в доме. И мы не просто спорили; отец побуждал нас подкреплять слова действием.

Пример плохого лидерства можно получить, если двигаться слишком быстро — или слишком медленно — и не вовлекать людей в процесс перемен. В определенный период Хегох столкнулась с этими проблемами и, откровенно говоря, дорого заплатила за опыт. Но в результате теперь мы лучше понимаем, сколько усилий необходимо затратить, чтобы не только развернуть компанию и направить ее на другой путь, но и заложить базу для будущего роста. Когда занимаешь руководящую должность, именно кризисная ситуация лучше всего помогает сфокусироваться на главном. Во многих отношениях кризис помогает лидеру вести людей за собой, а людям — подниматься на новый уровень в борьбе с трудностями.

Джеймс Конлон, главный дирижер Парижской оперы и главный музыкальный директор города Кельна, Германия

Когда мне было двенадцать лет, отец взял меня с собой послушать доктора Мартина Лютера Кинга, который выступал в Нью-Йорке на благотворительном ленче. Более того, я встретился с ним лично и пожал ему руку. Храбрость этого человека, его альтруизм и преданность делу подействовали на меня очень сильно, но его смерть буквально потрясла меня. Я понял, что время каждого лидера ограничено, и его ни в коем случае нельзя тратить попусту.

Философия Кинга оставила в моей душе два очень важных следа. Во-первых, она постоянно побуждала меня выходить за рамки естественного для артистической души стремления сосредоточиться исключительно на собственных переживаниях. Во-вторых, она показала мне могущество человека, который со страстью и сочувствием посвятил свою жизнь помощи другим людям. Духовная, интеллектуальная и физическая энергия, порожденная его взглядом на жизнь, затмила обрекающий на неудачу негативный заряд, который часто сопровождал мое музыкальное образование. Многие учителя в детстве обращали внимание только на мои недостатки, порождая во мне чувство неполноценности. Когда я только начинал дирижировать, я, сам того не замечая, использовал некоторые из негативных методов обучения, но уже несколько десятилетий я всеми силами стараюсь изжить это в себе. На протяжении всей моей профессиональной жизни идеи Кинга и его высокие моральные принципы помогали мне различать глубокое и поверхностное, важное и тривиальное.

Элеанор Джозайтис, основатель и исполнительный директор Focus:Hope — организации за гражданские права и права человека со штаб-квартирой в Детройте

Момент, когда моя жизнь круто перевернулась, я помню совершенно точно. Это было в 1962 г. Я тогда была тридцатилетней домохозяйкой и воспитывала пятерых детей. Мы жили вполне благополучно в пригороде Детройта. Однажды вечером я была дома и смотрела по телевизору документальный фильм о Нюрнбергском процессе. Внезапно передачу прервал экстренный выпуск новостей — показывали демонстрацию в Селме, штат Алабама. Я видела, как полицейские обращались с демонстрантами: били людей электрическими хлыстами для скота, спускали на

Всегда необходимо отстаивать то, во что страстно веришь. Нужно быть настойчивым и упорным, и неважно, сколько на это потребуется времени.

них собак, направляли струи воды из брандспойтов. После этого я несколько часов сидела и плакала. Я все время спрашивала себя: «А что бы я делала, если бы жила в предвоенной Германии? Неужели делала бы вид, что ничего

не замечаю? Или действовала бы?» Я задавала себе и такой вопрос: «Что я делаю сейчас, когда в моей стране происходит такое?» Вскоре я уже была активной сторонницей Мартина Лютера Кинга. Его сторонником был отец Уильям Каннингем, английский профессор семинарии Священного сердца и мой близкий друг. В 1967 г., когда в Детройте вспыхнули беспорядки, мы с отцом Каннингемом встретились и сказали друг другу, что должны немедленно что-нибудь предпринять.

Мы с мужем Дональдом продали дом в пригороде и переехали в квартиру в центре города, я и сейчас живу в этом доме. Муж во всем поддерживал меня, но нам пришлось очень нелегко. Моя мать наняла адвоката и попыталась отнять у меня детей. Свекор отказался от нас. Брат мужа попросил меня пользоваться девичьей фамилией, чтобы не ставить семью в неловкое положение. Начались трудные времена; друзья от нас отвернулись. Однажды на вечеринке хозяйка сказала: «Кушайте, пожалуйста, побы-

стрее, потому что такой-то спешит на работу. Он офицер полиции и должен идти убивать ниггеров». Я лишь взглянула на мужа, мы поднялись и ушли.

Со временем я поняла, что важнее всего для меня три вещи: страстная вера, упорство и товарищество. Я всегда страстно верила в гражданские права, но упорству и настойчивости мне пришлось учиться. Человек должен отстаивать то, во что страстно верит. Нужно быть настойчивым и упорным, и неважно, сколько на это потребуется времени. И я быстро убедилась, что человеку необходимы надежные партнеры. Вот уже 33 года я окружена людьми, которые разделяют мою преданность задаче, сформулированной нами 8 марта 1968 г.: разумные практические действия ради преодоления расизма, бедности и несправедливости.

Фрэнсис Коллинз, доктор медицины, директор Национального исследовательского института генома человека в системе Национальных институтов здравоохранения NIH в Бетезде, Мэриленд

За все навыки лидера, какими владею, я должен быть благодарен своим родителям, которые привили мне эти навыки в раннем детстве. Сейчас им обоим за 90 и они по-прежнему очень активны и организовали в своем городке

Нельзя пренебрегать достижением общего согласия, даже если полностью уверен в своей правоте.

в Вирджинии несколько групп, посвященных театру и другим видам искусства. Я вырос в обстановке бурлящей творческой энергии и много раз видел, как они творят настоящие чудеса: занятых людей вовлекают в по-

иски общего представления о прекрасном, а затем передают им ответственность и отпускают на поиски мечты.

В начале 1950-х гг. мои родители решили организовать^в Дубовой роще на нашей ферме летний театр. Поскольку

никаких средств на этот проект выделено не было, отец собрал в соседнем городке небольшую группу людей — юристов, бизнесменов и инженеров, людей весьма занятых. В выходные они стаскивали со всего участка валуны и сооружали из них сцену. Каждую субботу родители устраивали чудесную музыкальную вечеринку и отмечали продвижение в работе. Затем эти же люди превратились в актеров, режиссеров и продюсеров и начали ставить все — от Шекспира до Сондхейма. Сейчас в этом театре уже 48-й сезон — и, как обычно, все билеты проданы.

Что же касается неудачного лидерства, то полагаю, что критику следует начинать с себя. Когда только я начинал работать в системе NIH, были сделаны важные открытия в области рака толстой кишки. Открытия не были еще подтверждены и я, опасаясь преждевременного использования информации, подготовил официальное предостережение, которое быстро утвердил мой консультативный совет. Но я не подумал о реакции профессиональных медицинских сообществ, заинтересованных в этом вопросе, я не успел еще, а может, не слишком старался навести мосты в отношениях с ними. Хотя в принципе эти ассоциации были согласны с моим предупреждением, их лидеров задело, что рекомендации исходили не от них, а от NIH. Мне потребовалось несколько лет, чтобы все исправить, но урок я усвоил: даже если ты совершенно уверен в собственной правоте и в том, что все знающие специалисты, скорее всего, с тобой согласятся, не следует пренебрегать достижением консенсуса. Это жизненно важно, хотя и отнимает много времени.

Джек Уэлч, председатель правления и генеральный директор General Electric на протяжении 20 лет

Как я неоднократно говорил, величайшим учителем лидерства для меня была мама, хотя сама она формально никог-

да не занимала руководящей должности. (Говоря по правде, она «управляла» всем нашим кварталом.) Мама научила меня безоглядной любви и в то же время установила очень жесткие критерии успеха. Такая комбинация «кнута и пряника» выявляла все самое лучшее во мне; позже я и сам пользовался такой методикой, чтобы выявлять все лучшее в других.

После мамы решающую роль в моей судьбе, думаю, сыграл тот факт, что там, где я рос, очень много внимания уделялось командным видам спорта. Так я узнал, что для победы необходимо иметь на своей стороне самых лучших игроков. Мало проку окружать себя людьми менее талантливыми, чем ты сам. Можно считать, что тебе повезло, если твои товарищи по команде лучше и быстрее тебя, тем более если ты и сам достаточно хорош. Так и в бизнесе. Невозможно выигрывать в одиночку. Просто невозможно.

Мне посчастливилось создать в GE новое направление — производство изделий из пластика. Я сам стал в этом подразделении первым сотрудником. Затем я взял на работу еще одного сотрудника, второго, третьего... Вскоре нам пришлось предложить одному из них уйти, и это было очень неприятно, так как он всем нам нравился. Но мы занимались строительством команды, а он был недостаточно хорош. В спортивных командах такое происходит каждый день. Почему этого не должно быть в бизнесе?

В детстве я часто был не самым лучшим игроком в команде. И в GE я далеко не всегда был самым умным из присутствующих. Но я всегда старался найти лучших — людей более умных, чем я сам. Самое главное — найти таких людей, а об остальном они позаботятся сами, создав себе, в свою очередь, команды из лучших сотрудников. Каждый день я сражался за то, чтобы «выпустить на поле» самый сильный состав. Я уверен, что это правильный путь к победе.

Лаура д'АндреаТайсон, декан Школы бизнеса Хааса Университета Калифорнии в Беркли, позднее декан Лондонской школы бизнеса

Навыки лидерства я приобрела в основном за четыре года работы в команде президента Клинтона. Первое, что я узнала о лидерстве: лидер всегда должен четко понимать свою задачу. Сначала, когда я была председателем Совета экономических консультантов, моей задачей было создать команду экспертов-экономистов, которые должны консультировать президента по экономическим тенденциям, формулировать разумную политику и объяснять конгрессу и общественности стратегию администрации. Базой для этой работы служил мой опыт экономиста и навыки общения с людьми. Затем меня назначили председателем Национального экономического совета (NEC), где я должна была организовать взаимодействия многочисленных департаментов и организаций в разработке экономической политики. Это потребовало от меня не только способности просто объяснять сложные экономические вопросы, но и умения быть честным посредником и добиваться всеобщего согласия.

Я многое узнала об успешном лидерстве от Роберта Рубина, моего предшественника на посту председателя NEC. Он объяснил, насколько важно знать свои сильные и слабые стороны, показал мне, что лидер может завоевать уважение скромностью, а не высокомерием, что ключ к успеху лидера — талант, ум и преданность его команды. В Школе Хааса я применила эти уроки на практике; сформировала новую культуру лидерства, где опыт и ум ценятся выше званий и титулов.

Самый драматичный пример плохого лидерства, который я могу припомнить, — это решение, принятое в 1996 г. по чисто политическим мотивам Советом по вопросам образования штата Калифорния. Этим решением были отменены специальные квоты на зачисление

в Университет Калифорнии для представителей особо защищаемых групп общества. Никто из заинтересованных лиц — ни преподаватели, ни студенты, ни администраторы, ни выпускники — не одобрил этого шага. Да и с политикой университета, призванной обеспечить доступ к образованию различных групп подготовленных студентов, это никак не сочеталось. В результате количество заявлений о приеме и зачисленных подготовленных студентов из числа меньшинств резко упало. Совет отменил свое решение. Из этого примера можно извлечь два урока: никогда не позволяйте краткосрочным политическим соображениям определять долгосрочную политику; никогда не пытайтесь вводить изменения, которые не пользуются поддержкой заинтересованных лиц и противоречат задачам организации.

Рикардо Семлер, владелец контрольного пакета акций Semco, Сан-Паулу, Бразилия

Самые важные уроки лидерства мне преподавал Льюис Кэрролл. Он писал: «Если вы не знаете, куда идете, любая дорога приведет вас туда». Обычно эту фразу интерпретируют как насмешку над людьми, которым не хватает уверенности в себе или чувства направления, но мне она всегда представлялась позитивным и ясным указанием — утверждением женского, интуитивного разума. Менеджеры часто переоценивают важность четкого представления о том, куда они движутся, каким именно бизнесом занимаются, какую задачу выполняют. Это по-мужски прямолинейная, воинственная и в конечном итоге обманчивая позиция. Я предпочитаю отказ от жесткого контроля в обмен на свободу, творчество и вдохновенное приспособление к обстоятельствам, и Кэрролл помог мне осознать это.

Плохое лидерство для меня олицетворяют папа римский, Фидель Кастро, Билл Гейтс и Ли Якокка — выдающиеся фигуры, блестящие стратеги и гиганты исторического

масштаба. Они создали громадные ценности и превратили возглавляемые ими организации в важнейшие символы нашей эпохи. Но ни один из них не смог подняться над собой и создать организацию, которая могла бы существовать и процветать не благодаря, а вопреки своему создателю. Они не сумели вовремя уйти и наблюдают теперь угасание творчества, свободы, изобретательности и успеха. Если возглавляемые ими организации уцелеют, кому-то другому придется разбираться с их наследием, и это будет непросто.

Раджат Гупта, управляющий директор McKinsey & Company, Бостон

Самое глубокое впечатление на меня произвела философия лидерства, содержащаяся в одной из составных частей индуизма, карма-йоге. В «Бхагават-Гите» — книге, которая представляет собой, по сути, размышления о жизни, есть стих на санскрите; мне он неизменно напоминает о главном принципе лидерства. В переводе он звучит примерно так: «Ты имеешь право только трудиться, но не пользоваться плодами трудов своих». Для меня это означает, что человек должен не только поступать правильно, но и руководствоваться при этом правильными мотивами. И в любое дело надо вкладывать все силы. Первым этому меня научил отец. Он всегда поступал правильно и не заблуждался о результатах. Если я был чем-то разочарован, он **Ты имеешь право только трудиться,** всегда спрашивал: «А все ли ты сделал, что мог?»

Как ни удивительно, основатель McKinsey Марвин Бауэр придерживался той же философии, но выраженной другими словами. Марвин считал, что если твои действия соответствуют концепции фирмы — критериям обслуживания клиентов и развития сотрудников, то финансовые результаты в итоге придут сами.

Майкл Паркер, президент и генеральный директор Dow Chemical, Мидленд, Мичиган

Я учился лидерству на опыте и у окружающих меня людей, особенно у матери. Она была не слишком образованной женщиной и сталкивалась в жизни со множеством трудностей и сложных ситуаций. Тем не менее она всегда встречала их спокойно, с достоинством и никогда не паниковала.

В детстве я много занимался спортом, и мама всегда заботилась, чтобы успехи и неудачи, выигрыши и проигрыши не слишком сильно на меня действовали. Если я в последний момент умудрялся выиграть трудный теннисный матч, она заставляла меня непременно разобраться, почему я выиграл. Иногда мы вместе с ней разбирали три самых важных момента матча. Если я проигрывал, она помогала мне понять почему, может, солнце светило мне в глаза, когда я подавал справа.

Еще она всегда напоминала мне, что соседи живут совсем рядом и, нравится вам это или нет, всегда знают, что вы за люди. Это и сейчас остается девизом Dow. Мы — фирма маленького городка. Наши мощности располагаются в таких местах, как Фрипорт, штат Техас, и Тернэйзен в Нидерландах, и мы стараемся так вести дела, чтобы **Даже самые глупые вопросы могут** работа способствовала процветанию людей и общества.

подействовать очень сильно и разрядить Мне кажется, что очень часто плохое лидерство становится следствием неспособности или нежелания задавать вопросы. Мне не раз приходилось наблюдать, как талантливые люди с гораздо более высоким коэффициентом интеллекта, чем у меня, оказываются несостоятельными в роли лидеров. Они могут блестяще говорить и обладают широчайшими знаниями, но плохо умеют задавать вопросы. Поэтому, хотя люди

хорошо осведомлены о происходящем «наверху», они не знают, что происходит на более низких уровнях системы. Иногда они боятся задавать глупые вопросы и не понимают, что даже самые глупые вопросы могут оказывать очень сильное воздействие и могут вывести важный разговор из тупика.

Ричард Браун, *председатель правления и генеральный директор EDS в Далласе*

Своими представлениями о лидерстве я обязан родителям. Мой отец преподавал математику; он обладал очень острым и оригинальным умом и невероятными способностями к общению и обучению. В семье именно он принимал решения и следил за дисциплиной. Мама была очень общительным и доброжелательным человеком и в любом человеке способна была разглядеть что-то хорошее. Она великолепно умела мотивировать людей и заряжать всех окружающих энергией. Я стараюсь взять лучшее у каждого из них — в основе моих действий лежит реализм, но я всегда стараюсь видеть позитивную сторону человеческой натуры.

Я не очень люблю спортивные сравнения, но должен признать, что меня многому научил тренер по бейсболу в Университете штата Огайо. И теперь, в EDS, я постоянно рекомендую сотрудникам быть энергичными и не бояться риска — просто количественный рост не стоит затраченного труда. Этому я научился у тренера. Он говорил нам: «Если уж суждено вылететь, так хоть по мячу залупи как следует. Все лучше, чем провожать взглядом третий мяч». Я хочу, чтобы каждый в EDS подавал мяч в полную силу; и те, кто бьет по мячу, двигают дело вперед, даже если иногда промахиваются.

Плохим лидерство становится в том случае, если лидер позволяет своим личным желаниям и предпочтениям взять верх над здравым смыслом. Например, лидер сознает, что

ему нужно серьезно поговорить с неким человеком — не просто прочитать мораль, а жестко поговорить, но избегает этого разговора, так как хочет нравиться, хочет, чтобы его считали отличным парнем. Он не понимает, что люди готовы принять жесткого лидера, если верят в его честность и справедливость. Я считаю, что самое нечестное, что только можно сделать с человеком, — это не сказать ему откровенно, как он справляется с работой.

Вести такие разговоры очень непросто — если бы это было просто, лидеры вообще были бы не нужны. Прежде чем решиться на такой разговор, я всегда провожу мысленный тест и спрашиваю себя: «Если бы такое сказали мне, счел бы я это справедливым?» Дело в том, что каждый человек по природе своей стремится работать хорошо. Если ваши слова доброжелательны и конструктивны, если они помогут ему работать лучше, человек примет их, даже если вы будете откровенны, а ему нелегко будет услышать критику.

Нозль Тичи, *профессор Школы бизнеса Мичиганского университета в Энн-Арбор. В 1980-х гг. руководил Центром подготовки руководителей GE в Кротонвилле, штат Нью-Йорк*

Мои представления о лидерстве сформировались, разумеется, под влиянием замечательных педагогов: это Джеймс Мактрегор Берне, Уоррен Беннис и Питер Друкер. Но что касается глубины воздействия, то я могу назвать конкретный год и конкретное место — именно тогда и там я получил два самых важных урока лидерства в жизни. Это было в 1978 г. в Хазарде, штат Кентукки.

Фонд Роберта Вуда Джонсона попросил меня возглавить работу по преобразованию Службы семейного здравоохранения города Хазард. Служба состояла из четырех слабо связанных между собой сельских больниц. Нам нужно было создать набор команд специалистов в обла-

сти охраны здоровья — диетологов, сиделок, социальных работников, семейных помощников. Тогда это было новинкой. Единственная проблема: мы рассчитывали, что национальная система медицинского страхования станет реальностью. Этого не произошло. Затем — как раз в то время я туда приехал — шахтерский профсоюз United Mine Workers урезал выплаты по больничным листам. Наша головная организация — сеть из десяти больниц Appalachian Regional Hospital System — обанкротилась и приостановила платежи. Как следствие, большая часть бюджета нашей клиники перестала существовать.

И вот я оказался во главе больницы без денег. То, что я увидел тогда, — медсестры, рыдающие над младенцами, которые умерли только потому, что у нас не было средств для их спасения, старые сотрудники, буквально обезумевшие при вести об увольнении, — потрясло меня и изменило навсегда. Говоря попросту, мы выбрасывали людей на улицу и обрекали на бедность. Это было ужасно.

Но я должен был сделать так, чтобы больница работала; я должен был поддерживать моральный дух персонала. И мне пришлось научиться принимать трудные решения — теперь я называю такие решения критическими. Они заставляют лидера идти на компромиссы — большие компромиссы, которые могут спасти организацию или погубить ее. Я быстро понял, что для принятия критических решений лидеру необходима ясная и устойчивая система ценностей, основанная на главных задачах, которые призвана решать его организация. Если вы не будете оценивать каждое свое решение по этой шкале, получится, что вы стреляете наугад, а это не лидерство. Весь тот год я принимал критические решения, исходя в первую очередь из интересов клиники. Люди страдали, но никто не жаловался и не спрашивал, что я делаю и почему. Это помогло нам сохранить клинику.

Второй урок, усвоенный мной в Хазарде, состоял в том, что лидер — главный источник позитивной энергии для

своей организации. Но чтобы успешно играть эту роль, лидер должен обладать надежным источником эмоциональной энергии, иначе ему грозит истощение. Для меня таким источником стали семья и друзья, в противном случае вряд ли меня хватило бы надолго.

Что же до примеров плохого лидерства, мне достаточно вспомнить начало 2000 г. Я тогда провел пару часов с Майклом Сейлором, генеральным директором MicroStrategy. В то время Сейлор «стоил» 16 млрд долл., а его компания собиралась править миром. Он сказал мне, что собирается создать киберуниверситет, который сделает ненужной всю прежнюю систему высшего образования. Я почти поверил ему, но мне все же хватило здравого смысла спросить: «А может, это просто мыльный пузырь?» Он ответил: «Мыльным пузырем это могут считать только управленцы GE и такие люди, как вы». Это прозвучало оскорбительно, но уходя, я подумал: «Наверное, этот парень изменит мир».

Он обманул меня и множество других людей. Всего через несколько недель контролирующие органы обвинили его в завышении доходов, и у MicroStrategy начались большие неприятности. Сегодня от этой компании осталась лишь жалкая тень. Оглядываясь назад, я каждый раз удивляюсь полному отсутствию у Сейлора скромности. Он был поразительно надменным, но его самоуверенность действовала на всех и сбивала с толку. Так вот, это не лидерство. Лидер должен уметь слушать и с жадностью воспринимать новую информацию; он должен чувствовать людей. Никогда нельзя забывать об этом, даже если кто-то большой, новый и успешный пытается пустить вам пыль в глаза.

Вот и все мои истории. Они подтверждают мысль, которую я без конца повторяю своим студентам: лидерство — это биография человека. Если я не знаком с историей вашей жизни, то ничего не могу сказать о вас как о лидере.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2001 г.

Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН, РИЧАРД БОЯЦИС, ЭННИ МАККИ

Вы наверняка слышали, что для работы очень важен эмоциональный интеллект, что существует несомненная связь между эмоциональной зрелостью руководителя — о ней свидетельствуют такие качества, как самоанализ и эмпатия, — и его финансовой успешностью. Новые исследования дополняют это базовое утверждение.

Основываясь на результатах двухлетних исследований, авторы утверждают, что настроение лидера и поведение его ближайших помощников самым серьезным образом влияют на итоговый результат. Настроение — буквально — заразительно: раздражительный и жестокий босс создает вокруг ядовитую, негативную атмосферу и не получает даже возможного; зато вокруг лидера-оптимиста, способного вдохновить людей, будто сами собой появляются помощники, которые могут преодолеть любое препятствие. Замыкает эту цепочку результат: прибыль или убыток.

Настроение и поведение лидера столь мощные факторы делового успеха, что главной работой любого высшего руководителя — и главной задачей — становится эмоциональное лидерство. Другими словами, каждый лидер, прежде чем браться за разработку стратегии, распределение денег или поиск людей, должен позаботиться о том, чтобы его настроение и поведение производили на подчиненных нужное воздействие. Чтобы помочь лидерам в этом, авторы предлагают оригинальную методику самопознания и планирования. Руководитель должен задать себе пять вопросов. Кем

я хочу быть? Кто я сейчас? Как я должен измениться, чтобы проделать путь от нынешнего состояния к желаемому? Как сделать, чтобы эти изменения закрепились? Кто может помочь мне? Тщательная проработка этих вопросов поможет лидеру определить, как его эмоциональное лидерство воздействует на настроения и действия сотрудников его организации и как в соответствии с этим он должен изменить свое поведение. Все это не означает, указывают авторы, что действия лидера не имеют значения. Тем не менее неврологические, психологические и организационные исследования с поразительной ясностью показывают: эмоциональное лидерство — та искра, из которой разгорается пламя делового успеха.

Когда теория эмоционального интеллекта стала завоевывать популярность, нам не раз приходилось слышать от руководителей бизнеса (причем нередко от одного и того же человека и даже без всякого перерыва): «Это просто невероятно» и «Да я и сам уже давно все это знаю». В то время мы провели исследование, выявившее бесспорную связь между эмоциональной зрелостью руководителя (она характеризуется, в частности, способностью к самоанализу и сопереживанию) и его финансовой успешностью. Иными словами, «хорошие» люди — те, кто обладает развитым эмоциональным интеллектом, — добиваются большего успеха.

Недавно мы завершили новое исследование, результаты которого, как мы подозреваем, вызовут такую же реакцию. Наверняка сначала люди будут говорить «Не может быть!» и тут же добавлять «Да это же очевидно!». Мы установили, что к важнейшим факторам, влияющим на финансовые показатели компании, относятся настроение лидера и определяемое этим настроением поведение. Настроение и поведение шефа по цепочке передается вниз, формируя настроение и поведение всех членов коллектива. Грубая и жесто-

кая манера лидера, как зараза, отравляет всю организацию, превращает ее в собрание пессимистов-неудачников, не способных воспользоваться перспективными возможностями. В то же время вдохновенный и энергичный руководитель создает вокруг себя сообщество последователей-оптимистов, готовых свернуть горы.

Изучение эмоционального стиля — продолжение наших исследований в области эмоционального интеллекта. Мы выяснили, что высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет создать в организации корпоративную культуру и рабочую среду, где процветают плодотворный обмен информацией, доверие, здоровый риск и стремление к самосовершенствованию. Наоборот, низкая степень развития эмоционального интеллекта порождает атмосферу неуверенности и страха. И хотя зажатые и запуганные сотрудники какое-то время могут работать очень продуктивно и иногда это позволяет компаниям достигать впечатляющих результатов, такой успех не бывает долгосрочным.

Итак, мы решили проверить, как эмоциональный интеллект влияет на эффективность бизнеса. Чтобы найти ответ, мы использовали результаты новейших нейрофизиологических и психологических изысканий, опирались на собственный опыт работы с лидерами бизнеса и на выводы коллег, изучавших работу сотен, а то и тысяч (как исследователи из *Harvard Business School*) топ-менеджеров. Все имеющиеся данные показывают, что волна, порождаемая эмоциональным интеллектом руководителя, распространяется по всей организации, подобно току в электрической цепи. Настроение лидера буквально заражает окружающих, быстро и неотвратно передаваясь по всем звеньям организационной структуры.

Механизм этого «заражения» мы подробно рассмотрим ниже, а сейчас остановимся на некоторых важных следствиях обнаруженной закономерности. Если настроение и поведение в самом деле так сильно влияют на успех в бизнесе, значит, первоочередной задачей любого руководителя

должно стать совершенствование собственного эмоционального стиля управления. Лидеру следует не только самому пребывать в бодром и оптимистичном расположении духа, но и добиваться, чтобы его подчиненные чувствовали и вели себя так же. Иными словами, если вы хотите улучшить финансовые показатели своей компании, сначала научитесь управлять собственной внутренней жизнью, тогда цепная реакция, формирующая эмоциональный климат в организации, пойдет в нужном направлении.

Конечно, управлять своим внутренним состоянием очень трудно, столь же непросто измерить влияние эмоций одного человека на состояние окружающих. Знакомый гендиректор был уверен, что производит впечатление оптимиста и надежного человека, но его непосредственные подчиненные говорили, что жизнерадостность шефа кажется им натянутой и фальшивой, а многие его решения ошибочными (мы называем подобные несоответствия «болезнью гендиректоров»). Отсюда вывод: работа над эмоциями не может сводиться к ежедневному надеванию бодрой маски. Помимо этого руководитель должен постоянно наблюдать, как его эмоции влияют на настроения и действия сотрудников, анализировать это влияние и корректировать свое поведение.

Мы не хотим сказать, что лидер ни на секунду не может позволить себе расслабиться, в жизни всякое бывает. Более того, из наших выводов не следует, что бодрость и энтузиазм необходимо постоянно поддерживать на самом высоком уровне. Как правило, для создания нормальной атмосферы достаточно искреннего, доброжелательного и реалистичного настроения. Однако основной принцип остается в силе: прежде чем приступить к решению ключевых управленческих задач, руководитель должен заняться собственным настроением и поведением.

Мы предлагаем вашему вниманию одну из возможных методик, которая позволит менеджеру оценить реакцию окружающих на его действия. Мы рассмотрим различные

способы корректировки собственного эмоционального стиля. Но сначала попробуем понять, почему многие люди на работе воздерживаются от обсуждения эмоциональных аспектов поведения. Посмотрим, какие нейрофизиологические механизмы обеспечивают распространение настроения и что нужно знать о «болезни гендиректоров».

«Ни в коем случае! Ну, естественно!»

Говоря, что первой реакцией на наши новые изыскания может стать решительное неприятие их результатов, мы не шутили. Дело в том, что на работе сотрудники почти никогда не обсуждают, как на них влияет настроение начальника. Авторы книг о менеджменте и методах ведения бизнеса не уделяют внимания этому вопросу. Для большинства людей настроение нечто очень личное. Хотя американцы иногда склонны демонстрировать свои переживания (вспомним многочисленные скандальные телешоу), они, как никакая другая нация, связаны по рукам и ногам путами юридических ограничений. К примеру, в США при найме на работу нельзя спрашивать о возрасте кандидата. В этих условиях разговоры о настроении начальника или о его влиянии на настроение подчиненных могут быть восприняты как вмешательство в частную жизнь.

Кроме того, следует признать, что многим из нас такие разговоры кажутся просто неуместными. Вспомните, часто ли, оценивая работу подчиненного, вы упоминали такой аспект, как настроение? «Вам иногда мешает излишняя пессимистичность» или «Ваш энтузиазм достоин самых высоких похвал» — вот самое большее, что может отметить начальник. В подобных ситуациях почти никогда не говорят напрямую о настроении и его влиянии на финансовые показатели.

Вместе с тем мы уверены, что с нашими выводами полностью согласятся: «Ну, естественно, а как же иначе!» На самом

деле каждый наблюдательный человек по собственному опыту знает, насколько серьезно настроение начальника может повлиять на экономическую результативность организации. Если лидер преисполнен бодрости и оптимизма, подчиненным любая задача кажется легко разрешимой, при этом бизнес-планы сами собой оказываются выполненными, конкуренты признают свое поражение, а клиентская база растет как на дрожжах. Если же шеф настроен мрачно и кисло, работа превращается в кошмар. Подчиненные начинают смотреть на смежные подразделения как на врагов, коллеги перестают доверять друг другу, клиенты разбегаются.

Наше исследование, как и данные других социологов, свидетельствует о том, что именно так все и происходит. Разумеется, исключения встречаются: бывает, что начальники-буки тоже добиваются потрясающих успехов (см. приложение «Мрачные победители»). Но в большинстве случаев исследователи подтверждают: хорошее настроение лидера благотворно влияет на бизнес. Получив заряд оптимизма, подчиненные более творчески подходят к делу, качество принимаемых ими решений повышается, они начинают работать эффективнее. Например, в исследовании Элис Айзен (Корнеллский университет), выполненном в 1999 г., показано, что жизнерадостная атмосфера делает мышление более гибким и продуктивным, способствует усвоению новой информации и более глубокому ее пониманию, а также принятию более обоснованных решений. В других исследованиях выявлена прямая связь между настроением и финансовыми показателями организаций. Мартин Селигман и Питер Шульман (Университет Пенсильвании) еще в 1986 г. продемонстрировали, что оптимистично настроенные страховые агенты гораздо успешнее своих коллег-пессимистов работают с несговорчивыми клиентами и в результате заключают больше сделок. (Подробнее об аналогичных исследованиях см. www.eiconsortium.org.)

Многих руководителей, эмоциональный стиль которых создает неблагоприятную для работы атмосферу, в конце

концов увольняют (разумеется, официально в качестве причины называют неудовлетворительные результаты). Но дожидаться такого исхода необязательно. Можно улучшить настроение отдельного человека, а можно оздоровить атмосферу, порожденную эмоционально неразвитым руководителем. Чтобы понять, как это делается, посмотрим, что происходит у нас в головах.

Наука о настроении

Многочисленные исследования человеческого мозга показывают, что существует прямая связь между настроением лидера и эмоциональным состоянием его подчиненных. Ученые объясняют это открытым, незамкнутым характером лимбической системы мозга, отвечающей за наши эмоции. Системы с замкнутым циклом саморегулируемые, незамкнутые системы нуждаются в подпитке из внешних источников. Другими словами, чтобы сохранять хорошее настроение, мы должны взаимодействовать с другими людьми. Незамкнутая лимбическая система — удачное эволюционное решение, помогающее людям оказывать друг другу эмоциональную поддержку (когда мать успокаивает плачущего ребенка, действует именно этот механизм).

Выработанная тысячи лет назад система с незамкнутым циклом исправно выполняет свои функции и сегодня. Наблюдения в отделениях интенсивной терапии показали, что присутствие человека, который приятен больному, может не только успокоить пациента, но и снизить кровяное давление и даже замедлить процесс выделения в организме жирных кислот, вызывающих закупорку артерий. По данным другого исследования, у мужчин среднего возраста, переживших три или более сильных стресса в течение одного года (крупные финансовые неприятности, потеря работы, развод и т.п.), в три раза возрастает вероятность смерти, если они ведут замкнутый образ жизни, а для их более об-

щительных товарищей по несчастью аналогичные испытания проходят практически бесследно.

Специалисты по психофизиологии называют незамкнутую систему средством «межличностной лимбической регуляции», имея в виду, что один человек может передавать другому сигналы, изменяющие уровень гормонов и сердечно-сосудистый тонус, ритмы сна и даже иммунные функции. Супруги могут провоцировать друг у друга повышенное выделение окситоцина, что на эмоциональном уровне проявляется в чувстве нежности. Фактически при любом социальном контакте люди воздействуют друг на друга на физиологическом уровне.

Хотя процессы межличностной лимбической регуляции играют в нашей жизни огромную роль, обычно мы их не замечаем. Между тем ученым удастся фиксировать такого рода процессы, замеряя физиологические параметры организма. Скажем, два человека ведут приятную и интересную беседу: в начале разговора у каждого свои биоритмы (частота пульса, к примеру), но через четверть часа физиологические параметры у обоих оказываются поразительно схожими.

Подобное неотвратимое взаимное влияние всегда наблюдается при близком общении. В 1981 г. психологи Говард Фридман и Рональд Риддجو доказали, что человек способен оказать очень сильное воздействие на окружающих, даже не прибегая к вербальным средствам коммуникации. Если три незнакомых человека сядут лицом друг к другу и просидят так молча одну-две минуты, настроение самого эмоционального из них передастся остальным.

То же самое происходит в офисе, в зале заседаний, в магазине, каждый из присутствующих в той или иной мере улавливает чувства находящихся рядом. В 2000 г. Кэролайн Бартел из Нью-Йоркского университета и Ричард Сааведра из Мичиганского университета провели исследование 70 рабочих коллективов в компаниях разных отраслей. Выяснилось, что после двух часов пребывания в одном по-

мещении в группе устанавливается плохое или хорошее, но общее для всех настроение. Таким образом, коллектив, подобно единому организму, может переживать эмоциональные подъемы и спады и испытывать разнообразные настроения и чувства — от зависти и страха до эйфории. Кстати, одним из наиболее быстродействующих средств распространения хорошего настроения является юмор, если, конечно, применять его к месту (см. приложение «Улыбнись, и мир улыбнется вместе с тобой»).

То или иное настроение распространяется в группе особенно быстро, если исходит «сверху»: за начальником люди наблюдают особенно внимательно. Даже когда лидер не находится на виду у всех (скажем, гендиректор работает в отдельном кабинете на другом этаже), его эмоции распространяются по организации, первым делом они отражаются на непосредственных подчиненных шефа, затем начинает действовать эффект домино.

Гендиректору нужен доктор

Итак, если настроение лидера столь важный фактор, желательно, чтобы оно всегда было хорошим, не правда ли? В принципе да, однако ситуация несколько сложнее. Хорошее настроение шефа действительно оказывает на результативность компании чрезвычайно сильное воздействие, но очень важно, чтобы оно гармонировало с настроением окружающих. Такую гармонию мы называем «динамическим резонансом» (см. приложения «Осторожное движение к счастью», «Резонанс в кризисных условиях»).

Наши наблюдения показали, что очень мало лидеров, способных правильно оценить соответствие между собственными эмоциями и настроениями коллектива. Гораздо чаще встречаются руководители, страдающие «болезнью гендиректоров». Один из ее неприятных симптомов — почти полное неведение начальника относительно того,

как сотрудники воспринимают его настроение и поведение. Нельзя сказать, что лидеров не интересует отношение к ним окружающих, как раз наоборот. Но они ошибочно полагают, что способны самостоятельно оценить это отношение. Кроме того, они уверены, что если их действия произведут неблагоприятный эффект, то кто-нибудь им об этом сообщит. Но и тут они ошибаются.

«Мне все время кажется, что правдивая информация до меня не доходит, — признался один гендиректор. — Я никогда не могу никого уличить в обмане, ведь фактически мне никто не лжет. Тем не менее я вижу, что какие-то важные факты от меня скрывают. Люди не врут, но и не говорят всю правду, и мне приходится строить догадки».

Подчиненные действительно не говорят начальнику всю правду о том, как сказывается на них его эмоциональное состояние, и на то существуют причины. Многие боятся оказаться в роли гонца, приносящего дурные вести. Некоторые считают, что делать замечания по такому интимному поводу — не их дело. Очень часто люди просто не понимают, что именно они хотели бы сказать шефу: ведь эмоциональный стиль — слишком тонкая, трудноуловимая материя. Как бы то ни было, в большинстве случаев гендиректор не может рассчитывать, что сотрудники по собственному почину объективно обрисуют ему ситуацию.

Беспристрастная инвентаризация

Предлагаемую нами методику, которая позволяет руководителю заново открыть самого себя, нельзя назвать новой. В отличие от многих публикуемых сегодня руководств из серии «помоги себе сам» она базируется не на популярной психологии, а на результатах серьезных психофизиологических исследований. В 1989 г. Ричард Бояцис начал использовать данные этих исследований для выработки

практических рекомендаций. Его схему с тех пор с успехом применили в своей работе тысячи руководителей.

Судя по данным, полученным нейробиологами и психологами, эмоциональный интеллект, отвечающий за осмысление и решение всех жизненных проблем человека, не заложен в наших генах непосредственно, в отличие, скажем, от цвета глаз или кожи. И все же в известном смысле он определяется генетическими факторами, поскольку зависит от особенностей нервной системы.

Многие аспекты наших эмоциональных характеристик имеют генетическую основу. К примеру, ученым удалось обнаружить ген застенчивости. Сама по себе застенчивость не является настроением, но под ее влиянием у человека может выработаться манера поведения, которая обычно воспринимается как подавленное состояние. В то же время есть категория людей, отличающихся прямо-таки противоположной веселостью, безудержной жизнерадостностью. Поведение такого человека будет казаться вам противоестественным, пока вы не познакомитесь с его сверхэнергичными родителями. «Не знаю, в чем причина, но я с детства всегда чему-то радовался, — рассказывает один из опрошенных нами руководителей. — Многих это бесит, но я, сколько ни пытаюсь, не могу заставить себя загрустить. И мой брат точно такой же: даже когда он разводелся, у него было отличное настроение».

И все же, хотя эмоциональные навыки можно отчасти считать врожденными, реализация свойств, заложенных в генах, во многом определяется жизненным опытом человека. Предрасположенный к веселью ребенок может вырасти мрачным и раздражительным, если у него рано умерли родители или он подвергался в детстве физическому насилию. И напротив, капризный и болезненный малыш со временем может стать жизнерадостным оптимистом, если, скажем, удачно выберет профессию. Комплекс эмоциональных особенностей формируется у человека годам к 25, в этом возрасте поведение определяется уже сложив-

шимися привычками. И вот тут-то нас подстерегает серьезная проблема: когда мы вырабатываем привычку вести себя определенным образом (радуемся, грустим или капризничаем), соответствующая манера поведения глубоко укореняется в нашем мозгу и мы автоматически стремимся и дальше вести себя так же.

Поэтому эмоциональный интеллект так важен для руководителя. Обладая развитым эмоциональным интеллектом, руководитель получает существенное преимущество — способность трезво оценивать и контролировать себя, сочувствовать другим и воздействовать на человеческие отношения позволяет ему гораздо эффективнее следить за собственным настроением, должным образом корректировать его, понимать реакцию окружающих и улучшать их настроение.

Предлагаемая нами методика ориентирована на перепрограммирование сложившихся стереотипов поведения и развитие эмоционального интеллекта. Она включает пять шагов: прежде всего следует представить себе свое идеальное «я»; затем договориться со своим реальным «я» — таким, каким вас видят окружающие; далее выработать тактический план преодоления разрыва между реальным и идеальным образами; потом привести этот план в исполнение и закрепить успех; а в заключение сформировать сообщество (в него входят коллеги и члены семьи), которое поможет вам постоянно воспроизводить этот процесс.

КАКИМ Я ХОЧУ БЫТЬ?

София, старший менеджер крупной европейской телекоммуникационной компании, в какой-то момент поняла, что не знает, как ее эмоциональный стиль влияет на подчиненных. В стрессовом состоянии София теряла способность Руководить подчиненными, и в результате, чтобы все было сделано «как надо», ей приходилось самой выполнять их работу. Посещение семинаров по искусству управления не

помогло, мало что дали книги по менеджменту и индивидуальные занятия с консультантами.

Когда София обратилась к нам, мы предложили ей представить себя через восемь лет в роли успешного и эффективного лидера и подробно расписать на бумаге предполагаемый распорядок своего рабочего дня. «Чем занимается такая руководительница? Где она живет? Кто может находиться рядом с ней? Что она при этом чувствует?» — такие вопросы мы задавали ей. Мы также попросили ее подумать, что для нее самое важное и чего она хочет добиться, а затем мысленно проследить, как она могла бы претворить эти идеалы в жизнь.

София нарисовала картину, в которой отвела себе роль главы слаженной компании со штатом из десяти человек. Дома у нее были теплые, открытые отношения с любимой дочерью, на работе царила атмосфера дружбы и доверия. Она спокойно и радостно руководила компанией, наслаждалась гармонией в семье, любила и поддерживала всех, кто ее окружал.

В целом Софии больше всего не доставало способностей к самоанализу: она почти никогда не могла определить причины своих неудач на работе и трений в семье. «Ничего не получается» — этот вывод она обычно делала, попав в трудную ситуацию. Прodelав предложенное упражнение, т. е. представив себе мир, в котором все получается, София увидела недостатки своего эмоционального стиля и поняла, какое воздействие она оказывает на окружающих.

КАКОВ Я СЕЙЧАС?

Ваша задача на втором этапе процесса самопознания — увидеть свой стиль руководства глазами других. Этот этап обычно бывает и трудным, и опасным. Трудным, потому что мало кто решается рассказать коллеге, а тем более начальнику, что тот представляет собой на самом деле. Опас-

ным, потому что такая информация может больно ранить человека и даже полностью парализовать его деятельность. Некоторая степень неведения в отношении самого себя создает человеку определенный душевный комфорт — это часть нашего механизма самозащиты.

Психолог Мартин Селигман выяснил, что высококлассные специалисты, как правило, более оптимистично оценивают свои перспективы и возможности, чем их коллеги-середнячки. У звезд нет повода для серьезного самокопания: глядя на мир сквозь розовые очки, они заряжаются энтузиазмом и энергией, это помогает им преодолевать трудности, находить выход из самых необычных и запутанных ситуаций. Драматург Генрик Ибсен называл подобный самообман «живительной ложью», утешительной неправдой, в которую мы позволяем себе верить, чтобы выстоять в страшном мире.

Но самообман приемлем лишь в небольших дозах. Руководителю следует бескомпромиссно добиваться правды о себе, тем более что в любом случае эта правда достанется ему в сильно смягченном виде. Чтобы получать правдивую информацию, необходимо создавать все условия для открытой критики. Есть и другой способ: сознательно поощрять жесткую критику, для чего можно попросить кого-то из коллег выступить в роли адвоката дьявола. Мы также рекомендуем лидерам прислушиваться к мнению и оценкам как можно большего числа людей, находящихся на разных ступенях корпоративной иерархии. Особенно ценна критика со стороны равных по должности и подчиненных. Как показало исследование, проведенное Тленном Макэвом (университет Юты) и Ричардом Битти (университет Ратджерса), именно такая критика позволяет наиболее точно прогнозировать достижения руководителя на ближайшие годы.

Разумеется, при проведении всестороннего исследования сотрудники не оценивают непосредственно ваши настроя, поступки и их воздействие на окружающих. Тем

не менее подобное исследование поможет узнать, как воспринимают вас окружающие. Отвечая на вопрос о том, хорошо ли вы умеете слушать собеседника, они фактически сообщают, насколько, по их мнению, вы внимательны к людям. Точно так же пункты анкеты, в которых говорится об эффективности вашей наставнической деятельности, позволяют понять, насколько заботливым руководителем вас считают. Если вам ставят низкие оценки за «готовность воспринимать новые идеи», то, вероятно, вы кажетесь людям слишком высокомерным и неприступным. Таким образом, всестороннее исследование может стать очень действенным инструментом оценки вашего эмоционального влияния на окружающих.

И еще одно существенное замечание. Спору нет, знать свои недостатки необходимо, но если вы будете фокусироваться только на недостатках, то рискуете потерять веру в себя. Поэтому не менее важно понимать, каковы ваши достоинства. Определите, в чем вы соответствуете нарисованному вами идеалу, и это даст вам энергию, необходимую для следующего этапа процесса самопознания — преодоления разрыва между реальностью и идеалом.

КАК ПОПАСТЬ ОТСЮДА ТУДА?

Поняв, каким вы хотите быть, и сравнив этот идеальный образ с представлением, которое складывается о вас у других, вы можете составить план действий. София, например, решив развивать способности к самоанализу, попросила своих подчиненных еженедельно посылать ей в письменном виде анонимные замечания о ее эмоциональном воздействии на коллектив. Она взяла за правило ежедневно анализировать в дневнике собственное поведение. Наконец, она стала слушать в местном колледже курс лекций по групповой работе.

Хуан, менеджер по маркетингу в латиноамериканском подразделении крупной энергетической компании, отве-

чает за развитие бизнеса в родной Венесуэле и в регионе в целом. Такая работа требует разнообразных качеств: способности к творческому анализу и прогнозированию, умения руководить людьми и передавать им свой опыт, наконец, оптимизма и бодрости. Однако, как показало всестороннее исследование, сотрудники считали Хуана мрачноватым интровертом, «раздражительным брюзгой, которому невозможно угодить». В лучшем случае, говорили подчиненные, «общение с ним отнимает всю эмоциональную энергию». Чтобы лучше понимать подчиненных, Хуан стал время от времени встречаться с ними в неформальной обстановке. Кроме того, он начал тренировать детскую футбольную команду, в которой играла его дочь, предложил свои услуги местному центру помощи в кризисных ситуациях. Все это помогало ему лучше понимать окружающих и осваивать новые поведенческие навыки.

Ученые из Питтсбургского университета и университета Карнеги-Меллона выяснили, что, когда человек мысленно настраивается на выполнение той или иной задачи, у него активизируется предлобная доля головного мозга, отвечающая за готовность действовать, за контроль над эмоциями и за творческую деятельность. Чем выше активность этого участка, тем лучше человек справляется с задачей. Такая внутренняя подготовка особенно важна, когда мы пытаемся отказаться от старой привычки и выработать новую, более продуктивную. Камерон Картер, нейрофизиолог из Питтсбургского университета, установил, что наибольшее возбуждение в предлобной доле возникает, когда человек собирается преодолеть устоявшийся стереотип. Активизация предлобной доли означает, что мозг фокусируется на том, что сейчас должно произойти. Когда этой активизации нет, человек действует по привычной схеме, которая ведет к нежелательному результату: начальник, привыкший игнорировать мнение подчиненного, вновь оборвет его на полуслове; жесткий лидер в очередной раз будет Давать команду к решительному наступлению и т. п. Вот

почему для самосовершенствования так важна программа переобучения: без нее у человека не хватит «мозговой энергии» для желанного рывка вперед.

КАК ЗАКРЕПИТЬ ДОСТИГНУТОЕ?

Говоря проще, чтобы закрепить новую манеру поведения, нужна практика. Так уж устроен наш мозг: чтобы разрушить сложившиеся стереотипы, необходимо раз за разом, снова и снова расшатывать и преодолевать их. Нужно постоянно отрабатывать новые схемы поведения, пока они не будут воспроизводиться автоматически. Только после этого новый стереотип вытеснит старый.

Лучше всего отрабатывать новые схемы на практике, как это делал Хуан, однако в принципе существенного прогресса можно добиться, просто воспроизводя их в сознании. Этот прием удачно использовал Том, топ-менеджер, задавшийся целью привести реальное «я» в соответствие с идеальным. В идеале он видел себя энергичным автором смелых концепций и заботливым наставником, но коллеги и подчиненные считали его бездушным человеком и жестким руководителем. Разрабатывая план самокорректировки, Том хотел избавиться от привычки давить на подчиненных. Эту манеру следовало заменить на более мягкую и конструктивную: тех, кто ошибся, нужно было не распекать, а спокойно и вдумчиво учить. Существенную роль в процессе перестройки собственного поведения Том отвел мысленным экспериментам. В свободные минуты, например по дороге на работу, он проигрывал в уме сценарии предстоящих встреч. Однажды Том пригласил на бизнес-ланч менеджера, не справлявшегося с важным проектом, и по дороге в ресторан спланировал ход разговора, стараясь сделать его как можно более благожелательным. Он представил себе, как будет задавать вопросы и внимательно выслушивать ответы: прежде чем приступить к решению проблемы, он хотел твердо знать, что менеджер все

понял. Руководитель отчетливо осознавал, что в ходе разговора будет сердиться и испытывать нетерпение, и заранее готовился сдерживать свои чувства.

Данные нейрофизиологов подтверждают эффективность методики, которую применял Том. Когда мы в деталях воображаем себе ту или иную ситуацию, в нашем мозгу активизируются участки, которые бывают задействованы, когда человек оказывается в соответствующей ситуации. Таким образом, простое повторение ситуации в уме позволяет сформировать и закрепить новый стереотип поведения. Методика мысленной визуализации удобна тем, что избавляет от многих рисков, сопряженных с осуществлением экспериментов на практике. Если сначала прокрутить в уме наиболее вероятные сценарии и лишь потом действовать, можно избежать многих ошибок.

Регулярные практические и мысленные эксперименты с новыми схемами поведения в итоге приводят к тому, что в мозгу устанавливаются нужные связи и наша манера поведения меняется. Но для надежного закрепления достигнутого одних лишь собственных усилий недостаточно, вам непременно понадобится помощь со стороны.

КТО МНЕ ПОМОЖЕТ?

Пятый этап в процессе самопознания и самосовершенствования — формирование сообщества поддержки. К примеру, в корпорации Unilever важным компонентом программы подготовки лидеров стали группы обучения. Поначалу менеджеры просто собирались вместе для обсуждения вопросов управления, продвижения по службе и т.п. Однако, поскольку методика обучения предполагала рассмотрение устремлений и целей, они вскоре поняли, что разговоры на занятиях касаются не только работы — обсуждались и личные темы. В группах сформировалась доверительная атмосфера, руководители охотно делились друг с другом своими проблемами, рассчитывая на откровенную критику и совет.

Такая практика благотворно сказывается на бизнес-показателях. Видя это, многие компании сегодня создают подобные группы и получают ощутимую выгоду: когда мы доверяем людям, то не боимся пустить в ход новые, еще не опробованные приемы из своего лидерского арсенала.

Человек не может без посторонней помощи по-настоящему укрепить свой эмоциональный интеллект и усовершенствовать стиль управления. Окружающие не только помогают нам на практике отработать полезные приемы, но и обеспечивают психологически комфортную среду для такого экспериментирования. Нам нужна их реакция, чтобы понять, насколько успешны наши действия. Парадокс: в процессе самосовершенствования человек фокусируется на себе, но при этом опирается на помощь других буквально на каждом шагу — от определения своего идеального «я» до закрепления достигнутых результатов.

Эмоциональная надстройка

Говоря об управлении собственными эмоциями и настроениями окружающих как о первооснове лидерства, мы вовсе не имеем в виду, что руководителю кроме этого ничего не потребуется. Разумеется, главное — это действия, но вместе с тем очень важно, чтобы действия и настроения лидера гармонизировали с корпоративной средой и внешним миром. И конечно, лидер обязательно должен разбираться во всех других элементах бизнеса — стратегия, кадровая политика, разработка новых продуктов и т. п.

Но факт остается фактом: концепция эмоционального стиля, родившаяся на стыке нейрофизиологии, психологии и организационной бихевиористики, — очень мощный инструмент руководителя. Эмоциональное лидерство сродни искре: оно может зажечь фейерверк корпоративного успеха, а может спалить бизнес дотла. С таким огнем лучше не шутить.

Мрачные победители

Любой читатель наверняка без труда вспомнит грубых или вечно недовольных руководителей, которые, казалось бы, воплощают в себе нечто противоположное эмоциональному интеллекту и в то же время добиваются очевидных успехов в бизнесе. Возникает вопрос: если настроение лидера действительно столь важно для организации, то чем же объясняется удачливость подобных субъектов?

Но рассмотрим такие ситуации внимательнее. Во-первых, далеко не всегда руководитель, находящийся у всех на виду, на самом деле является лидером компании. Во главе гигантского концерна стоит гендиректор, но зачастую подчиненные следуют не за ним: реально бизнесом и людьми руководят начальники подразделений, от которых и зависят финансовые результаты.

Во-вторых, у некоторых руководителей из числа грубиянов и зануд могут быть достоинства, положительное значение которых перевешивает негативный эффект эмоциональной недостаточности, просто пресса редко замечает эти достоинства. Придя в GE, Джек Уэлч с самого начала проявил себя как жесткий и авторитарный руководитель. Такой стиль был уместен, поскольку именно тогда корпорация коренным образом перестраивала свой бизнес. Эти обстоятельства хорошо известны, однако постепенно лидерский стиль Уэлча менялся, становился эмоционально более тонким.

Скептики часто указывают нам на Билла Гейтса, чьи резкие манеры теоретически могли бы погубить его компанию, но в действительности не мешают ее процветанию. Однако наша модель лидерства предполагает, что эффективность того или иного стиля руководства зависит от конкретной бизнес-ситуации. Гейтс как никто другой сфокусирован на достижении абсолютного преимущества, а один из главных принципов его компании — привлекать самых лучших и высокомотивированных специалистов, практически не нуждающихся в понукании или подбадривании. В таких условиях грубый провокационный стиль Гейтса оказывается весьма эффективным.

Можно привести еще немало примеров руководителей, чье поведение удручает и чей бизнес при этом

процветает. Словом, из нашего правила бывают исключения, многое в таких случаях зависит от особенностей ситуации. Тем не менее мы настоятельно рекомендуем всем лидерам-грубиянам перестроиться, иначе их плохое настроение и неприятные поступки рано или поздно обернутся против них.

Улыбнись, и мир улыбнется вместе с тобой

Мы уже говорили, что настроение заразительно и что этот феномен объясняется особенностями мозговой деятельности. Впрочем, не все эмоции распространяются в коллективе одинаково быстро и легко. В 1999 г. Сигал Барсейд провел в Йельской школе менеджмента исследование, показавшее, что положительные эмоции заразительнее отрицательных. Бодрое расположение духа овладевает коллективом быстрее, чем чувство раздражения, а медленнее всего распространяется чувство подавленности.

Едва ли кто-нибудь удивится, узнав, что самым заразительным настроением оказывается веселье. Слыша смех, человек, как правило, тоже начинает смеяться или хотя бы улыбаться. В незамкнутой лимбической системе нашего мозга есть элементы, которые улавливают смех и улыбки окружающих и порождают такую же ответную реакцию. Ученые полагают, что это очень древний механизм, поскольку улыбка и смех укрепляют отношения между индивидами и тем самым способствуют выживанию вида.

Руководители должны сделать простой вывод: юмор помогает быстро установить в коллективе хорошее настроение. Но очень важно, чтобы юмор не противоречил корпоративной культуре и обстановке в организации. Кроме того, улыбаться и смеяться нужно искренне, только тогда положительная эмоция будет заразительной.

Осторожное движение к счастью

Хорошее настроение полезно для бизнеса, однако, если дела компании идут плохо, руководителю вряд ли поможет показное веселье и бодрячество. Настроение

по-настоящему эффективных лидеров, как правило, соответствует состоянию дел, но при этом содержит дополнительную дозу оптимизма. Такие лидеры с уважением относятся к эмоциям (пусть даже отрицательным) других людей и в то же время стараются разрядить ситуацию с помощью юмора.

Подобное соответствие мы называем резонансом. Чтобы достичь резонанса, руководитель должен обладать развитым эмоциональным интеллектом, а значит, уделять внимание четырем его основным компонентам.

Самоанализ — умение разбираться в собственных эмоциях, пожалуй, самый важный компонент эмоционального интеллекта. Он помогает человеку определить собственные сильные и слабые стороны, почувствовать уверенность в своих возможностях. Резонирующие лидеры с помощью самоанализа точно оценивают свое настроение, кроме того, они понимают, как это настроение влияет на окружающих.

Самоконтроль — способность управлять своими эмоциями, трезво оценивать обстановку и действовать последовательно, адаптируясь к ситуации. Резонирующий лидер не позволяет своим эмоциям серьезно влиять на работу. Он оставляет свое плохое настроение за пределами офиса, в крайнем случае разумно и понятно объясняет сотрудникам причину срыва, чтобы тем не приходилось гадать, чем вызвана и сколько может продлиться «буря».

Социальный анализ — интуитивное понимание настроений в коллективе и способность к сопереживанию. Руководитель, обладающий этой способностью, не просто чувствует чужие эмоции, но показывает, что они ему безразличны. Кроме того, он хорошо разбирается в служебных интригах и, как правило, знает, как его слова и поступки повлияют на события и настроения в коллективе. Видя, что это влияние принимает нежелательный характер, лидер должен успеть скорректировать свои действия.

Управление отношениями — умение ясно и убедительно доводить идеи до окружающих, улаживать конфликты и выстраивать прочные социальные связи. Резонирующие лидеры искусно управляют отношениями

в коллективе, устраняя возникающие разногласия и передавая остальным собственный оптимизм и энтузиазм. Они владеют такими мощными инструментами управления, как юмор и доброта.

Руководители, освоившие эти четыре компонента, встречаются крайне редко. Гораздо чаще можно наблюдать лидеров, чье дурное настроение и деструктивное поведение создают тяжелую обстановку на работе — исправить дело предстоит руководителю, который придет на смену такому начальнику.

Руководство британской медиакорпорации BBC создало экспериментальное подразделение, действовавшее по новой схеме. Журналисты и редакторы подразделения работали с полной отдачей, однако руководство решило свернуть экспериментальный проект. Это решение само по себе было тяжелым ударом для сотрудников, но еще более удручающе на них подействовали надменные манеры и резкий тон менеджера, сообщившего новость. Реакция коллектива оказалась неожиданной для руководства: люди пришли в такую ярость, что менеджер, опасаясь за свою безопасность, был вынужден позвать охрану.

На следующий день к сотрудникам подразделения обратился другой руководитель. Он держался спокойно, говорил уважительно, стараясь убедить собеседников с помощью разумных и понятных доводов. Руководитель подчеркнул важность журналистики для общества и напомнил сотрудникам, что они избрали эту стезю не ради денег или уверенности в собственном завтрашнем дне. Он сказал, что сам побывал в подобной ситуации, но это не повлияло на его решимость и дальше служить выбранной профессии. В заключение руководитель выразил уверенность, что все у них сложится хорошо.

Какой же была реакция людей на этот раз? Выслушав лидера, умеющего войти в резонанс, сотрудники успокоились и приободрились.

Резонанс в кризисных условиях

Если речь идет о взаимоотношениях лидера с подчиненными, значение эмоционального резонанса очень

велико. И хотя в общем случае руководителю целесообразнее всего быть бодрым и оптимистичным, необходимо, чтобы его поведение всегда основывалось на реалистичном понимании ситуации. Особенно важно соблюдать это правило в кризисных ситуациях.

Вспомним, как вел себя я во время террористической атаки 11 сентября 2001 г. Боб Малхолланд, вице-президент инвестбанка Men»grill Lynch, возглавлявший отдел по работе с клиентами. Он, как и его сотрудники, находившиеся в тот день в офисе во Всемирном финансовом центре, сначала почувствовал, что здание содрогнулось, потом увидел, как из пролома в находившейся напротив башне Всемирного «торгового центра» повалил дым. В офисе началась паника: сотрудники метались от одного окна к другому, некоторые застыли, парализованные ужасом. Малхолланд, понимал, что обязан взять ситуацию под контроль. «Когда положение становится критическим, задача руководителя — указать людям, что делать, шаг за шагом, — говорит Малхолланд. — При этом он обязательно должен учитывать их психологическое состояние».

Малхолланд быстро выяснил, на каких этажах ВТЦ работают родственники и знакомые сотрудников, и заверил потерявших самообладание людей, что у попавших в беду было время, чтобы спастись. Затем он спокойно скомандовал: «А сейчас мы все покинем здание. Вы последуете за мной. Лифтом пользоваться не будем, спустимся по лестнице». Он не обращался с призывами прекратить панику, но сам все время оставался спокойным и решительным. Благодаря ему все служащие покинули здание до обрушения.

Понимая, что случившееся могло затронуть клиентов компании, Малхолланд вместе со своей командой разработал программу их моральной поддержки. Сотрудники его отдела обзванивали всех клиентов, спрашивая: «Как вы? С вашими близкими все в порядке? Вы не пострадали?» Малхолланд поясняет, что после трагедии нельзя было делать вид, что ничего не произошло, и продолжать вести бизнес как ни в чем не бывало. «Первоочередным "бизнесом" в этих условиях было дать клиентам понять, что мы о них заботимся», — говорит руководитель.

Как лидер Боб Малхолланд был обязан сохранить самообладание в обстановке хаоса и безумия и помочь остальным сделать то же самое. Он мужественно выполнил эту задачу. Прежде всего Боб уловил и осмыслил общий эмоциональный настрой, а затем нашел подходящие выражения, чтобы направить его в нужное русло. Его распоряжения вошли в резонанс с чувствами и надеждами подчиненных: они были разумны и при этом полностью соответствовали тому, что в глубине души ощущали другие люди.

Лидеры и лидерство: мнение экспертов

ВЕДУЩИЕ — ХАРРИС КОЛЛИНГВУД
и ДЖУЛИЯ КЕРБИ

Менеджеры — занятые люди. Они очень много работают и, конечно, очень много читают. Судя по книгам и журналам, покупаемым ими, они всегда готовы узнать больше о лидерах и лидерстве. И такая жажда знаний не просто реакция на сумасшедший мир бизнеса. Это отражает желание пополнить копилку: как в бейсболе не бывает слишком много хороших подающих, так и в бизнесе не бывает слишком много настоящих лидеров. Спросите любого ведомого.

В этой статье шесть экспертов — из большого бизнеса, из некоммерческих организаций и из научной среды — за круглым столом обсуждают вопросы лидерства. Можно ли подготовить человека на роль лидера? Что реально делает хороший руководитель и что у него получается лучше всего? Дискуссия в штаб-квартире Нью-Йоркской фондовой биржи на Манхэттене в августе 2001 г. началась с выяснения обязанностей лидеров. Хотя мнения участников разделились, разговор в основном касался трех тем: следует ли лидеру формулировать и представлять свое видение организации, должен ли он привносить собственные ценности в копилку корпоративных ценностей и нужно ли ему мотивировать подчиненных.

Кроме того, речь шла о манере управления — о ведущей роли «генералитета» в организации и необходимости сохранять спокойствие и решительность при кризисе. Широчайшие знания участников в различных

областях — бизнесе, военном искусстве, антропологии и психологии — позволили им формулировать их точки зрения объемно и зримо при обсуждении таких вопросов, как воспитание новых лидеров, вознаграждение за отличную работу и выполнение организациями их главных задач.

Менеджеры — занятые люди. Они очень много работают и, конечно, очень много читают. Судя по книгам и журналам, покупаемым ими, и по конференциям, которые их интересуют, они всегда готовы узнать больше о лидерах и лидерстве.

Причина этого понятна. Если решительные и эффективные лидеры были необходимы в те времена, когда потенциал технологической революции казался неисчерпаемым, а риск не особо просчитывался, то насколько больше они востребованы сегодня, когда в обществе витают мрачные настроения и уверенность в будущем сильно поколеблена?! Но жажда знаний о лидерстве наблюдалась и до жуткого преступления 11 сентября. Какими бы ни были времена — плохими или хорошими, бизнес -никогда не страдает от избытка настоящих лидеров. Спросите любого ведомого.

Интерес к особенностям управления, однако, гораздо больше, чем согласие по этому вопросу. Ни одна тема в бизнесе не обсуждается более активно, чем эта. Можно ли подготовить человека на роль лидера? Можно ли передать мастерство лидера? Что, в конце концов, лидер делает? А если говорить кратко, какова его основная задача? На что эффективный лидер расходует свое время? Что реально делает хороший руководитель и что получается у него лучше всего? В августе 2001 г. главные редакторы *HBR* Харрис Коллингвуд и Джулия Керби встретились с шестью экспертами по вопросам лидерства из мира большого биз-

неса, из некоммерческих организаций и из академических кругов (см. список участников в конце статьи), чтобы обсудить эти вопросы. В начале дискуссии в штаб-квартире Нью-Йоркской фондовой биржи участники были единодушны в том, что лидеры должны делать. Но когда речь зашла о том, *как* это делать, мнения разошлись. Выслушайте их.

HBR: Мы просили вас подготовить список из трех наиболее важных, на ваш взгляд, задач лидеров.

Синтия Трагге-Лакра: Первая задача лидеров — представить на рассмотрение свое видение организации. О необходимости этого часто говорят, но осуществить это гораздо сложнее, чем можно себе вообразить. Планы начинают вырисовываться лишь после долгих раздумий о возможностях организации и потребностях рынка. Вторая задача — улавливать меняющиеся потребности клиентов и служащих. Я видела многих лидеров, которые попадали в ловушку собственной негибкости и неспособности адаптироваться, причем речь идет не только о способности реагировать на колебания рынка, но и об умении вовремя отзываться на изменение потребностей сотрудников. И наконец, лидеру необходимы сторонники. Он должен увлечь людей, чтобы они встали под его знамена и были готовы сами стать лидерами для претворения его замыслов в жизнь.

Реймонд Гилмартин: Я просмотрел список Синтии и думаю, что эффективные лидеры видят, что надо сделать, добиваются этого с помощью выбора верного способа. Первое означает наличие у лидеров способности мыслить концептуально и стратегически, а также умение выявлять основные тенденции как вне, так и внутри организации. Второе — это ясное понимание того, как организации работают, их внутренних процессов и структур. Для этого лидеры должны уметь правильно выбирать

людей, расставлять их и мотивировать на работу. А верный способ прежде всего связан с личными качествами лидера. Чтобы атмосфера в организации была здоровой, лидеры должны действовать в рамках общепринятых этических норм и относиться к людям с уважением.

Абрахам Залезник: Согласен, лидерам необходим внутренний «компас», особенно в бизнесе. А для этого у них должно быть достаточно времени, чтобы поразмыслить о мире и раньше конкурентов понять, куда он движется. Тем не менее второе место я отдал бы концентрации — это позволит вам двигаться в выбранном направлении. Кроме того, это означает внимание к людям — сотрудникам, клиентам, акционерам или просто тем, кто работает с вами на одном этаже.

Третью задачу лидеров я называю отождествлением. Это немного сложнее. Мне кажется, что работа лидеров заключается еще и в том, чтобы стать для людей объектом отождествления; лидеры должны завладеть мыслями людей, их разумом. Звучит несколько уничижительно, похоже на нарциссизм, однако это не так. Лидеры должны так относиться к себе и к силе, которой они обладают, чтобы позволить людям использовать их как объект отождествления, культа — вроде тотема. Это объединяет сотрудников организации.

Френсис Хесселбейн: Мы все очень увлеклись обсуждением обязанностей лидеров, и я не буду оспаривать уже сказанное. Однако, может быть, до выяснения того, что лидеры делают, нам следует поговорить о том, кто же они такие, — ведь каждый лидер понимает лидерство по-своему. И в конечном итоге именно достоинства и характер лидера определяют эффективность и результаты организации. Подумайте об этом с точки зрения изменения ценностей компании. Лидеру недостаточно просто заявить: «Вот наши ценности». Если эти ценности на самом деле дороги компании, то лидер должен олицетворять их. В армии существует прекрасный лозунг: «Быть,

знать, делать». Я полагаю, любая дискуссия должна начинаться с «быть».

Фредерик Смит: Я рад, что Френсис заговорила о ценностях, потому что именно этим начинается мой список. Первая задача лидера — передать свое видение и ценности. Вторая — обеспечить поддержку для их реализации. И третья — укрепить достигнутое. Это, вероятно, наиболее трудная задача, которая не «по зубам» большинству организаций. Когда люди говорят, что компания терпит неудачи из-за отсутствия достойного лидера, как правило, они имеют в виду неспособность лидера совершать действия, ведущие к успеху, и отказаться от того, что мешает на этом пути.

Лайонел Тайгер: Что касается роли лидеров, то мое мнение отличается от мнений всех присутствующих. Я полагаю, что первая задача лидеров — почувствовать неумолимость завтрашнего дня. Сегодня ресурсы исчерпаны. Устремленность в завтра — одна из отличительных особенностей homo sapiens, существа с высокоразвитым головным мозгом и способностью думать о будущем последовательно и постоянно. Это трудная задача, и не каждый с ней справится.

Лидер должен уметь просчитывать возможности и варианты, т. е. быстро и здраво оценивать шансы реализовать что-либо. Кроме того, ему необходимы аналитические способности, чтобы контролировать свою организацию.

И наконец, и это более очевидно на словах, чем на деле: лидер не станет лидером без сторонников, о чем говорила Синтия. Факты свидетельствуют: любой группе приматов требуется лидер, иного не дано. Если в какой-то момент он отсутствует, наблюдается разброд и шатание и деятельность замирает. И никакое влияние окружающей среды здесь не поможет. Вся энергия группы тратится на то, чтобы всеми правдами или неправдами захватить господство.

HBR: *Каждый из вас выделил свои задачи лидеров, тем не менее все вы так или иначе затронули три основные*

темы. Первая — необходимость сформулировать и передать свое видение организации. Вторая — должен ли лидер привносить собственные ценности в копилку корпоративных ценностей. Третья — обязан ли он мотивировать подчиненных. Давайте еще раз обсудим их и начнем с первой.

Гилмартин: Я перешел в Merck в 1994 г. после пяти лет работы генеральным директором в Becton-Dickinson. Прежде всего, как я считал, необходимо было разобраться, чем эта компания живет (каковы ее конкурентные возможности, особенности управления, научный потенциал) и какие подводные течения сделали ее такой. Я многое знал, но быстро понял, что все необходимые мне знания и информация уже существуют в организации. Поэтому я использовал особый методический прием — задавал вопросы, причем объектом своего внимания выбрал 35 или 40 ключевых сотрудников компании. Что больше всего меня интересовало? А что бы интересовало вас, окажись вы в моей ситуации?

Быстро прояснилось, чего же мы все хотели. Оказалось, мы хотели «расти» быстрее всех в нашей отрасли, причем считали, что для этого нам необходимо на основе новейших достижений науки совершить прорыв в медицине. И это не просто громкие слова. Под новейшими достижениями в медицине мы понимали открытия, касающиеся механизмов возникновения заболеваний. Вооружившись такими знаниями, мы собирались разработать лекарства, воздействующие на эти механизмы. И мы реализовали наши желания: были созданы лекарства нового поколения для лечения остеопороза и астмы.

Смит: Верно, вам удалось получить результат, потому что сконструированный вами образ будущего позволил сосредоточиться на конкретной задаче. Важность остальных задач при этом в значительной степени снизилась. Когда цель четко определена, гораздо легче излагать ее кому бы то ни было. Те из нас, кто представляет большой бизнес, ра-

ботаю в крупных высокоэффективных корпорациях, и все мы знаем, какую цену платим за результативность и ответственность. Поэтому если производительность труда вашего сотрудника падает, если он работает спустя рукава, то не удивится, когда вы позвоните ему, чтобы подстегнуть. Вот какое сильное влияние мечта оказывает на всех в организации. Она диктует людям, что от них требуется. И она же облегчает задачу вам, когда приходится говорить людям, что они не отвечают ожиданиям. Вы можете обсуждать их поведение и эффективность с точки зрения желаемого образа.

Хесселбейн: Наличие мечты не дает расслабиться. Лайонел говорил, что лидер должен чувствовать будущее. Мы, будучи ответственными руководителями, должны постоянно замечать мельчайшие изменения вокруг — как текущие, так и возможные. Вот почему лидер не должен упускать из поля зрения быстро меняющуюся демографическую ситуацию. Какими станут ваши покупатели через несколько лет? Что будет влиять на образ вашей организации и на стоящие перед ней задачи? Вам нужно знать ответы на эти вопросы. В Girl Scouts мы посчитали важным именно это. Мы оценили изменение состава населения США, взглянули на наше правление, на членов организации и, сопоставив очевидные факты, задали себе вопрос: «Сможет ли молодая девушка найти себя в нашей организации?» Мы очень старались, чтобы смогла, — это и стало частью нашей задачи. В результате мы утроили представительство расовых меньшинств на всех уровнях организации — и в правлении, и в штабе, и среди рядовых сотрудников.

Гилмартин: Я думаю, что и Фред, и Френсис говорят об основополагающих элементах представления, которые позволяют охватить все, что происходит в компании и вне ее. Но вы должны быть очень аккуратными — и в том, что касается вашей деятельности, и в том, что касается людей. Есть причина, которая заставляет вас действовать.

Образ, созданный в Merck, определяет наше отношение к миру. Так, мы знаем, что для дальнейшего успешного развития фармацевтической индустрии в США необходимо выполнение нескольких условий. Например, США должны продолжать инвестировать средства в медико-биологические исследования. Кроме того, следует гарантировать защиту интеллектуальной собственности. А свободная торговля должна обеспечить нам доступ к глобальным рынкам. Поэтому нам приходится активно действовать в Вашингтоне — только воздействуя на окружающий мир, мы можем добиться реализации нашей мечты.

HBR: *Наряду с созданием образа лидерам требуются сторонники, которые помогут превратить мечту в реальность. Но чтобы завоевать уважение и преданность окружающих, лидеры должны привнести некие ценности в организацию — и эти ценности должны быть очевидны. Как вам это удается, особенно если вы еще никак не рекомендовали себя в компании?*

Гилмартин: Я по образованию инженер, имею квалификацию MBA и работаю в компании, которая весьма интенсивно занимается научными разработками, поэтому попробую ответить первым. Наука и техника — совершенно разные области. Когда я пришел работать в Merck, мне было очень важно, чтобы меня сразу начали воспринимать как человека, который кое-что понимает в науке и по праву занимает ключевую позицию в компании. Я начал вникать в детали научных разработок и при этом проявлял неподдельный интерес к делу и уважение к сотрудникам. И это было замечено. Глава научно-исследовательского отдела Эд Сколник — один из тех, кто говорит то, что думает, сказал мне: «Знаешь, когда ты здесь только появился, ты мог заниматься лишь оркестровкой, а сейчас уже слышна и твоя нота».

Так, по-видимому, я добавил нечто, что самим ученым оказалось не под силу. Я не стоял у них над душой и не

старался понять, правильно или неправильно они интерпретируют данные. Пусть об этом беспокоится Эд. Но мне удалось на другом уровне осознать значимость их достижений. Меня интересовало, как эти достижения повлияют на образ компании в целом. Кроме того, я пристально наблюдал за взаимоотношениями ученых. Какие организационные выводы можно сделать? Кого они считают лидером? Как их работа повлияет на производство? Все это заставляет нас вернуться к вопросу о фокусе: лидеры должны рассматривать людей и события в контексте своего видения компании.

Залезник: Ошибка лидеров — недооценивать тот вклад, о котором мы только что говорили. Бизнес сегодня в основном делают специалисты. Хотя очень важно, чтобы лидером в такой организации стал широко образованный человек, эрудит. Он способен «смотреть поверх дисциплин» и увязать вместе то, что специалисты узкого профиля могут и не увидеть.

Отличный пример такого эрудированного лидера, действующего в значительной степени творчески, — адмирал Хьюман Риквер, отец атомного военно-морского флота США. Он был инженером, а не физиком-ядерщиком. В те времена, как, собственно, и во все времена, ученых в основном интересовал ответ на вопрос «почему?». А инженеры видели мир совсем под другим углом, им было интересно создать то, чего никто не пытался сделать раньше, или улучшить уже построенное. Риквер понимал ученых, но вопросы ставил совершенно по-другому. Он рассматривал ядерные силы как часть инженерной проблемы. Это кажущееся простым заключение оказало огромное влияние на будущее. Он научил людей думать по-новому, в результате ученые из военно-морского ведомства переключились с экспериментов на построение опытного образца. Понадобилось выработать новый тип мышления, чтобы построить ядерную подлодку, и потребовался новый экстраординарный лидер, чтобы изменить этот тип мышления.

Трагге-Лакра: Термин «эрудит» не совсем верен в этом контексте. По моему опыту, лучшие лидеры-универсалы получают из специалистов в нескольких областях. Хорошо зная маркетинг или финансы, они разбираются и в других дисциплинах, которые применяют по мере необходимости. Риквер немного представлял себе, что такое ядерная физика, и был отличным инженером.

Точно так же и Рею, когда он пришел работать в Merck, пришлось многое узнать об органической химии, однако к этому времени он уже был достаточно знаком с организацией медицинского обслуживания. Я полагаю, Рей достаточно узнал об органической химии, чтобы построить свое видение организации, однако он не пытался мешать ученым. Тем, кто недавно стал лидером, надо напоминать время от времени, что они никогда не станут специалистами во всем, поэтому должны опираться на профессионалов в различных областях, чтобы вести компанию вперед.

Гилмартин: Мне не нужно знать множество дисциплин или многих ученых. Я могу внести свой вклад в общее дело тем, что буду «держатъ руку на пульсе» исследования, и другим не дам отвлечься. Если кратко, в этом и заключается работа лидера.

Смит: Возможно, я упрощаю, но мне кажется, что вклад лидера реализуется непосредственно через лидерство. Лидеры умеют сплачивать людей для реализации общих, а не личных целей. И если они хорошие руководители, то мотивируют людей на эффективную работу — те стараются изо всех сил и даже больше, а не просто «тянут лямку» под угрозой увольнения. Такие усилия следует поощрять, и основной способ такого поощрения в мире коммерции — вознаграждение. Какой бы вариант вы для этого ни выбрали — распределение прибыли, вознаграждение для менеджеров, неожиданная премия, повышение по службе, — важна сама награда. Именно это усиливает организацию и повышает ее ценности. Мы вручаем Golden Falcon Award работникам, которые готовы разбиться в лепешку, чтобы услу-

жить клиентам. Так, мы отметили Джо Киндера, курьера из Буффало, Нью-Йорк, который должен был доставить визы супружеской паре, собиравшейся отправиться в Россию для усыновления ребенка. Виза потребовалась немедленно, так как российское правительство неожиданно решило приостановить усыновление детей иностранцами, и этот закон должен был вступить в действие буквально на днях. Адрес на пакете был указан неверно, и времени почти не оставалось, поэтому курьер на свой страх и риск попробовал вычислить адрес и сделал крюк в несколько миль, чтобы лично вручить визы. Такие усилия достойны уважения и награды.

И это, кстати, можно контролировать. Мы в FedEx измеряем, как мотивация сказывается на работе сотрудников и как сотрудники поддерживают образ компании как лучшей службы доставки. Проблемы мотивации мы изучали около четверти века. А для измерения качества услуг разработали детальную систему. Сложив оба показателя, мы получили коэффициент качества услуг — ККУ, как мы его называем. Он в цифровом выражении показывает уровень сервиса, причем так, как его оценивает клиент, а не мы.

Что мы действительно измеряем, так это лидерство. Если наши служащие и клиенты счастливы, значит, лидеры компании реализуют образ и ценности компании корректно и вознаграждают тех, кто этого заслуживает. А это в значительной степени влияет на конкурентоспособность компаний вроде FedEx, основная деятельность которых — сфера обслуживания. На заводе вы можете контролировать качество любыми доступными вам способами, чтобы обеспечить уровень, который необходим клиентам. Мы считаем, что в нашем бизнесе качество контролируется с помощью ККУ. Это реальный показатель лидерства. Он позволяет определить, действительно ли лидеры приносят ценности в организацию.

HBR: Давайте вернемся к темам активизации сотрудников и воспитания лидеров. Лайонел, расскажите немного о мотивации. Считается, что мотивация — это обя-

занность лидеров по отношению к подчиненным. Но возможно, это нечто большее, чем просто взаимодействие с подчиненными?

Тайгер: Совершенно верно. Лидеры часто забывают, что люди настроены работать хорошо. Вспомните, в фильмах — как правило, в очень плохих — используется штамп: молодой герой рвется вперед. Люди на самом деле жаждут непосредственно участвовать в чем-либо. И хороший лидер никогда не откажет им в этом, он найдет способ, чтобы человек внес посильный вклад в дело. В такой ситуации не надо выливать на сотрудника «ушат холодной воды»: «Ладно-ладно, изложи свои мысли в докладной записке».

Гилмартин: Точно. Люди хотят работать хорошо. Недавно мне пришлось отправиться на завод, чтобы обсудить с менеджером по производству монтаж новой высокоскоростной упаковочной линии, которая позволила бы вовремя выпустить важный для нас продукт на рынок. Когда мы шли по цеху, менеджер заметил: «Меня так беспокоит монтаж этой линии». — «Нас обоих», — ответил я.

Вот это степень заинтересованности! Он знал, насколько важен этот проект для нашей компании. Я очень доверяю ему и другим менеджерам завода. Им под силу создать атмосферу, когда линейные рабочие абсолютно уверены, что вносят значительный вклад в общее дело.

Залезник: Такой энтузиазм, такое желание принять непосредственное участие дорогого стоит. И главное, оно возникает до обсуждения зарплаты и премий. И тут хочется обсудить вопрос о материальном и моральном вознаграждении. Мне кажется, зарплата определяет базовый уровень производительности труда. Но хороший лидер способен дать людям некий внутренний стимул — он появляется, когда люди начинают осознавать собственные таланты и стремятся развивать их.

Мы мало говорим о таланте. Как психологу мне часто приходится иметь дело с людьми, которые просто плывут

по течению, не осознают собственных желаний. Они не могут ответить на вопрос о своих способностях. Тот, кто когда-либо работал с подростками, знает, что это один из важнейших вопросов. Задача лидера — на примере показать таким людям ответы на все эти вопросы. Если лидер знает, в чем заключается талант такого человека, уважает его и старается найти применение его способностям, он вызывает цепную реакцию.

Например, некоторым людям достаточно просто взглянуть на продукт — и они сразу знают, будет ли он пользоваться успехом у покупателей. Такие люди могут выявить его недостатки, улучшить дизайн и вообще определить, что сейчас требуется на рынке. Для этого необходимы воображение, проницательность, умение анализировать наблюдения и соединять их с новыми идеями. Это громадное дело. И лидеры, которые способны увлечь им подчиненных, порождают цепную реакцию, о которой говорилось раньше. Если вам это удастся, люди начнут задавать себе вопросы: «На что я способен? Какую пользу принесет мой талант мне и остальным?»

Трагге-Лакра: Люди, намеревающиеся стать лидерами, должны задавать себе подобные вопросы. Первое, что мы советуем тем, кто приходит в центр подготовки руководящих кадров в Кротонвилле, Нью-Йорк, — найти собственный стиль. Мы стараемся помочь каждому открыть в себе то, что позволит ему стать эффективным лидером. Некоторые предпочитают брать с места в карьер: ознаменовывать вступление в новую должность неким силовым воздействием на коллектив, отдав ряд важных распоряжений и приказов. Другим комфортнее принимать бразды правления постепенно. Они сначала пытаются получить побольше информации и лишь потом корректируют курс компании.

Как бы там ни было, наши технологии помогают людям раскрыть свои достоинства. Кроме того, мы напоминаем всем, что нельзя всегда полагаться только на силу.

Иногда жизнь заставляет каждого из нас покидать зону комфорта.

Смит: Ощущение дискомфорта исходит от лидеров. Руководители должны быть гибкими и уметь адаптироваться к новым реалиям, это означает, что иногда им приходится делать непривычные и незнакомые вещи. Вы не можете изменить все. Принципы лидера довольно устойчивы. Поэтому речь идет о позиции сотрудников, которая есть не что иное, как зеркальное отражение позиции лидеров. Когда любой человек приходит на новое место работы, у него в голове крутятся пять вопросов: «Чего от меня ждут? Что это дает мне? Что делать, если возникнут проблемы? Насколько я справляюсь с работой? Насколько важно то, что я делаю?» На них всегда следует отвечать, но все-таки необходимо корректировать свою манеру управления в зависимости от ситуации. Например, люди моложе меня смотрят на мир иначе, чем люди моего возраста, и это надо учитывать. Когда я начинал, никто не работал удаленно или не делил свое рабочее место с другими, а сейчас это актуально для молодых сотрудников. Меняются и времена, и люди, и нам следует быть достаточно гибкими, чтобы учитывать изменения и реагировать на них, но до тех пор, пока мы не предаем наши ценности и цели.

Хесселбейн: Вы можете использовать структуру вашей организации, чтобы воспитывать лидеров. Вместо построенной пирамиды, с самой вершины которой один классный парень глядит вниз, а все остальные, задрав голову, смотрят вверх, надо подумать о создании некоего набора пересекающихся кружков. Задача лидеров — охватить всю организацию, чтобы высвободить максимум энергии. Это и есть работа лидеров: они не должны становиться донорами энергии, их задача — научить других отдавать ее.

Тайгер: Необходимо внимательно следить, чтобы новые лидеры вели людей, а не боролись за власть. Все положительные черты — энергия, амбиции и готовность работать, которые делают кого-то отличным кандидатом в ли-

деры, — могут превратиться в отрицательные, когда этот кандидат неверно выбирает цель. Позвольте мне маленькое лирическое отступление. Одного из известнейших ученых, который занимается изучением поведения кур, Глена Макбриджа из Австралии, пригласили производители птицеводческой продукции. Их беспокоила проблема: яйца некоторых кур крупнее. Поэтому они решили не разводить кур, которые несут мелкие яйца. Приобрели несушек, яйца которых были крупнее, и рассадили их по клеткам. Вот тут-то и началось самое интересное: куры начали клевать друг друга до смерти. Обратились к Макбриджу. Он объяснил, что яйца большего размера несут куры с более властным характером. Когда их слишком много в одном загоне, они забивают друг друга. Я думаю, что вам ясна параллель с миром бизнеса, где время от времени возникают и соперничество, и силовая борьба.

Гилмартин: Конкуренция неизбежна, когда двое борются за одно место, и это неплохо. Но вы можете избежать такой вредной, отвлекающей силы борьбы, выбрав верного кандидата в лидеры. В Merck каждый должен знать, что я отбираю тех лидеров, которые нужны. И при этом отборе стремление к власти играет гораздо меньшую роль, чем готовность решать проблемы. Лидеры должны понимать, что им придется постоянно решать проблемы. Когда я был менее опытным, я мог сказать: «Теперь, когда я разобрался с последней проблемой, наступают мир и спокойствие». Затем я узнал: мир и спокойствие наступают, когда я уверен, что, какая бы задача ни стояла передо мной или перед кем-либо другим в компании, мы в силах с ней справиться. Но некоторые люди не хотят становиться лидерами именно потому, что к лидерам обращаются только при возникновении проблем. Вы должны радоваться проблемам.

HBR: *Не кажется ли вам, что некоторые проблемы слишком серьезны, чтобы радоваться им? Как вы поступаете с ними?*

Гилмартин: Вы правы: некоторые проблемы трудно назвать забавными. Но для блага организации вы не можете позволить им одолеть вас. Несколько лет назад ко мне в офис пришел человек с неожиданным известием, которое могло сильно навредить компании. Получив новость, подобную этой, не надо теряться. Вы должны продемонстрировать, что полностью понимаете серьезность ситуации. Но в то же время лидеры должны создать атмосферу, в которой люди смогут решать проблемы. Для организации очень важно, чтобы лидер держался мужественно. Если он позволит себе запаниковать, если начнет причитать: «Как же это могло случиться?», ситуация выйдет из-под контроля.

Тайгер: Здесь хочется привести аналогию из животного мира. Вожак шимпанзе занимает место точно в середине группы и принимает информацию со всех сторон — от самцов, которые располагаются по периметру, охраняя и защищая стаю, а также от самок и детенышей. Фактически распределение внимания в группе приматов, а не ресурсов подскажет вам, кто здесь главный. Лидер не тот, кто получает больше бананов, а тот, на кого чаще смотрят остальные особи. В среднем каждая поворачивается к вожаку два раза в минуту. Если тот начинает нервничать, остальные тут же подхватывают эту реакцию.

Но самое интересное, как вождь поддерживает спокойствие в группе. Майк Макгуаре с факультета нейropsychиатрии из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе проводил эксперименты с обезьянами, он измерял содержание в их крови серотонина — вещества, которое вызывает чувство спокойствия, благополучия и уверенности. Оказалось, что у вожака этого вещества больше, чем у всех остальных. Сначала Макгуаре решил, что это врожденный показатель. Но выяснилось, что это не так. Когда ученый удалил вожака из стаи, содержание серотонина в его крови упало ниже среднего уровня. Когда в стае появился новый вождь, содержание серотонина в его крови постепенно увеличивалось, пока в два раза не превысило

норму. Стало ясно, что это реакция на стресс и неопределенность, которые испытывает любой лидер. Лидер должен обладать более крепкой нервной системой, чем все остальные, а именно серотонин позволяет выдерживать повышенные нервные нагрузки.

Гилмартин: Именно поэтому нам нравится работать так много?

Смит: То, о чем вы сказали так невозмутимо, Рей, мне кажется достойным уважения. Лидеру приходится сталкиваться с опасностями, может, не с физическими, но с проблемами и вопросами, решение которых требует определенного мужества. Я могу быть абсолютно невозмутимым и бесчувственным, но оставаться невозмутимым, когда подступает угроза, — это совершенно иное. Необходимо поддерживать мирную атмосферу в организации, однако люди должны видеть, что ваше спокойствие — не ступор, а готовность к действиям. Вы должны быть решительным, отдавать ясные распоряжения и держать «руку на пульсе» происходящего. Нельзя показывать, что вы раздавлены кризисом.

Лучший совет лидеру, который я когда-либо получал, дал мне сержант, когда я, молодой лейтенант ВМФ США, прибыл во Вьетнам: «Если вы хотите знать, как вести отряд, запомните три вещи: стреляйте, двигайтесь, поддерживайте связь». В переводе на язык бизнеса, я полагаю, это означает одно — будьте решительными. Определяйте цель и стремитесь к ней. Вы не можете встать столбом — так вы станете отличной мишенью для ваших врагов. А связь — везде связь. Лучшая забота о ваших людях — своевременно информировать их, даже если вы сообщаете плохие новости. Вот это и составляет суть лидерства.

Участники встречи

Френсис Хесселбейн, ранее — генеральный директор Girl Scouts, ныне — председатель фонда Питера Друкера.

Лайонел Тайгер, профессор кафедры антропологии имени Чарльза Дарвина в университете Ратджерса.

Реймонд **Гилмартин**, председатель совета директоров и генеральный директор Merck & Company.

Фредерик Смит, председатель совета директоров и генеральный директор FedEx.

Синтия Трагге-Лакра, менеджер по подготовке руководящих кадров в General Electric.

Абрахам Залезник, почетный профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса.

Чему нас могут научить титаны?

РИЧАРД ТЕДЛОУ

Легендарные титаны американского бизнеса иногда бывали расчетливыми и безжалостными, и нам, конечно, не хотелось бы во всем их копировать. Но ведь не обязательно стремиться войти в число титанов, чтобы извлекать пользу из их уроков. Кроме того, изучая титанов прошлого, мы, возможно, научимся узнавать при встрече будущих титанов, а это ценное умение — каждый лидер внимательно следит за появлением потенциальных партнеров или опасных конкурентов.

Изучив деятельность семи великих новаторов делового мира — стального магната Эндрю Карнеги, создателя Kodak Джорджа Истмана, производителя автомобилей Генри Форда, Роберта Нойса из Intel, Чарльза Ревсона из Revlon, Сэма Уолтона из Wal-Mart и Томаса Уотсона из IBM, автор статьи утверждает, что многие их черты под силу перенять даже простым смертным. Всю жизнь каждый из титанов следовал нескольким простым принципам. Имей смелость сделать ставку на собственные представления о потенциале рынка. Исходя из своих представлений о рынке, сформулируй задачу компании и пожелания для клиентов, сотрудников и инвесторов. Всегда делай больше, чем обещал. Будь предан своей компании до конца. Никогда не оглядывайся назад.

Оживляя рассказ деталями, автор показывает, что титаны ни на мгновение не переставали думать о своих компаниях и ожидали того же от сотрудников. Они готовы были заплатить любую цену за право создать в деловом мире нечто новое.

Независимо от стиля руководства — воодушевляли они своих сотрудников или запугивали, ключевыми моментами превращения мечты в реальность у каждого были ясная цель и согласованные установки. Кроме того, каждый из них безгранично верил, что ему есть что предложить миру, и был непоколебимо предан своей судьбе. Уверенность и твердость перед лицом неопределенности, скепсиса и даже насмешек, подобно маяку, привлекала и мотивировала их последователей.

Сначала о главном: я не собираюсь утверждать, что легендарные титаны американского бизнеса могут служить для нас образцами лидерства и что все мы должны им подражать. Многие из них были такими людьми, что подражать им, по крайней мере во всем, не хочется. Они руководствовались холодным расчетом и нередко бывали жестоки. И действительно, во многих случаях созданные ими проблемы — особенно на уровне межличностных отношений — были не менее велики, чем выстроенные ими империи.

Более того, многие из нас, даже если захотели бы, не смогли бы действовать так, как действовали эти легендарные личности. Они хватались за любую возможность, были безгранично амбициозны, а то и гениальны. Хотя эти черты в бизнесмене, безусловно, полезны и даже похвальны, истинные гиганты предпринимательства обладают ими в уникальной степени, отчасти этим и объясняется тот факт, что они — титаны, а остальные люди — нет.

С учетом сказанного можно сделать вывод: лидеру не обязательно стремиться к величию, чтобы извлечь для себя пользу из уроков титана. Мы можем взять у него только те черты, которые помогут нам сделать свои компании более успешными. Еще важнее, может быть, научиться выявлять

будущих титанов. Такое умение очень полезно, ведь каждый лидер постоянно ищет в своем окружении потенциальных бизнес-партнеров или преемников, а нет, так высматривает опасных конкурентов.

Что я имею в виду, когда говорю «титан»? Для меня под это определение подпадают топ-менеджеры — за всю историю американского бизнеса таких было человек 30-40, которые создали или кардинально преобразовали какое-либо производство, а попутно изменили мир. Все они при этом разбогатели, их имена до сих пор на слуху. Можно ли считать того или иного человека — скажем, Джека Уэлча — членом этого элитарного клуба? Ответ: пока мы этого не знаем. Титана можно разглядеть только в исторической перспективе, что и делает эту проблему такой интересной для меня как для историка бизнеса.

Последние три десятилетия я занимался изучением титанов американского предпринимательства. Используя собственную подробную базу данных по биографиям

Определяющей характеристикой титанов оказалась их способность отличить то, что лишь кажется невозможным, от действительно невозможного.

и предприятиям 250 выдающихся топ-менеджеров, я выделил среди них тех, кого мог назвать титанами, и попытался найти черты, которые были бы общими для этих немногих избранных. В данной статье я рассматриваю деятельность семи титанов. В этот список входят:

стальной магнат Эндрю Карнеги; отец доступной массовой фотографии Джордж Истман; производитель автомобилей Генри Форд; Томас Уотсон из IBM; основатель фирмы — производителя косметики Revlon Чарльз Ревсон; создатель Wal-Mart Сэм Уолтон и один из основателей Intel Роберт Нойс.

Это были очень разные люди. Истман и Нойс прежде всего вдохновляли людей и вели их за собой; Карнеги и Уотсон запугивали и подавляли. Уолтон был большим опти-

мистом и мог одним своим появлением разрядить атмосферу в комнате; точно так же разряжалась атмосфера в комнате, когда ее покидал Ревсон, отчаянный пессимист. Нойс стремился обеспечить Intel успешное будущее и работал для этого в тесном контакте со своими преемниками Гордоном Муром и Энди Гроувом, таланты которых удачно дополняли его собственный и были необходимы компании на следующих стадиях развития. Форд, напротив, с возрастом стал мстительным и едва не погубил собственную компанию. (Несмотря на все различия между этими людьми, нужно отметить, что все они были не просто мужчинами, а белыми мужчинами. Сегодня в бизнесе наверняка есть женщины и представители меньшинств, которых будущие поколения смогут назвать титанами, но они слишком недавно всерьез вышли на бизнес-сцену; нам пока не хватает необходимой исторической перспективы, чтобы судить об этом.)

Хотя сравнивать титанов очень трудно, мы все же можем выделить в их характерах и судьбах общие черты. Некоторые из этих черт отражают деловые способности, которые позволили каждому из них стать титаном. Так, определяющей характеристикой всех этих людей была способность отличать то, что лишь кажется невозможным, от действительно невозможного. У них были и другие черты, важные для успеха в бизнесе, но такие, которые вполне могут перенять простые смертные. Изучая жизненный путь титанов, мы можем выделить несколько принципов, которыми каждый из них руководствовался всю жизнь:

- имейте смелость сделать ставку на собственные представления о возможностях рынка;
- опираясь на собственные представления о состоянии рынка, сформулируйте цель своей компании и пожелания для клиентов, сотрудников и инвесторов;
- всегда делайте больше, чем обещали;
- будьте преданы своей компании до конца;
- никогда не оглядывайтесь назад.

Помещенные в этой статье рассказы — да, рассказы, ибо я историк, а не консультант по менеджменту, — показывают, как именно каждый из титанов следовал этим принципам. Я не посоветовал бы никому брать пример с конкретного титана и пытаться копировать его. Но нужно признать, что они поразительно мощно вели — можно даже сказать гнали — свои компании к успеху. У них все получилось, и они могут многому научить нас.

Фотоаппарат для каждого

По первому впечатлению Джордж Истман не слишком похож на создателя массовой общедоступной фотографии — изобретения, позволившего обычному человеку вести визуальную летопись своей жизни, не прибегая к дорогостоящим услугам профессиональных фотографов или художников-портретистов. Свою трудовую деятельность он начал курьером в страховой компании — смерть обремененного долгами отца и стесненное финансовое положение семьи заставили его в 1868 г. в возрасте 13 лет пойти работать. Он получал 3 долл. в неделю и обязан был, в частности, чистить плевательницы.

Позже Истман устроился клерком в Rochester Savings Bank (Нью-Йорк), где быстро вырос до должности второго помощника главного бухгалтера. В 1877 г., проработав почти десять лет, он купил себе фотографический аппарат. Еще через четыре года он ушел из банка, основал фотобизнес и полностью посвятил себя его развитию. В результате деятельности его фирмы сложные приспособления, которыми пользовались профессиональные фотографы, превратились в легкие небольшие аппараты, доступные практически каждому.

Но Истман, даже посвятив себя фотобизнесу, не сразу понял, что фотографирование может быть доступно многим, следовательно, рынок товаров для фотографии может

стать массовым. Когда он только пришел в этот бизнес, фотографические аппараты были дорогими и стоили примерно 50 долл. Более того, чтобы пользоваться таким аппаратом, нужна была немалая подготовка. В начале 1880-х гг. мало кто задумывался о том, чтобы фотографировать самостоятельно. А если сделать фотографию одновременно дешевой и несложной? Никто не знал, что произойдет в этом случае. Никто не знал даже, что об этом надо задуматься.

Но в конце 1880-х Истман пришел к выводу, что «сможет дойти до широкой публики и создать новый класс клиентов», т. е. демократизировать фотографический процесс и одновременно сформировать новый прибыльный рынок. «Успех, — писал он в 1890 г., — принесет миллионы». В 1894 г. он сказал, что «Eastman Kodak Company судьбой предначертано быть крупнейшим производителем фотографических материалов в мире — или вылететь в трубу». В 1900 г. Истман выпустил на рынок свой фотоаппарат «Кодак Брауни» по цене 1 долл. «Брауни» стал одной из величайших новинок в истории американского бизнеса и позволил Истману осуществить свою мечту — сделать фотографию доступной для всех.

Откуда Истман узнал о существовании массового рынка фотографии, если до этого немногие видели, а тем более держали в руках фотографическую камеру? Точно так же, откуда Карнеги мог узнать, что сталь, которая прежде продавалась на фунты, в новом индустриальном мире будет продаваться на тонны? Как Форд догадался, что надо расширять производство дешевых автомобилей, хотя в первые годы развития автомобильной промышленности его соперники-автопроизводители в Америке и Европе делали свои машины все роскошнее и роскошнее? Откуда Уотсон узнал, что будущее — за маленьким подразделением его компании, занимавшимся производством счетных машин? Как Ревсон в 1932 г., в разгар депрессии, догадался о существовании выгодного рынка для сверхмодного лака для ногтей? Откуда Уолтон узнал, что большие магазины

в маленьких городках могут приносить прибыль? Откуда Нойс узнал, что интегральная схема, одним из изобретателей которой он был, изменит мир?

Они просто знали. Чувствовали, что напали на золотую жилу. Все обстоит именно так — просто и сложно, что не слишком обнадеживает тех, кто пытается подражать этим людям и копировать их успех. Интуитивное чутье на рыночные перспективы нельзя приобрести усердным трудом.

Но если мы говорим, что титаны обладали непредсказуемым и неуправляемым даром, который называют гениальностью, то нужно сказать, что у них было и еще кое-что: у каждого из них хватало смелости сделать ставку на собственные представления о рынке. Одно дело представить себе перспективы рынка и совсем другое — действовать на основании таких представлений. Эти гиганты не только обладали потенциалом, они способны были двигаться сами и заставлять двигаться других. И неудачи предшественников не могли испугать их.

Действия Истмана отражали его твердую веру в то, что созданной им компанией «судьбой предначертан» великий успех. Уолтона, построившего по всей стране, а затем и по всему миру гигантские магазины Wal-Mart, не остановил тот факт, что никто не ждал от сельских районов и маленьких городков особой прибыли. Форда не заботило, что в США почти не было дорог, проходимых для его нового автомобиля. Как сказал однажды Нойс: «Пусть прошлое не мешает вам. Давайте сделаем что-нибудь новое и чудесное».

Дикий танец на Уолл-стрит

Дата — 15 марта 1984 г. Место — Уолл-стрит, финансовая столица мира. Главное действующее лицо — Сэмюел Мур Уолтон, обладатель второго на тот момент состояния в стране. Событие — исполнение гавайского танца «хула».

Уолтон заключил пари с операционным директором своей корпорации Дэвидом Глассом о том, что прибыль с продаж Wal-Mart будет меньше 8% (до уплаты налогов). В 1983 г. компания достигла этого рубежа, и Гласе настоял, чтобы Уолтон выполнил свое обязательство и сплясал «хулу» на Уолл-стрит — среди бела дня и при всем честном народе. Гласе позаботился даже о юбочке из травы, которую Уолтону следовало надеть поверх костюма, о музыкантах и профессиональных молодых танцовщицах ему в помощь и, разумеется, о максимальном внимании средств массовой информации.

К этому времени Уолтон и Wal-Mart были хорошо известны в среде инвесторов и пользовались уважением; их знала большая часть населения страны. Тем не менее генеральный директор корпорации специально прилетел из Арканзаса, чтобы принять участие в действе, которое сам Уолтон позже охарактеризовал как «довольно примитивный пиаровский трюк». Хотя подобные трюки — в магазинах и офисах, для клиентов, поставщиков, сотрудников и журналистов — были визитной карточкой Wal-Mart, сам Уолтон признался, что представление на Уолл-стрит далось ему с трудом.

Зачем же в таком случае он это делал? Да, конечно, он заключил пари и проиграл. Но никто не смог бы силой заставить Сэма Уолтона выполнить обещанное. Он мог сказать, что не годится генеральному директору одной из самых быстрорастущих компаний страны валять дурака посреди делового квартала. Он мог сослаться на возраст — 65 лет — и недавнее обострение лейкемии, не говоря уже о 28-градусной жаре в день представления. Или он мог просто дать Глассу понять, что, если тот хочет и дальше работать на ведущую корпорацию розничной торговли в Бентонвилле, штат Арканзас, ему лучше забыть о злосчастном пари. Но Уолтон, несмотря на богатство и могущество, выполнил обещание — из принципа.

Точнее сказать, он следовал при этом нескольким принципам. С самого начала Сэм (а любой человек, сам того

не замечая, начинает говорить об этом мультимиллионере просто как о Сэме) видел свою рыночную нишу в том, чтобы предложить клиентам, живущим вне больших городов, качественные товары по низким ценам. Это представление стало задачей компании и нашло выражение в запоминающемся слогане: «Всегда по низким ценам — *всегда*». Ясно, что ключ к низким ценам — низкие расходы. Поэтому Уолтон, чтобы не размещать рекламу в *Wall Street Journal*, сообщил общественности об успехах Wal-Mart через публичное представление, которое практически ничего не стоило. Пенни, сэкономленное на рекламе, можно передать покупателю. В самом деле, больше всего пострадало

от представления достоинство самого Уолтона, а он никогда не поставил бы его выше блага компании.

Станцевав на Уоллстрит в юбочке из травы, Сэм Уолтон показал, что всегда готов поставить интересы компании выше собственных, этого он требовал от своих сотрудников.

Но, танцуя перед зеваками, Уолтон думал не только о покупателях. На протяжении нескольких десятков лет он не уставал повторять сотрудникам, что должность в компании не дает никаких привилегий. В его представлении тысячи продавцов в залах магазинов были не менее важны, чем топ-менеджеры, — ведь компания Wal-Mart контактировала с покупателями в первую очередь именно через этих низкооплачиваемых сотрудников. Его танец говорил о том, что и сам он живет на земле и не надувается от собственной важности.

Кроме того, Уолтон всегда приветствовал чудачество сотрудников, считал, что это стимулирует изобретательность " помогает компании предложить «повеселиться». Он без конца повторял, что научиться чему-нибудь можно у любого, и именно через веселье тысячи этих «любых» в Wal-Mart давали свои уроки. У Уолтона был особый дар превращать «любых» людей в особенных, уникальных. И когда

пришло время валять дурака, Уолтон оказался не зрителем, а играющим тренером.

Наконец, Уолтон показал, что всегда готов поставить интересы компании выше собственных. Этого он требовал от своих сотрудников. Он понимал, что компания всегда ориентируется на босса; чувство справедливости не позволило бы ему требовать жертв от других, если сам он не готов был жертвовать ради компании.

Гавайский танец не случайно состоялся именно на Уолл-стрит. Кроме всего прочего, он сообщал инвесторам и аналитикам: может, на первый взгляд я не похож на самого изощренного менеджера на свете, но зато я — победитель. Действия производят гораздо более сильное впечатление, чем слова, а неудачники не устраивают таких представлений. Маргарет Джиллиам — в то время аналитику First Boston, которая одной из первых поняла, что у компании Wal-Mart есть будущее, не пришлось ходить далеко, чтобы сфотографировать Сэма в юбочке из травы.

Продemonстрировав верность своим принципам, Уолтон убил одним выстрелом несколько зайцев. Может быть, другие титаны действовали более традиционными методами,

*Послание Тома Уотсона
сотрудникам IBM*

сводилось к одному слову:

*«Думай». Или,
правильнее, «ДУМАЙ».*

Это слово точно

отражало

интеллектуальную

основу и направленность

высокотехнологичной

компании.

ми, но всех их отличало одинаковое рвение, характерное для миссионеров, и они передавали его другим с помощью ясных, непротиворечивых установок. Стремление Джорджа Ист-мана сделать фотографию доступной людям выразилось в рекламном слогане «Brownie»: «Вы нажимаете на кнопку. Мы делаем все остальное». Этот краткий слоган сообщал клиентам, что

фотография — уже

не таинственное искусство, где царят скрытные профессионалы, которые приказывают вам сидеть неподвижно,

пока они смешивают чудесные химические составы, позволяющие вашему образу появиться на стеклянной пластинке.

Послание Тома Уотсона сотрудникам IBM сводилось к одному-единственному слову: «Думай». Или, правильнее, «ДУМАЙ». Это слово точно отражало интеллектуальную основу и направленность высокотехнологичной компании. (Оно также сообщало кое-что о стиле руководства Уотсона. Покрывая стены офисов компании бесконечными надписями «ДУМАЙ», он не говорил «Думай сам». Его послание однозначно утверждало: «Думай, как я».)

Гигантский скачок заработной платы

5 января 1914 г. Генри Форд стоял в своем офисе и спокойно слушал, как один из сотрудников зачитывает для репортеров трех детройтских газет сообщение: «Компания Ford Motor Co., крупнейший и самый успешный производитель автомобилей в мире, 12 января совершит величайшую в промышленном мире революцию в вопросе оплаты труда своих работников. Она одновременно уменьшит продолжительность рабочего дня с девяти часов до восьми и добавит к жалованью каждого работника долю от прибыли компании. С этого дня минимальное жалованье работников в возрасте 21 года и старше составит 5 долл. в день».

Тон пресс-релиза был довольно помпезным, но для этого были основания. Три месяца раньше рабочие Форда уже получили 13%-ную прибавку к дневному заработку, который достиг 2,34 долл. Теперь же без борьбы, без давления со стороны профсоюза компания сама более чем вдвое повысила и без того конкурентоспособную заработную плату.

Самому Форду казалось, что этот пресс-релиз представляет интерес только для Детройта, поэтому он отдал его только в местные газеты. На самом деле новость стала

самой крупной среди всех новостей из Детройта и прославила Генри Форда на весь мир.

Надо сказать, что для серьезного повышения зарплаток рабочих были экономические причины. Механизация делала труд на заводе все более монотонным и отупляющим; в 1913 г. коэффициент текучести рабочей силы у Форда составил 370% — цифра совершенно безумная. Более стабильный и высокооплачиваемый штат рабочих мог дать — и в итоге действительно дал — повышение производительности труда. Но данная причина была не единственной. Генри Форд просто чувствовал, что это нужно сделать. Как написала в то время одна из газет, он «отказался забыть, что от рабочей спецовки до делового костюма один шаг». Подняв заработную плату, Форд дал гораздо больше, чем обещал, и даже больше, чем могли ожидать от него работники.

Титаны и инвесторам давали больше, чем обещали. Сестра одного из первых партнеров Форда вложила в его компанию 100 долл. Меньше чем через два десятка лет Розетта Казенс Хаусе, учительница из Четема в провинции Онтарио, получила 262 036,67 долл. за эти 100. Подлинные титаны способны были обеспечить инвесторам крупное вознаграждение даже в том случае, когда их компании сталкивались с проблемами. Один менеджер Intel вспоминает, как верило Нойсу инвестиционное сообщество: «Боб способен был встать перед полным залом специалистов по ценным бумагам и сказать, что компания столкнулась с целым рядом серьезных проблем, а в результате наши акции поднимались на пять пунктов». И еще. Это не так заметно, но революционные продукты и услуги, созданные титанами, давали потребителям больше, чем те могли ожидать.

Во время Великой депрессии Ревсон выпустил на рынок бренд Revlon — комплект из лака для ногтей и губной помады, которые дали женщинам «губы и ногти одного цвета». Хелена Рубинштейн назвала яркий лак для ногтей низкопробным. Но дело в другом: превратив лак для ногтей из обычного предмета потребления в модный ак-

ссессуар, Ревсон дал женщинам со скромными средствами новый, неожиданный способ почувствовать себя особенными. Как сказал Ревсон, «на фабрике мы делаем косметику, в магазине продаем надежду».

Раздвоение личности

Эндрю Карнеги — один из самых притягательных титанов делового мира. Он воплотил в себе американскую мечту: поднялся из грязи не просто к богатству, а к самым его вершинам. В 1848 г. Карнеги вынужден был эмигрировать из Шотландии, где его отец, мастер-ткач, потерял работу из-за внедрения в ткацкое производство паровых машин. Поэтому Карнеги всегда предпочитал сам осваивать машины, а не зависеть от них.

В 13 лет в Питтсбурге он устроился работать на паровую ткацкую фабрику с зарплатой 1,20 долл. в неделю. Затем перешел в телеграфную контору и самостоятельно освоил азбуку Морзе. Затем устроился на Пенсильванскую железную дорогу, представлявшую собой в середине XIX в. суть американского предпринимательства. При помощи Тома Скотта — наставника, ставшего для него вторым отцом, Карнеги быстро вырос до должности руководителя западного отделения дороги. К началу гражданской войны Карнеги успел освоить обе силы, которым суждено было изменить мир: телеграф и железную дорогу.

В 1860-х гг. Карнеги сделал себе небольшое состояние в качестве инвестора, но затем его посетило вдохновение. Новые революционные технологии, и особенно бессемеровский процесс, сделали возможным производство стали в немыслимых прежде количествах. Зная железную дорогу и ее отчаянную потребность в прочных всепогодных Рельсах, Карнеги был убежден, что в последней четверти XIX в. сталь изменит материальную базу цивилизации. Так и случилось.

Карнеги был приятен в общении, остроумен и обладал язвительным чувством юмора. В отличие от современных ему «акул» бизнеса вроде Дж.П. Моргана или Джона Рокфеллера, он хотел нравиться людям и умел подать себя. Однако он никогда не колебался и не испытывал угрызений совести: «Чтобы приготовить омлет, нужно разбить яйца».

Взять хотя бы Тома Скотта — человека, который поднял Карнеги из неизвестности телеграфной конторы в верхние эшелоны Пенсильванской железной дороги, научил необразованного иммигранта инвестировать средства и профинансировал его первые инвестиции. В 1873 г., когда Скотт пришел к нему за финансовой помощью ввиду надвигающегося банкротства, богатый Карнеги в сущности отказал ему. Он мог вести себя очень жестко и по отношению к партнерам, да и само партнерство с ним было чистой формальностью. Карнеги владел большей частью своей компании и дивиденды раздавал весьма скупно. Его партнеры работали сверхурочно, а он надолго уезжал отдыхать.

И еще одна красноречивая подробность — Карнеги был безжалостен к рабочим своих гигантских заводов. Тем не менее он считал себя большим другом рабочего человека. «Мой опыт, — писал он в 1886 г., — свидетельствует о том, что профсоюзы в целом полезны и рабочим, и капиталу». Он заявил также, что «среди лучшей части рабочих существует неписаное правило: не отнимать работу у ближнего своего». Тогда, в 1886 г., мало кто из работодателей мог сказать такое, и рабочие многих отраслей промышленности буквально боготворили Карнеги.

Шесть лет спустя Карнеги — сам он тогда «совершенно случайно» отдыхал в Британии — поручил своему партнеру Генри Клею Фрику ликвидировать рабочий союз на одном из заводов компании Homestead Plant. Для этого наняли детективов из агентства Пинкертона, привезли штрейкбрехеров. Погибли люди, Объединенная ассоциация рабочих черной металлургии (Amalgamated Association

of Iron and Steel Workers) потерпела полное поражение. Как сказал один из топ-менеджеров Карнеги, «ассоциация наложила ограничения на усовершенствование производства, ассоциация должна была уйти».

Титаны вели свои компании к величию и думали о них каждое мгновение. Джордж Истман покончил с собой и оставил записку: «Моим друзьям: моя работа завершена — так зачем ждать?»

Как и большинство других титанов американского бизнеса, Карнеги как личность заплатил высокую цену за то, что думал только об успехе компании и о достижении собственных целей. Для него такой ценой стал резкий разрыв между тем человеком, каким он хотел быть — или по крайней мере каким он видел себя, — и теми требованиями, которые предъявлял к нему громадный деловой успех. Карнеги хотел, чтобы его любили все — друзья, партнеры и рабочие, но в конце концов настроил против себя очень многих, потому что верен был исключительно своей компании.

Карнеги с его безграничной преданностью поставленной цели был не одинок среди титанов. У большинства из них были жены, клубы, увлечения и благотворительные мероприятия. Но, чтобы вести компанию к величию, необходимо было думать о ней каждое мгновение и требовать того же от своих сотрудников. Они готовы были заплатить немалую цену, только бы создать в деловом мире нечто новое.

Том Уотсон ушел в отставку из IBM в мае 1956 г., умер в июне 1956 г., отказавшись от потенциально спасительной хирургической операции на кишечнике. Джордж Истман покончил с собой и оставил записку: «Моим друзьям: моя работа завершена — так зачем ждать?» Возможно, записка Истмана немного обманчива. Ему было 77 лет, он уже несколько лет не работал активно и много путешествовал по миру. У него были серьезные проблемы со здоровьем.

Но факт остается фактом: записка ясно показывает, что для него, как и для Уотсона, центром и средоточием жизни была его компания.

Правда, нужно отметить, что в отличие от некоторых других титанов, Истман не позволял своей всепоглощающей страсти к успеху дела заслонять для него дружбу и личные ценности. Первый инвестор и партнер Истмана однажды заметил: «Ты странный парень, Джо, и я знаю, ты никогда не просишь у друзей ни сочувствия, ни утешения. Но я хочу, чтобы ты знал, что я, по крайней мере, прекрасно понимаю, какие горы забот и обязанностей тебе приходится постоянно преодолевать. И если я никогда не говорю этого, то все же тебе, возможно, приятно будет знать, что я всегда с тобой — мыслями и делом».

В 40 лет — все сначала

В отношениях Джона Паттерсона, основателя National Cash Register Company (NCR) и первого босса Тома Уотсона, с людьми можно было выделить три этапа. Сначала он ломал дух человека, уничтожал его прежнюю личность и представления о себе. После этого он создавал человека заново, заставлял его поверить в себя и щедро платил ему. Затем увольнял.

Это довольно точное описание карьеры Уотсона в NCR. Он поступил на службу коммивояжером в 1895 г. в Буффало, штат Нью-Йорк, в возрасте 21 года. Почти два десятилетия он отдавал всего себя NCR, делая все, чтобы подняться наверх. А в 1913 г. он обнаружил себя на плахе.

Это был, мягко говоря, непростой период в жизни Уотсона. Ему исполнилось 40 лет, он недавно женился, у него родился сын. Кроме того, у него были серьезные проблемы с законом: наряду с другими менеджерами NCR его признали виновным в нарушении антимонопольного закона Шермана (хотя все обвиненные следовали некоторым не

самым привлекательным деловым принципам Паттерсона). Позже в результате апелляции приговор был отменен, но в то время Уотсону грозили год тюрьмы и 5000 долл. штрафа.

Уотсон устроился на работу в неизвестную компанию под названием Computing-Tabulating-Recording, это беспорядочное и бессистемное объединение производило весы, арифмометры и таймеры. Вскоре он уже руководил компанией, переименованной в International Business Machines. Тот факт, что он сосредоточился на относительно небольшом подразделении, производившем счетные машины, в итоге сделал IBM первым производителем того, что позже назовут компьютерами. Интересно, что Уотсон не таил зла на Паттерсона — тот научил его технологиям продаж, которые позже способствовали успеху IBM. Как заметил Томас Уотсон-младший, сын и преемник Уотсона на посту генерального директора IBM: «Как ни странно, отец никогда не жаловался [на то, что Паттерсон уволил его] и до самой смерти относился к мистеру Паттерсону с большим уважением».

Титаны никогда не оглядываются назад. Потерпев неудачу, они поднимаются и идут дальше. Большинству из них знакомы не только горные выси, но и сумрачные долины, но они никогда не воспринимают ущелье, даже очень страшное, как Долину Смерти. Они никогда не тратят время на бесплодные раздумья, никогда не теряют уверенности в себе.

С какими бы проблемами не сталкивались титаны в прошлом, они не боятся будущего, поскольку намерены в значительной степени самостоятельно определять его. Они могут не быть высокомерными, но обязательно обладают поразительной уверенностью в себе. Например, когда Уильям Шокли, знаменитый изобретатель транзистора, пригласил никому не известного Боба Нойса на собеседование по поводу работы в его новой полупроводниковой компании, Нойс оставил свою прежнюю работу

в Philco в Филадельфии и купил дом в Пало-Альто, штат Калифорния, причем *до* собеседования. Уверенность в себе заразительна и особенно необходима титанам, когда дела начинают идти плохо, а это в тот или иной момент бывало у каждого из них.

Так, первые два продукта Intel, выведенные на рынок в 1969 г., технически были передовыми, но не принесли коммерческого успеха. Пошли слухи, что, если Intel в самом ближайшем будущем не добьется успеха, дела компании будут плохи. Нойс как ни в чем не бывало продолжал гнуть свою линию, и Intel выпустила первый из длинной цепочки своих продуктов-блокбастеров. Истмана в Rochester Savings Bank не назначили на должность первого помощника бухгалтера из-за семейственности. Истман, обладавший острым чувством справедливости, пришел в ярость. Уолтон потерял свой первый магазин, процветающий дешевой супермаркет в Ньюпорте, штат Арканзас. Он достался сыну прежнего владельца земли, так как Уолтон не заметил, что в договоре аренды земли отсутствует пункт о возможности продлить срок его действия. Форд, прежде чем создать Ford Motors Company, основал две неудачные компании, которые быстро разорились. Ревсон в 1932 г., когда основал Revlon, едва сводил концы с концами, поскольку ему никак не удавалось подыскать себе хорошую работу.

Титаны могут дать каждому из нас еще один ясный урок: они никогда никого не винили — ни людей, ни мир в целом — в своих проблемах и неудачах. Они могли испытывать депрессию или злиться на себя какое-то время. Но ни один из них не жаловался на несправедливость жизни. Титаны верили, что мир в целом справедлив, что рано или поздно он вознаградит их усилия и уступит перед их гением. Любую неудачу они считали лишь временным недоразумением.

Для величия в деловом мире нет единой формулы. Однако в поведении титанов бизнеса ясно прослеживаются

общие черты. Как бы они ни руководили людьми — вдохновляли их или запугивали, ясная цель и согласованные установки были непременным успехом воплощения мечты в реальность. Но для этого обязательны безграничное чувство востребованности того, что они могут предложить миру, и непоколебимая преданность собственному предназначению.

Их уверенность перед лицом неопределенности, а иногда и насмешек могла служить маяком, привлекавшим и направлявшим последователей. Тем не менее их методы и установки — да и созданные ими организации — подходили не всем. Тот, кто хотел работать на одного из этих людей, должен был проникнуться идеей создателя компании и не только действовать в соответствии с его установками, но и распространять их. В противном случае ему лучше было подыскать другое место.

Как мы успели убедиться, существуют серьезные причины не стремиться стать титаном. Но любому человеку, какой бы ни была его цель, полезно узнавать вокруг себя потенциальных титанов. Можно позаимствовать у титанов предпринимательства кое-какие идеи и попробовать ориентироваться на их общее достижение: успех в бизнесе путем выработки (и реализации на практике) собственных правил.

Нелегко быть «мягким» менеджером

Уильям Пис

«Мягкий» менеджмент вовсе не означает «слабый». «Мягкий» менеджмент подразумевает в первую очередь искренность, открытость и даже уязвимость, но вместе с тем предполагает принятие трудных решений и ответственный подход к выполнению поставленной задачи. Он означает готовность отвечать за принятые непростые решения и одновременно дать недовольным подчиненным шанс облегчить душу за ваш счет.

В начале 1980-х гг. Уильям Пис вынужден был уволить 15 человек из оказавшегося в опасности подразделения Westinghouse, которое производило синтетическое топливо. Он настоял на личной встрече с каждым увольняемым, объяснил им причины увольнения и дал возможность возразить, оспорить решение руководства или просто излить свой гнев. Поступок Писа помог оставшимся сотрудникам поверить, что подразделению не грозит немедленное закрытие; для увольняемых он настолько смягчил ситуацию, что несколько месяцев спустя, когда подразделение получило возможность пригласить некоторых обратно, вернулись все, включая и тех, кто успел найти другую работу. Пис намеренно подставил себя под удар, и доверие сотрудников к нему только возросло.

Анализируя эту ситуацию, Пис вспоминает другой случай. За несколько лет до этого руководитель одного из подразделений Westinghouse, отличавшегося низкой производительностью и недостаточной прибылью, провел серию презентаций для сотруд-

ников своего предприятия. Рабочие были настроены настолько враждебно, что встречали его терпеливые, но настойчивые разъяснения текущих проблем компании свистом, бранью и оскорблениями. Тем не менее в результате встреч доверие к директору выросло, а отношения между работниками и менеджментом заметно улучшились; кроме того, возросли производительность и прибыли.

В обоих случаях тот факт, что менеджеры намеренно демонстрировали сотрудникам свою открытость и готовы были нести ответственность за непопулярные решения, неожиданно приносил положительные результаты. «Мягкий» менеджмент — работа не для слабонервных; но он делает менеджеров более человечными, более заслуживающими доверия и более открытыми переменам.

— «мягкий» менеджер. В отличие от героев классических бизнес-легенд с их уверенностью в себе и непоколебимой волей, с их нелегкой одинокой жизнью на самой вершине, насколько могу, я стараюсь быть осторожным и открытым для критики; я, безусловно, не лишен человеческих слабостей. Но и я затратил немало трудов, чтобы выработать свой стиль руководства, и считаю, что этот стиль имеет явные преимущества по сравнению с другими.

В моем словаре «мягкий» по отношению к менеджменту вовсе не означает «слабый». Осторожный подход к принятию критического решения в незнакомой обстановке — не признак нерешительности, а свидетельство здравого смысла. Критика со стороны подчиненных — не обязательно признак неуважения; возможно, это предложение воспользоваться жизненным опытом, отличным от вашего.

Точно так же «жесткий» по отношению к менеджменту не обязательно означает «эффективный». Самоуверенность может быть ширмой для наглости или страха;

словом «решительный» можно обозначить тирана, а «упорство» может отличать малочувствительного, толстокожего человека.

Я считаю, что открытость в управлении может быть продуктивной и эффективной менеджер может намеренно демонстрировать подчиненным свою уязвимость. Я верю в «мягкий» менеджмент и всегда стараюсь следовать его принципам. Управлять «мягко» — значит принимать трудные решения и не бояться личной ответственности за них. Чтобы проиллюстрировать свои мысли, расскажу две истории.

В начале 1980-х гг. я руководил подразделением Westinghouse Synthetic Fuels, которое производило синтетическое топливо. К несчастью, из-за падения цен на нефть, последовавшего за вторым нефтяным кризисом 1979 г., высшее руководство Westinghouse приняло решение свернуть данное направление. Поэтому мне и моим сотрудникам необходимо было всего за несколько месяцев найти покупателя и полностью оформить сделку — в противном случае нам осталось бы только смотреть, как наше подразделение будет расформировано и ликвидировано.

Пытаясь сделать себя привлекательным товаром, мы в первую очередь урезали штат с 240 примерно до 130 человек. Большинство наших сотрудников занимались разработкой, испытанием и маркетингом нового технологического процесса газификации угля. Мы были уверены, что в один прекрасный день этот процесс позволит эффективно, чисто и экономично получать из угля электрическую энергию. Тем не менее мы сознавали, что в разгар экономического спада очень непросто найти покупателя на энергетический бизнес, обещающий прибыли лишь в неопределенном будущем.

При закрытии и ликвидации подразделения его сотрудники не просто лишились бы работы. Для многих из нас это означало бы похоронить мечту создать новый крупный бизнес — мечту, над реализацией которой мы трудились более пяти лет. К сожалению, даже урезанный штат ставил руководство подразделения перед неприятной дилеммой. С одной стороны, мы понимали, что из-за постоянных финансовых расходов на наше содержание корпорация в любой момент может потерять терпение; с другой — если бы мы еще уменьшили штат, нам просто нечего было бы предложить потенциальному покупателю. Более того, с приближением зимы я и мои сотрудники с тревогой предчувствовали, что Westinghouse вот-вот назначит крайний срок для заключения сделки.

Руководство подразделения подошло к этой дилемме очень серьезно и без предвзятости; мы много спорили и в итоге решили, что необходимо уменьшить штат еще на 15 человек. С одной стороны, с точки зрения продажи бизнеса это было терпимо, а может быть, даже желательно, с другой — могло помочь нам сохранить расположение корпорации. Затем мы тщательно изучили другие варианты и решили, по каким критериям будем отбирать кандидатов на увольнение. Мы пришли к выводу, что не следует учитывать качество работы как таковое и отбирать нужно не людей. Вместо этого мы выбрали штатные единицы, имеющие, вероятно, минимальную ценность в глазах потенциального покупателя. Например, мы решили, что в химической лаборатории достаточно двух техников вместо трех.

После примерно часа оживленных споров и поиска компромиссов мы составили список из 15 фамилий; заседание подошло к концу, и начальник одного из отделов сказал остальным: «Ну что ж, надо пойти и сказать им». В ходе сокращения штатов у нас сложилась определенная практика: мы назначали час, когда всем менеджерам, сотрудники которых попадали под увольнение, следовало вызвать их и сообщить эту неприятную новость.

— Нет, — сказал я, — я сам сообщу им.

— Но в этом нет необходимости, — возразил кто-то из присутствующих.

— Я считаю это необходимым, — сказал я.

Я был обеспокоен. Дальнейшее сокращение штата могло привести оставшихся сотрудников к мысли, что руководство отказалось от намерения продать бизнес, все будут уволены и подразделение закроют. А если так, от нас неизбежно ушли бы лучшие и самые ценные сотрудники. За несколько месяцев неуверенности в будущем подразделения наши лучшие кадры — технические и маркетинговые — присмотрели для себя возможные места в других компаниях, получили предложения и теперь ждали только окончательного решения судьбы Synthetic Fuels. Они должны были именно от меня узнать подлинные причины увольнения.

Я попросил старших менеджеров пригласить на следующее утро всех сотрудников, чьи имена оказались в списке на сокращение. Я хотел объяснить им как можно правдивее, что именно мы решили и почему.

На следующее утро комната, где собрались сотрудники, напоминала траурный зал. Вокруг стола сидели 15 человек в самом мрачном настроении, женщины плакали, мужчины, потрясенные и обиженные, не поднимали глаз. Менеджеры, под началом которых работали люди, сидели вдоль стенки и явно мечтали оказаться подальше от этого печального места. Я не ожидал, что мои помощники объявят людям цель встречи, но было совершенно ясно, что все уже в курсе.

Собрав всю свою волю, я занял место во главе стола. Я сказал сотрудникам, что мы собираемся уволить их и что всему руководству компании, и мне в том числе, это очень неприятно. Я подробно объяснил, почему мы решили еще сократить штат, и особенно подчеркнул, что это сокращение, по нашему мнению, поднимет наши шансы на продажу компании и поможет избежать ликвидации. Я ска-

зал им, что мы, по существу, жертвуем несколькими сотрудниками ради многих, объяснил, по каким критериям мы отбирали кандидатов, и заметил, что, хотя мы старались честно и разумно отнестись к проблеме выбора, они могут не согласиться с нами. Я сказал, что мы делаем все, что в наших силах, — хотя и мы, и наши действия несовершенны — для спасения бизнеса. Я попросил людей ни в чем не обвинять своих непосредственных начальников, приказал им не винить себя — наше решение, сказал я, ни в коей мере не указывает на то, как мы в действительности оцениваем их как людей и как работников. Я призвал тех, кому непременно нужно винить кого-то, винить меня.

Я говорил в общей сложности минут 15, а затем попросил задавать вопросы. Первая реакция людей целиком была направлена против самого процесса отбора.

— Но *почему* вы не учитываете качество работы? — спросила одна женщина. — Мой руководитель сказал, что я прекрасно работаю. Какой смысл хорошо работать, если в результате тебя все равно уволят?

— Я проработал здесь одиннадцать лет, — сказал техник-мужчина. — Почему ко мне не отнеслись с большим вниманием, чем к кому-нибудь другому, кто пришел сюда всего два года назад?

В ответ я повторил, что в сложившихся обстоятельствах мы решили, что только два фактора имеют значение: во-первых, сокращаемая единица не должна быть принципиальна для продажи компании, во-вторых, в ближайшей перспективе она должна казаться потенциальным покупателям относительно незначительной.

Люди продолжали спрашивать. Некоторое время еще сохранялась мрачная атмосфера, но постепенно начали звучать и другие вопросы. Действительно ли мы думаем, что подразделение можно продать? Действительно ли мы Думаем, что у синтетического топлива есть перспективы? Почему Westinghouse не может подождать еще немного? Я отвечал на вопросы добрых 45 минут, и, без сомнения,

это была одна из самых болезненных процедур, в каких мне приходилось участвовать. Тем не менее в конце я почувствовал, что стал ближе этим людям. Я пожал руку и пожелал удачи каждому из них. Мне показалось, что большинство из них поняли и даже одобрили наши действия — как бы сильно ни возражал каждый против выбора его лично в качестве жертвы.

Несколько недель эта встреча живо стояла у меня перед глазами. Кто-то сообщил, например, что мужа Нэнси уволили с работы, и я тут же вспоминал, как сама Нэнси сидела за столом в конференц-зале и по ее лицу текли слезы. Подобные воспоминания были настолько тяжелыми, что я не раз подумал: «Зачем я настоял на личной встрече с этими людьми? Почему не позволил их непосредственным начальникам поговорить с ними?»

Когда у нас появилась возможность вновь пригласить на работу уволенных сотрудников, все без исключения согласились вернуться. Однако в это же время я начал замечать неожиданные перемены: казалось, у оставшихся сотрудников появилась новая решимость сохранить предприятие в работоспособном состоянии. К примеру, тесты на нашем опытном производстве продолжались с новым зарядом оптимизма; если мне случалось заглянуть в лабораторию, я видел там бодрых, оптимистично настроенных техников, полностью сосредоточенных на работе. А на совещании по поводу состояния другого проекта, который нам хотелось сохранить, наш ведущий инженер не только присутствовал (хотя в его кармане наверняка лежали предложения от нефтяных компаний), но и предлагал варианты сокращения капитальных затрат.

Месяца через два нам удалось продать компанию, и то, что за этим последовало, обрадовало меня даже больше. Новый владелец выделил нам некоторые средства на дополнительную работу, и мы неожиданно получили шанс снова взять на работу примерно половину уво-

ленных сотрудников. *Все без исключения* приняли наше предложение вернуться. Кто-то даже отказался от новой работы, которую успел найти. А одна из секретарей отказалась от приличного места в очень стабильной компании с хорошей репутацией, лишь бы вернуться к друзьям, в наше по-прежнему довольно рискованное предприятие с величественными, но несколько туманными перспективами.

Постепенно мне стало ясно, что та болезненная встреча с увольняемыми сотрудниками стала для Synthetic Fuels своего рода поворотным моментом. Отчасти это произошло благодаря тому, что я тогда сказал от лица высшего руководства: во-первых, мы сделаем все, что в наших силах, чтобы сохранить предприятие действующим и готовым к продаже, во-вторых, мы рассматриваем увольнение как последнее средство, очень печальное, но необходимое. Но со временем я все больше склоняюсь к мысли, что отчасти «успеху» встречи способствовал тот факт, что я тогда был открыт для критики, неодобрения и гнева увольняемых сотрудников. Если это утверждение кажется загадочным, позвольте мне в качестве пояснения рассказать еще одну историю, которую я вспомнил гораздо позже, когда начал анализировать произошедшее с Synthetic Fuels.

В начале 1970-х гг. я работал помощником вице-президента подразделения Westinghouse Steam Turbine, которое производило паровые турбины. Предприятие располагалось чуть южнее аэропорта Филадельфии в обширном промышленном районе, где во время Второй мировой войны работало больше 10 тыс. человек, и к моменту описываемых событий этот район по-прежнему был оплотом профсоюзов. Мой босс Джин Каттабиани — тогда ему было около 40 — имел репутацию хорошего инженера и контактного человека. Своим успехом на предыдущих Должностях он в значительной степени был обязан умению наладить отношения с людьми, стоящими как выше, так и ниже его.

Одной из самых серьезных проблем, с которыми Джину пришлось столкнуться на Steam Turbine, были давние чрезвычайно враждебные отношения руководства компании и профсоюза. В 1950-х гг. всех рабочих с почасовой оплатой представлял Союз работников электрической промышленности (Union of Electrical Workers), этот профсоюз был настолько жестким и недружественным, что на слушаниях в комиссии Маккарти его заклеили как коммунистический.

Мне довелось видеть два лица этого профсоюза. С одной стороны, его лидеры за столом переговоров были упрямы, а организованные им забастовки просто страшны. Как-то я попытался проехать на работу через пикет забастовщиков, мне чуть не выбили лобовое стекло в машине. В 1956 г. жесткая и агрессивная атмосфера девятимесячной стачки стала причиной перестрелки и гибели человека. С другой стороны, я видел проявление человеческого тепла и заботы. Так, в течение года я возглавлял на предприятии кампанию по сбору средств для благотворительной организации United Way, и мы попросили лидеров профсоюза войти в организационный комитет. Кампания оказалась очень успешной, отчасти благодаря их усилиям вовлечь в нее простых рабочих с почасовой оплатой — хотя мало кто из них раньше давал деньги на благотворительность.

Однако время шло, и постепенно позиции стали полярными. Большинство менеджеров считали цеховых рабочих ленивыми и жадными и рассматривали их как явную помеху для бизнеса. Члены профсоюза, в свою очередь, считали, что руководство предприятия некомпетентно, получает слишком много денег и вообще в нем нет необходимости.

Когда Джин принял руководство, подразделение Steam Turbine не было особенно прибыльным. Назрела насущная необходимость снизить расходы и увеличить продуктивность. При этом было ясно, что наибольшие изменения необходимы в цехах. Но из-за враждебных отношений между рабочими и руководством предприятия сложно

было представить себе какие бы то ни было плодотворные переговоры.

Джин решил, что его задача — вывести предприятие из тупика и изменить позиции обеих сторон. Для начала он отнесся к лидерам профсоюза с уважением, честно и открыто. С моей точки зрения, это был очень разумный подход. Если менеджеры начнут относиться к членам профсоюза как к людям, у которых есть чувство собственного достоинства, не исключено, что те в ответ ответят к ним точно так же.

Но дело было не только в форме и стиле поведения. Предприятие столкнулось с серьезными проблемами, и пока профсоюз не осознавал их масштаб, у него не было стимула сотрудничать с руководством. Исторически сложилось так, что лидеры профсоюза были уверены в высокой прибыльности предприятия и считали, что людям полагается жирный кусок от этого большого пирога. На самом деле к моменту появления Джина от пирога осталось мало; более того, возникла реальная угроза его полного исчезновения. Джин решил, что для успеха дела необходимо сообщить руководству и членам профсоюза о реальном положении вещей.

Прежде, если нужно было что-то сообщить, вице-президент по трудовым отношениям приглашал руководство профсоюза на встречу и *сообщал* им все, что считал нужным. При этом слушатели были заранее убеждены, что руководство действует исключительно в собственных интересах, а потому относились к подобным встречам с презрением и недоверием. Однако на этот раз Джин решил поступить иначе — рассказать о реальном положении дел всем рабочим-почасовикам. Наше подразделение ни разу не видело ничего подобного.

Многие из нас сомневались в необходимости такого шага. Мы знали, что рядовые работники считают директора подразделения Джина заклятым врагом. Нам казалось, что будет лучше, если кто-нибудь другой проведет

эту встречу. Может быть, рабочие прислушаются к финансовому директору? Но Джин — из упрямства, как мне казалось, — настаивал на своем решении.

Чтобы лично выступить перед всеми рабочими, Джин должен был провести несколько встреч с группами по несколько сотен рабочих в каждой. Мы подготовили презентацию с показом слайдов, простую для понимания, но исчерпывающую и откровенную; затем предполагались вопросы из зала.

Первая презентация прошла просто ужасно. Джин хотел, чтобы рабочие поняли: у предприятия проблемы, реальные и очень серьезные, и для сохранения рабочих мест необходимы принципиально другие отношения с руководством. Но рабочие решили, что руководство, как всегда, думает только о своих интересах и собирается прибегнуть к обычным своим трюкам. Кроме того, перед ними на сцене — наконец-то! — стоял самый главный враг. Все время презентации они прерывали его вопросами и замечаниями. Когда наступило время вопросов и ответов, из зала посыпались оскорбления и угрозы. Как мне показалось, рабочие в зале не слышали слов Джина, даже не пытались слушать. Я был уверен, что Джин, решив провести презентацию лично, совершил ошибку.

Но Джин настаивал. Он, очевидно, был в ужасе, но с мрачной решимостью проводил одну презентацию за другой, пока не завершил запланированную серию. Я не видел никаких свидетельств, что люди хотя бы понимают, что он рассказывает им о состоянии предприятия, не говоря уже

Джин перестал быть обычным бесполезным начальником, а превратился в существо из плоти и крови.

о том, чтобы поверить. Тем не менее я начал замечать важные перемены. Когда Джин появлялся в цехе (его предшественники заглядывали туда в исключительных случаях, когда водили по предприятию важных клиентов), рабочие начали приветствовать его кивками, а ведь раньше плевали на пол при его приближении.

Еще более примечательным было его общение с рабочими, которые наиболее яростно нападали на него во время презентаций. Стоило ему заметить кого-нибудь из таких активистов, как он тут же направлялся к нему и говорил что-то вроде: «На прошлой неделе вы крепко меня прилолсили». Как правило, на это следовал ответ вроде: «Ну, вы этого заслуживали, когда пытались впарить нам всю эту чепуху!» Тут непременно начинался краткий, но очень откровенный диалог, и я заметил, что в подобных случаях токари или операторы погрузчиков, с которыми Джин разговаривал, слушали его — *на самом деле* слушали.

Внезапно Джину начали доверять. Он перестал быть обычным бесполезным начальником, а превратился в существо из плоти и крови — в человека, мнение которого имеет некоторую ценность. Джин был моим боссом, и мне нравились его теплота, честность и чувство юмора. Но я понимал: чтобы завоевать уважение рабочих, только личных качеств недостаточно.

Прошло много лет. Вспоминая те презентации и ежедневные разговоры Джина с подчиненными (да и с равными), я понял, что он намеренно обставлял свои встречи так, чтобы собеседники чувствовали себя свободно и могли жаловаться и спорить, даже нападать на него. Джин осознанно подставлял себя под удар, и, судя по всему, именно это притягивало к нему людей. Он не пытался занимать оборонительную позицию, открывал себя для критики — и люди были готовы поверить его словам. Они верили, что его позиция не выдумана и положение сложное не только на словах, но и в реальности.

Но дело было не только в этом. Джин провел презентации лично и тем самым показал, что готов отвечать за свои слова. Если бы он кому-нибудь другому поручил сообщить все это, то избежал бы некоторых очень неприятных последствий — причем не деловых, а личных. Иными словами, ему не пришлось бы стоять лицом к лицу с рабочими и сообщать им плохие новости. Люди хотят видеть перед

собой источник неприятностей и иметь возможность ответить ударом на удар. Джин дал им такую возможность и тем самым завоевал их уважение.

После тех памятных презентаций отношения между руководством предприятия и профсоюзом резко изменились к лучшему, и Джин быстро завоевал доверие рабочих. Он ввел важные изменения в правила работы на Steam Turbine, расширил рамки индивидуальных трудовых заданий и сделал их более гибкими. Он провел увольнения и повысил требования к рабочим в отношении общей выработки и доли брака. При каждом нововведении Джин по-прежнему оставался открытым для споров, жалоб и недовольства, но все это постепенно ослабевало по мере улучшения результатов, а открытость и храбрость Джина обезоруживали его противников.

Благодаря всему этому и многим другим переменам, осуществленным не только в цехах, производительность подразделения выросла, что выразилось в лучшем финансовом результате. Вскоре Джин получил повышение — он стал исполнительным вице-президентом. Кроме того — и с моей точки зрения это важнее, — он стал для меня образцом для подражания, причем даже в большей степени, чем я тогда осознавал. Он научил меня, как важно быть для своих сотрудников не только менеджером, но и человеком из плоти и крови. Он научил меня тому, что «мягкие» качества — открытость, понимание и серьезное отношение — столь же важны для успешного управления, как и «жесткие» — харизма, напористость и убежденность в собственной правоте. В свете последующих событий в Synthetic Fuels можно сказать: главное, чему он научил меня, — как важно быть открытым для критики и не бояться брать на себя ответственность за собственные действия и решения.

Моя встреча с 15 сотрудниками Synthetic Fuels была, по сути, повторением (в меньшем масштабе) действий Джина в Steam Turbine. В результате эта встреча стала поворот-

ным пунктом не только для подразделения, которым я руководил, но и для меня лично. На первый взгляд я руководствовался только деловыми соображениями и не думал о том, насколько открытым и уязвимым окажусь на этой встрече. Но мне кажется, что в глубине души я ориентировался на пример Джина — обобщенный образ «мягкого» менеджера, успешно преодолевающего очень жесткие и сложные препятствия.

Быть «мягким» менеджером — работа не для слабонервных. Напротив, требуется немало храбрости, чтобы быть восприимчивым к критике, хорошо информированным и ответственным, чтобы идти навстречу неприятностям, а не пытаться избежать их. Открытость для разных точек зрения и вариантов может, конечно, вызвать сомнения и колебания, но может привести к более жесткому и пра-

Те, кто предпочитает абсолютный контроль, не могут смотреть, как я, рискуя своим достоинством и авторитетом,

вильному решению, поскольку предоставит более широкий выбор. Разумеется, цель «мягкого» менеджмента — вовсе не вялость и нерешительность.

Точно так же, если мне хочется отойти в сторону и избежать болезненных эмоциональных последствий какого-то делового решения, опыт Джина останавливает меня. Я вспоминаю, что гораздо полезнее выслушать возражения и жалобы, понять мысли и чувства подчиненных, быть открытым для их возражений и неудовольствия. Именно такая открытость помогла Джину завоевать доверие людей, в чьей помощи он очень нуждался для достижения цели. К несчастью, для некоторых людей открытость и уязвимость — настоящее проклятие. Я знал двух человек, чей стиль руководства буквально выводил из себя. Это были очень уверенные в себе умные люди, умевшие ясно и четко излагать свои мысли; такие обычно стремятся полностью контролировать и ситуацию, и других людей.

Я уверен: тем, кто любит чувствовать абсолютный контроль над окружающим, очень неприятно (и даже, наверное, пугает на подсознательном уровне) видеть, как кто-то вроде меня стоит на самом краю пропасти и вот-вот — как им кажется — упадет в бездну и полностью потеряет достоинство и авторитет.

Во всяком случае, я им не нравился, и они мне тоже не нравились. Мне кажется, что они видели в моей открытости и уязвимости то, от чего сами хотели бы избавиться. В свою очередь, я воспринимал их уверенность в себе как наглость и бесчувственность, которые не терплю.

Моя позиция в отношении «мягкого» менеджмента сводится к следующему. Поклонники любого стиля управления, вероятно, согласятся со мной, что для эффективного управления другими людьми человек должен обладать качествами, которые очень непросто приобрести, — умом, энергией, уверенностью и ответственностью. В отличие от многих коллег необходимыми качествами я считаю открытость, восприимчивость и определенную готовность принять на себя неприятные последствия своих непопулярных решений. Открытость и уязвимость под перекрестным огнем эмоциональных реплик и рациональных возражений делает нас более понятными и человечными, более достойными доверия, более открытыми переменам.

Лидерство в зоне боевых действий

Уильям ПАГОНИС

Во время войны в Персидском заливе (1990-1991) под началом генерал-лейтенанта Уильяма Пагониса находилось 40 тыс. человек, которые обеспечивали работу тыловых служб на всех трех этапах операции: «Щит пустыни» (подготовка и накопление сил), «Буря в пустыне» (наземная война) и «Прощание с пустыней» (свертывание сил). По военным стандартам это была непростая работа. По меркам любой сложной невоенной организации — просто неслыханная.

В Персидском заливе в обязанности Пагониса входило кормить, одевать, расселять и вооружать более 550 тыс. человек. И все это в пустынной местности, с населением, традиционно недоверчивым по отношению к «неверным», хотя бы и посланным защищать их. Уроки лидерства, которые можно извлечь из опыта Пагониса, выходят за рамки чисто военных сведений — эти уроки одинаково применимы и в обычном менеджменте, и в развитии навыков лидерства в частном секторе.

Чтобы в любой момент четко представлять, что происходит на огромном театре военных действий, Пагонис создал штат помощников, прозванных в армии «охотниками за привидениями». Эти помощники были его глазами и ушами. Он поставил себе цель: создать обстановку, которая способствовала бы работе лидера — совместить централизованное управление и децентрализованное исполнение. Пагонис считает, что общее представление о задаче формирует лидер,

а локальные цели, продвигающие организацию к желаемой цели, определяют исполнители.

В основе лидерства, утверждает Пагонис, лежат компетентность и эмпатия, т. е. понимание людей. Работа лидера заключается не только в приложении этих качеств, но и в их развитии — как на личном уровне, так и на уровне всей организации. Подлинные лидеры способны создавать организации, которые сами формируют новых лидеров. А этого можно добиться при условии неуклонного и систематического развития организации.

Во время войны в Персидском заливе под руководством генерал-лейтенанта Уильяма Пагониса находилось 40 тыс. человек, которые обеспечивали работу тыловых служб на всех трех этапах операции: «Щит пустыни» (подготовка и накопление сил), «Буря в пустыне» (наземная война) и «Прощание с пустыней» (свертывание сил). По военным стандартам это была непростая работа. По меркам любой сложной невоенной организации — просто неслыханная. За несколько месяцев лихорадочной деятельности личный состав его организации — 22-й команды тылового обеспечения (22nd Support Command) — вырос с 5 до 40 000 человек. Эта структура кормила, одевала, расселяла и вооружала более 550 тыс. человек. Они приготовили и подали 122 млн обедов. Доставили и распределили на территории военных действий более 7 млн т продовольствия и других припасов, 117 000 колесных и 2200 гусеничных транспортных средств, 2000 вертолетов, залили в баки 1,3 млрд галлонов горючего. Эти люди обеспечили успешную поддержку стратегии «обходного маневра» генерала Норманна Шварцкопфа, причем в суровой, недружественной обстановке, где прежде не было практически никакой военной инфраструктуры.

Достижения 22-й команды тылового обеспечения красноречиво свидетельствуют в пользу этого часто критикуе-

мого рода войск. Традиционно снабжение считают занятием по меньшей мере скучным. Но уроки лидерства, которые можно извлечь из опыта Пагониса в Персидском заливе, выходят за рамки чисто военных сведений — эти уроки можно применять и в обычном менеджменте, и в развитии навыков лидерства в частном, гражданском секторе.

Генерал-лейтенант Пагонис написал совместно с Джефффри Крукиенком книгу «Двигая горы: уроки лидерства и логистики из Персидского залива» (Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War, Harvard Business School Press, 1992).

После завершения моей работы в Саудовской Аравии в качестве командующего 22-й команды тылового обеспечения прошло полтора года. Я много читал и думал о своей профессии военного снабженца и не только о ней, о целях лидерства, о его необходимых качествах и предпосылках.

Я пришел к выводу: лидерство возможно только там, где для него заранее подготовлена почва. В каком-то смысле я готов признать, что одиночке в большой организации не под силу самостоятельно «вспахать целину». Если на вас не работает вся организация, скорее всего, вы на каждом шагу будете наткаться на препятствия. К счастью для меня и тысяч подобных мне офицеров, армия делает очень много — на мой взгляд, больше, чем любая другая организация, — для роста и развития своих лидеров. Как и другие мои коллеги в генеральском звании, я получил формальное образование и был объектом неформального наставничества. Кроме того, каждого из нас систематически переводили с места на место, и каждое новое назначение ставило перед нами сложную, но выполнимую задачу (именно это необходимо лидеру), расширяло круг наших знаний и умений. Но лидер — это не просто сосуд, в который организация вливает свои благие намерения. Чтобы успешно руководить, человек должен активно проявлять два необходи-

мых и взаимосвязанных качества: компетентность и понимание людей. Мой опыт показывает, что оба эти качества можно сознательно и систематически развивать, и такое развитие личности представляет собой первый краеугольный камень лидерства.

В уравнении лидерства есть еще один важный член: **не** только окружение формирует лидера, но и он сам игра-

Подлинный лидер должен активно проявлять два необходимых и взаимосвязанных качества: компетентность и понимание людей. ет активную роль в эффективном преобразовании своего окружения. Другими словами, подлинный лидер способен создать организацию, которая, в свою очередь, сама вырачивает и формирует лидеров.

Этого можно добиться только при условии неуклонного и систематического развития организации.

Таким образом, лидер работает одновременно и на личном, и на организационном уровне. В этом есть неприятная сторона — это означает огромный объем тяжелой работы. Приятное состоит в том, что лидерами не рождаются, а становятся. Я убежден: каждый, кто готов много работать и развивать в себе компетентность и понимание людей, может стать лидером.

Харизма, авторитет и другие понятия

Ни один военный не станет отрицать важность личного авторитета в лидерстве. Это жизненно важный атрибут, особенно в боевой обстановке. Почти каждый боевой офицер может вспомнить тот судьбоносный «момент истины», когда впервые подверглись испытанию сила его личности и командные качества.

В моем случае такой момент имел место в 1968 г. во время моей первой командировки во Вьетнам. Экипаж

моего катера уже не раз проводил под снайперским огнем баржи с артиллерией и боеприпасами вверх и вниз по рукавам дельты Меконга, доказывая свою храбрость. Но в феврале во время Тетского («новогоднего») наступления мы угодили в переделку, какой не видели прежде.

Однажды поздно вечером мы получили сообщение о нападении на сиротский приют и приказ как можно скорее доставить туда войсковой отряд. Бросив баржи с артиллерией, мы — около 30 добровольцев — спустились на шести катерах на пять миль вниз по реке. Я тогда не знал, что оставшейся части моего отряда было приказано следовать за нами и вести на буксире баржи с артиллерией.

Не успела моя маленькая флотилия высадить пехотинцев возле приюта, как я получил сообщение по радио, что наши баржи встали: первая попала под огонь и застряла — развернулась поперек реки; в результате две дюжины катеров с людьми оказались заперты позади нее. Со мной связался командир батальона; он предупредил нас о серьезной опасности выше по течению и запретил возвращаться на помощь нашим товарищам.

Ночь была лунная. Мы сидели на берегу, тихо кляли приказ оставаться на месте и наблюдали, как выше по течению — там, где застряли наши катера, — тянутся поперек реки световые строчки, следы трассирующих пуль. Наши люди оказались в большой беде. Под влиянием момента я, следуя освященной временем воинской традиции, создал себе «радиопомехи» — просто выключил связь — и обратился к четырем членам экипажа своего маленького патрульного катера. «Нужно вернуться и помочь, — сказал я им, — но я не хочу принуждать вас. Любой, кто не хочет участвовать в этом деле, может остаться здесь. Никаких вопросов не будет».

Я горжусь тем, что все солдаты согласились пойти со мной. Мы развернули свой катер и двинулись вверх по реке. Пули свистели у нас над головами, ударяли в борта. Мы подошли к застрявшей барже, и я сразу увидел, что

человек у штурвала замер в шоке. Я перескочил с катера на баржу, встряхнул рулевого и заставил действовать. Вскоре мы сумели развернуть баржу и могли возвращаться.

Приказы одного лидера были выполнены, другого — нет. Почему? С одной стороны, казалось действие адреналина. С другой стороны, верность товарищам: помощь им требовалась немедленно. Но самым важным фактором было доверие моих солдат ко мне. Если бы я еще до этого момента не завоевал их доверие, если бы не заработал себе авторитет в тысяче незначительных и совершенно недраматичных ситуаций, солдаты не пошли бы за мной. Если бы я не был уверен, что мы действительно сможем провести эту спасательную операцию, они тоже не пошли бы. В этом случае мои солдаты проявили бы здравый смысл и выполнили бы поступивший по радио приказ.

Этот урок вполне приложим и к лидерам в частном секторе. Портреты лидеров, которые создает для нас массовая культура, очень обманчивы. Кино и телевидение по природе своей всегда поверхностны и фрагментарны и вынуждены ставить во главу угла харизму — качество загадочное и очень соблазнительное. Но, делая это, они оставляют без внимания реальные корни лидерства.

Компетентность и понимание людей

Я не могу припомнить ни одного лидера в бизнесе или военном деле, который добился бы своего положения, не будучи знатоком в том или ином деле. Большинство лидеров сначала достигают мастерства в какой-то одной узкой области, например в логистике, и лишь затем переходят к общему руководству.

Компетентность — результат тяжелой работы и до некоторой степени удачи. Основы мастерства даются тяжелым трудом, но именно удача часто позволяет нам продемонстрировать свои возможности.

Когда я был ребенком, мои родители вели небольшой бизнес: сначала ресторан, затем небольшой отель с рестораном. Каждый член семьи должен был участвовать в общем деле. Я натирал полы, прислуживал в ресторане, работал на кухне и помогал вести бухгалтерские книги. Мои обязанности и сфера ответственности постоянно расширялись, я все время учился чему-то новому, но не терял и уже приобретенные навыки.

После окончания колледжа (где был факультет подготовки офицеров резерва) я подал документы и был принят в армию. Моим первым местом службы стал Форт-Нокс, и уже там приобретенные за многие годы навыки помогли мне привести в порядок почтовую службу части. После столь очевидного успеха меня попросили заняться солдатской столовой. Это оказалось еще проще: у меня ведь была немалая практика организации и управления частным рестораном, а это почти то же самое. Успех пришел благодаря моему опыту и навыкам; и начальство сразу отметило меня как потенциального лидера.

Я могу припомнить десятки случаев, когда был недоволен очередным назначением и жаловался на жизнь, а позже понимал, что это назначение многому меня научило и новые умения могут пригодиться в самых неожиданных ситуациях. Например, в 1971 г. я изнывал на бумажной исследовательской работе — входил в команду, которая занималась изучением транспортных средств типа LOTS, предназначенных для доставки грузов с моря на необорудованный берег. Я был уверен, что напрасно теряю время, перемалывая цифры и составляя служебные записки, вместо того чтобы вести войска в бой.

Через 20 лет под моим началом оказалась флотилия именно таких судов; они курсировали вдоль побережья Саудовской Аравии как резерв, способный при необходимости заменить наши автоколонны. Поскольку я был членом команды, которая участвовала в их разработке, то знал совершенно точно, как их использовать. У меня были опыт

и знания, которые не только помогли мне выполнить поставленную задачу, но и подняли мой авторитет в глазах подчиненных.

Владение фактами — необходимая предпосылка лидерства. На свете миллионы технократов обладают огромными знаниями, но у них очень слабый потенциал лидерства. Во многих случаях им не хватает понимания людей. Не может стать лидером тот, кто не в состоянии поставить себя на место другого человека. Компетентность и внимание к людям всегда вызывают уважение.

Впервые я почувствовал это еще в 1950-х гг., когда продавал газеты в родном городке Шарлеруа, штат Пенсильвания. В возрасте девяти лет я уже стоял на углу 5-й улицы и улицы Маккин и продавал вечерний выпуск *Charleroi Mail*. Дела у меня шли неплохо, появились постоянные покупатели, и я с удовольствием выкрикивал заголовки главных новостей: «Подписано перемирие в Корее! Последние новости в нашей газете!»

Но вскоре я понял, что газеты гораздо лучше продавать в местных барах и ресторанчиках, а не на перекрестке двух тихих улиц, где стоял я. В день я мог продать со своей небольшой стойки около 50 экземпляров газеты, а в барах и ресторанчиках, особенно в обеденное время, такое же количество можно было продать за два часа да еще получить в придачу чаевые.

Я решил разрабатывать эту золотую жилу. Но оказалось, что территория уже занята продавцами газет постарше — мальчиками 14-15 лет. Им, естественно, не понравились мои попытки конкурировать с ними. Группа мальчиков нанесла мне визит, слегка побила и популярно объяснила, что мне следует держаться своего тихого перекрестка и не соваться в их рестораны.

Я последовал их совету, но ненадолго. А затем снова начал продавать газеты в переполненных барах. Да, я был

дерзок и храбр до безрассудства, но я не был глуп. Слишком уж хорошая была возможность. Кроме того, уже тогда я обладал острым чувством справедливости. Почему большие ребята должны контролировать лучшую территорию? Только потому, что так было всегда? Даже девятилетнему Гасу Пагонису было ясно, что если уж делать бизнес, то делать его в правильном месте. А правильное место контролировали большие ребята. Я еще несколько раз переносил побои, но вскоре мне удалось утвердиться на этом рынке в качестве смышленного молодого бизнесмена, не отступающего перед дракой. Я завоевал уважение старших ребят, и больше они меня не трогали.

Постепенно я поднялся на верхние ступеньки в иерархии газетных торговцев. И однажды с тревогой понял: теперь уже я олицетворяю собой «истеблишмент». Я стал одним из тех больших мальчиков, с которыми вынуждены драться новые юные дарования. Мне было ясно, что нужно выбирать: продолжать этот бесконечный круг или договориться по-хорошему, ведь я помнил, каково переносить тычки и затрещины. Я выбрал второй путь. По моему настоянию мы все вместе выработали порядок, при котором не слишком страдали доходы продавцов-ветеранов, но который все же давал новым мальчикам шанс попробовать себя в качестве предпринимателя. Другие старшие ребята согласились со мной, поскольку понимали, что я знаком с ситуацией с обеих сторон. Так — через понимание и эмпатию — я завоевал уважение младших.

Во время войны в Персидском заливе понимание людей и внимание к ним оказались жизненно необходимыми качествами. Мы постоянно спрашивали себя: в чем нуждаются остальные члены нашей команды? Почему они считают, что это им необходимо, как мы можем дать это им? У военных, как и везде, существует множество правил и одновременно множество исключений. Можно ли для каждой ситуации найти подходящий вариант?

Одним из самых важных объектов такого рода внимания для нас была принимающая сторона — народ и правительство Саудовской Аравии. Король Фахд обещал нам полную поддержку и сотрудничество, и его подданные неукоснительно соблюдали это обещание. Но обе стороны понимали, что развертывание полумиллионного войска «неверных» в традиционном мусульманском обществе представляет собой серьезнейшую проблему.

Не обошлось, разумеется, и без ошибок с нашей стороны. В начале самой лихорадочной фазы развертывания, например, мы решили организовать в портовом городе Ад-Даммам базу медицинского оборудования и материалов. Американские солдаты, мужчины и женщины, явились на причал для разгрузки всевозможных ящиков и коробок. К сожалению, мы не знали, что здание, где мы предполагали устроиться, находится рядом с особенно строгой мусульманской общиной. Членов общины глубоко оскорбил вид женщин с непокрытыми головами и закатанными выше локтей рукавами, работающих наравне с мужчинами под палящим солнцем. Они подали жалобу в местную религиозную полицию, и вскоре наших женщин-военнослужащих уже встречали свистом и насмешками.

Стремясь не допустить развития кризиса, американские военные руководители встретились с саудовскими религиозными и государственными чиновниками для обсуждения ситуации. Вскоре был достигнут простой компромисс: весь американский военный персонал должен был носить в городе рубашки с длинными рукавами; женщинам, кроме того, следовало носить головные уборы. Религиозная полиция, призванная следить за соблюдением законов шариата, была очень рада этой небольшой уступке.

За время переговоров мы многое узнали об особенностях мусульманского общества и применили эти уроки в дальнейшем при общении с саудовским населением. Мы сделали даже больше. Было совершенно очевидно, что хозяева хотели бы избежать конфликтов с 550 тыс. гостей.

Поэтому нам оставалось относиться к их нуждам внимательно и избегать кризисов. Через несколько месяцев после окончания наземной операции я подумал, что два оставленных нашими войсками стрельбища до сих пор усыпаны неразорвавшимися боеприпасами, а вскоре через те места вновь потянутся бедуины. Мы поставили себя на место бедуинов, а заодно и на место тех саудовских чиновников, которые призваны защищать интересы этих странников пустыни. В результате мы расчистили стрельбища задолго до того, как власти Саудовской Аравии начали просить нас об этом, и тем самым завоевали их уважение и готовность к сотрудничеству.

Понимание людей помогает и в тех случаях, когда нужно очертить границы допустимого, на чем можно с успехом настаивать. К примеру, некоторые жители Саудовской Аравии неодобрительно отнеслись к тому, что американские женщины-военнослужащие водят машины и носят оружие (этим никогда не занимаются женщины в Саудовской Аравии). В ответ я ясно дал понять, что с точки зрения армии США солдат есть солдат и что организация тыловых

По-прежнему служб требует, чтобы все солдаты
возможны были могли пользоваться орудиями
нападения своего труда.

террористов; в На личностном уровне эм-
памяти была свежа патия еще важнее. Я понял это в
августе 1991 г., через полгода

после начала вывода войск. Однажды военная полиция прислала ко мне совсем молоденького рядового для дисциплинарного наказания. Факты были достаточно очевидны: накануне вечером двое военных полицейских потребовали у рядового документы, он ответил оскорблениями и в результате провел ночь в тюрьме. Нарушитель появился в моем кабинете с виноватым видом, сильно испуганный и сразу пустился в торопливые и путанные объяснения: накануне вечером было жарко, он устал за день, полицейские начали придираться к нему и т. д. Но, закончив

оправдываться, он сказал просто: «Я виноват. Я не должен был этого делать».

Я заставил его представить себе ситуацию с точки зрения полицейских. Они должны делать свою работу. Террористические атаки по-прежнему вполне реальны, и трагедии в Бейруте и Берлине еще не забылись. Поэтому для обеспечения безопасности всех обитателей базы необходимы строгая охрана и частые проверки документов. Затем я сказал провинившемуся рядовому, что лично поблагодарю полицейских за проявленную бдительность, и отпустил его. Солдатик исчез из кабинета в мгновение ока.

Почему в этом случае я отступил от правил? Потому что того требовало понимание. Момент был тяжелый. Война давно закончилась, и большая часть войск коалиции уже вернулась домой. Но мы, снабженцы, по-прежнему были там, собирали вещи и приводили в порядок территорию. Мы вели незаметное сражение с представлением о том, что вся «важная» военная работа уже закончена, что опасность миновала, что мы теперь, уже после всех событий, занимаемся мелочами. К тому же погода действительно стояла *чрезвычайно* жаркая — жарче, чем летом, когда дым с горящих нефтяных скважин Кувейта заслонял солнце. Естественно, нервы у некоторых солдат не выдерживали. Юный рядовой уже усвоил свой урок и теперь был полезнее мне на свободе, чем на гауптвахте.

Ступени лидерства

В начале моей армейской карьеры мне повезло служить адъютантом генерала в Германии. Я тогда объездил всю страну, побывал в большинстве батальонов и рот. То, что я видел, можно назвать военным эквивалентом эксперимента по управлению — в том смысле, что все командиры подразделений выполняли одну и ту же задачу. Но каждый из них подходил к своей работе чуть иначе, чем остальные,

и можно было наблюдать, как он обеспечивает свою команду всем необходимым, как докладывает о результатах своих действий, как держится сам. От роты к роте, от батальона к батальону менялся именно стиль лидерства.

Даже мне, молодому неопытному наблюдателю, было очевидно, что одни методы работают, а другие нет. Со временем мне удалось выделить приемы эффективного лидерства, которые больше всего подходят именно мне. Развивать качества лидера в себе и в других нужно как на личном, так и на организационном уровне.

Первая важная ступень в процессе формирования эффективного лидера может показаться самоочевидной: *познай самого себя*. Что ты умеешь? В чем твои сильные стороны? Но не менее важно, в чем твои слабые стороны и каким образом ты можешь улучшить себя? Для формирования и поддержания качеств лидера просто необходимо регулярно — и почаще — задавать себе эти вопросы.

Оценив имеющееся в вашем распоряжении «сырье», можно составить план развития и расширения своих знаний и умений. Предпринимайте все возможное, чтобы отточить уже имеющиеся навыки и компенсировать то, чего вам не хватает. К примеру, большинству лидеров часто приходится выступать на публике. Но, может быть, вы из тех редких лидеров, кто способен обойтись без частых публичных речей? Или, возможно, вам полезно будет под руководством инструктора потренировать голос и умение держать себя?

Подобный самоанализ позволит вам быть *естественным*, а мой опыт говорит, что это необходимый фактор эффективного лидерства. Человек, который вечно подыгрывает собственным слабостям, не способен внушить другим особую уверенность. За этим всегда нужно следить, в большом и малом, поскольку естественность — краеугольный камень авторитета. К примеру, я часто пользуюсь мягким юмором, который помогает мне наладить контакт с людьми. Но я делаю это только пото-

му, что юмор для меня естествен. Тем же, кому приходится мучительно выдумывать шутки, не надо произносить их вслух! Точно так же, те, кто действительно не способен выступать публично — таких, кстати, очень немного, — должны обратить особое внимание на подготовку способных помощников.

С проблемой публичных выступлений связана еще одна задача — определить, *что и как надо сообщить*. Для этого нужно умение не только хорошо говорить, но и хорошо слушать, а также способность видеть и понимать «язык тела». Много лет назад я придумал некую формальную систему, целью которой было добиться от подчиненных конструктивной критики. Одним из первых полученных мною замечаний было утверждение, что я не умею слушать. Это удивило меня. Я всегда считал, что умею слушать. Постепенно я выяснил, что основанием для такой оценки, в частности, послужила одна моя дурная привычка: слушая, я обычно просматривал почту или писал какие-то бумажки. Такое поведение молчаливо свидетельствовало о недостатке внимания с моей стороны. Я немного изменил свое поведение (стал во время встречи поддерживать зрительный контакт с собеседником, отложил все бумажные дела на другое время), и отношение ко мне улучшилось. Кроме того, я очень серьезно воспринял совет одного мудрого офицера, который сказал: «Никогда не упускай возможности промолчать». Вскоре подчиненные стали называть умение слушать в числе моих достоинств.

Третий жизненно важный аспект развития личности лидера имеет прямое отношение к компетентности: лидер должен *знать свою задачу*. Чего необходимо добиться? Как наиболее эффективно использовать имеющиеся опыт и знания для выполнения задачи? Это важная часть той большой работы, о которой я уже говорил. Лидеры должны работать самостоятельно!

Во время войны в заливе я поручил группе планирования собрать папку, которую в нашей команде окрестили

«красной книгой». Это было полное и постоянно обновлявшееся собрание сведений о ходе конфликта. В папке содержалась практически вся информация, необходимая для контроля над ситуацией. Переезжая с места на место, я возил эту папку с собой, держал ее под рукой. Генерал Шварцкопф (и другие генералы в частях или в Штатах) нередко ловили меня в дороге или даже в воздухе и запрашивали конкретную информацию: сколько танков здесь, сколько топлива там, как быстро можно доставить оборудование в такое-то место и т. д. Я знаю, что и начальников, и подчиненных частенько удивляло мое почти волшебное владение цифрами. Никакого волшебства: просто при каждой возможности я изучал эту замечательную папку.

Если все личностные составляющие лидера у человека имеются, он может сосредоточить свое внимание на создании обстановки, необходимой для лидерства. Нет ничего удивительного в том, что организационное развитие такого рода зависит в основном от способности лидера передавать полномочия другим, мотивировать подчиненных быть лидерами и вести за собой людей.

Преобразование окружающей действительности: развитие организации

Лидер не может действовать в изоляции. Строго говоря, лидер вообще не командует в буквальном смысле этого слова, т. е. не выпускает непрерывного потока обязательных к исполнению приказов. Напротив, лидерство почти всегда предполагает сотрудничество и совместную работу, а это возможно только в благоприятной обстановке.

Я убежден, что эффективный лидер способен создать такую обстановку. Начиная создавать окружение, которое помогало бы мне руководить, я обычно ставлю перед собой цель совместить централизованное управление и децентрализованное исполнение. Это предполагает в первую

очередь активную передачу полномочий. В определенном смысле это условие — логическое продолжение личностных качеств, о развитии и формировании которых говорилось выше. Человек, знающий пределы своей компетентности и поставленную задачу, способен найти подходящих людей для заполнения пробелов. В результате ответственность постепенно передается на нижние уровни организации.

Но передача полномочий лишь половина дела. Вторая половина — построение такой системы, которая обеспечила бы обратную связь, т. е. поступление к лидеру необходимой информации со всех уровней. Это особенно трудно в таких традиционно забюрократизированных организациях, как армия. («Штат растет, бумаги множатся, но никто не в курсе», — гласит старая поговорка.) Но я подозреваю, что это верно для любой организации — люди есть люди.

Таким образом, при создании организации необходимо найти правильное соотношение между эффективной передачей полномочий и созданием жесткой структуры. С годами мне удалось разработать несколько методик и инструментов, помогающих поддерживать это соотношение и обеспечивать выполнение поставленной задачи «как по нотам».

Первая из таких методик — *сформировать общее представление* о задаче, и чем проще, тем лучше, поскольку от этого зависит эффективная передача полномочий. Мы в заливе придумывали и пускали для этого в оборот ко-

Лучше продумать воскресную игру в субботу, чем в понедельник считать

роткие фразы-слоганы. К примеру, во время фазы развертывания невозможно было пройти 20 футов по территории нашего штаба, чтобы не увидеть лозунг: «Хорошее снабжение — боевая

сила!» Салфетки, баннеры, значки, листовки — для создания и внедрения в сознание общего понимания задачи использовались все средства.

Общее понимание задачи должен дать лидер. Но определять текущие цели, ступеньки на пути к желаемому результату, — дело подчиненных. В моем словаре «текущие цели» — это конкретные шаги, через которые реализуется общая задача. Они должны иметь точную формулировку и поддаваться количественной оценке. Они должны не только указывать подчиненным, как действовать, но и давать возможность оценить результаты собственных действий. К примеру: в моей терминологии «победи ради Гиппера»* — это общая задача, а «клади грузы на транспортер через каждые 3,5 ярда» — это уже текущая цель, приближающая нас к выполнению задачи.

Вторая ключевая обязанность лидера при построении организации, которая поддерживала бы его и позволяла максимально проявить себя, — *воспитание подчиненных*. Когда в моей команде появляется новый человек, я в первый день ввожу его в курс дела — поясняю мой стиль работы, структуру организации, задачу, над выполнением которой мы работаем, и наши общие текущие цели. Начинать работу все должны в равных условиях, в том числе и информационных. Особенно я рекомендую новобранцам прочесть подборку моих записей, где изложены ключевые методы и приемы командования. Эти записи всегда находятся в моем штабе, где их может в любое время просмотреть любой из подчиненных.

В дополнение к этому я регулярно провожу учебные встречи, или «мозговые атаки», как их неофициально называют. При этом я собираю в одной комнате большую группу людей из разных функциональных подразделений и обсуждаю с ними, как они подошли бы к решению какой-нибудь гипотетической, но вполне возможной задачи. Наша цель, говорю я обычно в начале встречи, «попытаться заранее подумать "задним умом"». (Другими словами, лучше продумать воскресную игру в субботу, чем

Фраза из фильма 1940 г., где будущий президент Рональд Рейган сыграл легендарного регбиста Джорджа Гиппа по прозвищу Гиппер.

в понедельник подсчитывать потери.) Так я стараюсь научить своих людей сотрудничать и думать совместно, подготовить их к сложности и неоднозначности большинства реальных ситуаций. Они привыкают обращаться друг к другу за советом и помощью, а самое главное, предвидеть проблемы еще до их возникновения.

Любой организации и каждому отдельному ее работнику жизненно необходима *двусторонняя обратная связь*. Конечно, каждый ваш разговор с другим членом организации — неважно, подчиненным, равным или вышестоящим, — это возможность получить и передать информацию, и эту возможность надо использовать. Но, кроме того, я считаю необходимым применять для стимулирования обратной связи специальные средства.

В числе таких средств — собрание, посвященное организационной эффективности. Один-два раза в год я собираю своих высших офицеров и устраиваю для них одно- или двухдневный организационный «выезд». Где-нибудь на нейтральной территории мы участвуем в ролевых играх, отдыхаем и выполняем формальные упражнения по организации обратной связи.

Говоря об этих «выездных совещаниях», замечу, что одно мое небольшое изобретение позволяет сделать их гораздо более продуктивными: я прошу каждого офицера оценить человека, сидящего от него слева. Оценивающий должен назвать три положительных качества этого человека и три области, в которых тот мог бы повысить свою квалификацию. Человек гораздо легче воспринимает критику, если не видит в ней агрессии. Кстати, именно на такой встрече я впервые узнал, что плохо умею слушать, а ведь все мы понимаем, что чем выше ранг человека, тем труднее его учить.

Второй из моих любимых методов организации обратной связи формально используется в армии уже давно — я говорю о служебной характеристике. Правда, я ввел в этот процесс дополнение — сделал его многошаговым. Традиционно характеристика пишется один раз. Когда подчи-

ненный проработал примерно год в новой должности, его непосредственный начальник заполняет специальный опросный лист, где оценивает его работу. Но здесь есть проблема: если подчиненный работает неудовлетворительно, то вполне возможно, он узнает об этом только после того, как в его личном деле появится отрицательная оценка, а это уже клеймо. Страдают от этого все — и подчиненный, и тот, кто его оценивает, и, разумеется, организация.

В моей организации написание характеристики — процесс двух- или даже трехступенчатый. Через один-два месяца работы в новой должности каждого человека оценивают. При этом начальник указывает ему те области, где он особенно хорош, и те, где ему требуется работать над собой. При этом в оставшиеся несколько месяцев до составления окончательной характеристики человек имеет возможность повысить свою квалификацию и качество работы. Организация выигрывает — ведь человек работает лучше, да и открытое общение всегда полезно.

В сложных организациях очень важно усилить и активизировать официальное общение, способное дополнить собой командную вертикаль. Одно из средств сделать это — моя подборка записей, но существуют и другие средства.

К примеру, каждый рабочий день у меня прерывается серией встреч. Первая из них — ежедневная «встреча стоя», на которой обязательно присутствует хотя бы один представитель каждого функционального подразделения. (Во время войны в заливе каждый мог в это время кратко доложить о положении дел и ответить на вопросы.) В конце дня мы проводим «встречу сидя», где можем заняться более детальным анализом. На этой встрече я, как на «выездных сессиях», активно использую методику «три плюса, три минуса». Каждый командир подразделения ежедневно называет три момента в своей зоне ответственности, где произошли положительные сдвиги, и три момента, которые требуют дополнительного внимания.

В промежутке между этими двумя встречами проходят и другие мероприятия. К примеру, во второй половине

дня я выделяю несколько 15-минутных периодов для коротких встреч. Если меня удивила или заинтересовала чья-то идея, я прошу этого человека подойти ко мне для разговора в один из этих периодов. Кроме того, если у кого-то из военнослужащих моего подразделения есть вопрос или проблема, он сам может записаться на прием. Причем расписание формируется на чисто демократической основе: записаться может любой и никого не вычеркнув в угоду вышестоящему начальнику.

Наконец, существует мой любимый низкотехнологичный, но высокопродуктивный носитель информации: карточка 3 на 5 дюймов. Я познакомился с такой карточкой как способом передачи информации в самом начале своей карьеры и с тех пор успешно его использую. В заливе любой вопрос или замечание, написанные на карточке, продвигались по командной цепочке (информируя по пути всех заинтересованных лиц), пока не добирались до человека, обладающего информацией и полномочиями для ответа, а затем возвращались к автору — и все это гарантированно в течение 24 часов. В разгар конфликта я получал около 100 карточек в сутки, и каждая из них была полезна.

Формальные методы передачи информации очень важны, но я считаю, что невозможно получить полное представление о том, что происходит в организации, если не открывать регулярно некие неформальные каналы связи. Так, по откровенности ничто не может сравниться с замечаниями, которые мне удастся услышать во время ежедневного баскетбольного матча с солдатами. Точно так же, когда мы с женой приглашаем солдат к себе на обед с лазаньей, то надеемся продемонстрировать им, что с нами можно общаться.

Иногда солдаты сами приходят ко мне, иногда я прихожу к ним. Я посвящаю много времени «управлению через прогулку». В заливе такой метод управления водил меня повсю-

ду — от фронтовых складов, где распределяли по войскам боеприпасы, продовольствие и топливо, до перевалочных баз. Я разговаривал и с военными полицейскими, охранявшими основные трассы доставки, и с мойщиками, в обязанности которых входила очистка и дезинфекция танков и вертолетов, предназначенных для отправки домой. Я посещал лагеря военнопленных, спешно сооруженные после окончания наземной кампании, ремонтные мастерские, аэродромы и сотни других более или менее удаленных объектов.

Я прилагал все силы, чтобы мое присутствие постоянно и весьма реально ощущалось по всей пустыне, во всех подчиненных мне частях. Но театр военных действий был настолько огромен, что я физически не мог бывать в большом количестве мест достаточно часто. Понимая это, я создал группу помощников — в частях их окрестили «охотниками за привидениями». Они были в пустыне моими официальными глазами и ушами — ездили и смотрели, чтобы все везде работало четко и правильно; они давали мне более полное и ясное представление об общей организации театра военных действий.

В чем смысл всех этих встреч, наставничества и постоянного движения? Можно сказать, что смысл в том, чтобы соприкоснуться с возможно большим количеством людей, причем людей самых разных. Лидер должен мотивировать, учить, быть образцом для подражания, резонатором, исполнителем и заводилой — он должен быть доступен; более того, он должен агрессивно стремиться к контактам с коллегами и подчиненными.

«Мышечная память»: заключительная мысль

В успешном лидерстве нет ничего загадочного. Лидер должен сам составлять для себя планы и пользоваться средствами и методиками, которые лучше всего помогут ему

достичь поставленной цели. Но лидерство невозможно полностью формализовать. Лидер должен научиться прислушиваться к себе и доверять собственным инстинктам.

Когда сражения в заливе закончились, одной из армейских частей было поручено подготовить площадку для мирных переговоров. Но по мере приближения назначенной даты у меня появилось странное беспокойство — мне казалось, что в Сафване (Ирак), где должны были проходить переговоры, что-то не так. В ночь перед запланированным началом встречи я вызвал вертолет и направился туда; я увидел, что работа сделана меньше чем наполовину — необходимые материалы застряли в глобальной транспортной пробке и до места не дошли. Ценой нечеловеческих усилий — мы работали всю ночь с тем, что оказалось под рукой, — мы сделали все, чтобы мирные переговоры могли начаться по расписанию. (Я уверен, что история сохранит только тот факт, что генерал Пагонис почему-то заснул во время переговоров и упал со стула!)

Говорят, что у баскетболиста, если он достаточно долго тренирует броски, развивается «мышечная память» удачного броска. Только тогда он действительно может импровизировать на площадке. Точно так же я убежден, что если человек будет достаточно настойчиво работать над развитием в себе качеств лидера, у него, скорее всего, появятся правильные инстинкты. Его интуитивные решения, основанные на опыте и понимании людей, будут верными. И будет казаться, что лидерство приходит к человеку просто и естественно.

Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь-декабрь 1992 г.

Лидерство: печальная действительность и ее светлая сторона

ТОМАС ПИТЕРС

Высшим руководителям часто советуют устранить неорганизованность в принятии решений, сделать этот процесс рациональным и четким. В этой статье, впервые опубликованной в 1979 г., Томас Питерс утверждает, что «неорганизованность» совершенно нормальна, видимо, неизбежна и обычно разумна. Как правило, в течение дня высших руководителей постоянно отрывают от работы. Случается, что ответственное лицо впервые слышит о необходимости принять решение или узнает плохие новости в самый последний момент, когда предпринимать что-то уже почти бесполезно. Более того, на полную реализацию любого принятого решения могут потребоваться месяцы или даже годы. Питерс утверждает, что эти «грустные факты» из жизни руководителей можно превратить в преимущества, если использовать их для внедрения системы ценностей и убеждения людей.

К примеру, каждый лидер достаточно часто принимает или отвергает предлагаемые ему варианты, и со временем его решения выстраиваются в логическую последовательность, которая сообщает членам организации о предпочтениях лидера и направлении общей стратегии. Фрагментарная природа рабочего дня руководителя, кроме всего прочего, предоставляет немало возможностей разобраться с отдельными кусочками общей картины. Именно фрагментация позволяет менеджеру отшлифовать, проверить и перепроверить

основные стратегические сигналы, которые затем получит от него компания. Мало того, месяцы и годы, необходимые для принятия серьезных решений, дают лидеру возможность добиться консенсуса, который со временем потребует лишь минимальной коррекции.

Радикально меняя представление о роли топ-менеджера, Питере утверждает, что задача лидера вовсе не в том, чтобы загнать беспорядочный по своей природе процесс в рамки абстрактного порядка. Напротив, лидер должен овладеть искусством контролировать этот процесс, продвигая его в нужном направлении.

Усталый, замотанный руководитель может найти некоторое утешение в том, что его собратьям всегда не хватало рабочего дня. Уже в 1979 г., когда впервые появилась эта статья, деловой мир жил в головокружительном темпе. А вот что писал в 1955 г. журнал Fortune о типичном крупном руководителе: «Ему постоянно не хватает времени».

Темп жизни в бизнесе — враг порядка и разумности. Давно запланированные совещания прерываются срочными звонками, отведенное для размышлений время взрывается вдруг шумными проблемами, и вскоре место строгого распорядка дня занимает хаос.

И это очень хорошо, говорит Томас Питере. В 1979 г. он работал консультантом в McKinsey & Company, но вскоре прославился как один из авторов книги «В поисках совершенства» (In Search of Excellence). Работа лидера состоит не в том, чтобы защищать жесткий график от столкновения с реальностью, а в том, чтобы продвигать и защищать систему ценностей своей организации. Незапланированные помехи дают возможность делать это. Конфликт с ключевым клиентом может вынудить вас оборвать совещание по разработке нового изделия. Прекрасно — это ваши*

* Питере Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильямс, 2005.

шанс показать сотрудникам, как нужно решать проблемы и заботиться о клиентах. Другими словами, если ничто не идет по плану, вы можете сказать, что день удался.

Итак, вы — исполнительный вице-президент крупной корпорации, которую донимают конкуренты, как отечественные, так и зарубежные. Весь последний год вы пытались сдвинуть с места проблему давно назревшего полного обновления ассортимента выпускаемой продукции. Сегодня одна из специальных групп, занятых этим вопросом, весь день будет обсуждать с вами свои основные выводы.

Через 20 минут после начала совещания выясняется, что новая линейка продуктов, которую разработала комиссия, совершенно лишена гибкости. Вам предлагается поставить несколько миллионов долларов на рискованный набор продуктов, конкуренты у которого наверняка появятся раньше, чем его первые элементы будут выпущены на рынок.

Затем в 9:35 вас вытаскивают из конференц-зала для разговора с заместителем председателя правления о новой проблеме: в местной прессе появилась статья, в которой подвергается сомнению безопасность одного из ваших продуктов. Вы возвращаетесь в зал в 11:05 только для того, чтобы вновь покинуть его в 11:40 — перед деловым ланчем с одним из внешних членов совета директоров президент хочет проверить, какой размер капитальных вложений предусмотрен в бюджете на следующий год. Наконец, вновь вернувшись в зал в 12:35, вы окончательно покидаете его в 14:15 ради встречи с крупным клиентом: он неожиданно прилетел к вам поговорить о предложении стоимостью 20 млн долл., которое только что ему сделало одно из ваших основных подразделений. В итоге оказывается, что вместо полных шести часов, которые вы планировали потратить на обсуждение важнейшего вопроса — новой линейки продуктов, — вы смогли уделить ему меньше трех часов, и то урывками.

Описанная ситуация делает вас мишенью для атак с двух сторон. Теоретики в области принятия решений упрекнул вас в том, что вы не сумели обеспечить себе достаточного количества вариантов выбора. Эксперты по эффективному использованию времени скажут, что вам следовало уехать из офиса и посвятить столь важному вопросу полные шесть часов.

Но есть и другая сторона медали: вышеизложенный сценарий вполне типичен в реальном мире руководства крупными предприятиями. Более того, это норма.

Руководители, конечно, всегда чувствовали, что на самом деле их работа — длинная цепочка непредвиденных помех вперемешку с обрывками текущих дел, но лишь недавно этот порядок вещей был описан в литературе. Канадский исследователь Генри Минцберг в статье «Работа менеджера: легенды и факты» (The Manager's Job: Folklore and Fact, HBR, июль-август 1975 г.) заметил, что за любой отдельно взятый день менеджер в таком фрагментарном режиме успевает сделать ошеломляющее количество дел; решить вопрос меньше чем за девять минут.

Более того, Минцберг доказывал, что подобное поведение, по всей вероятности, правильное и эффективное для руководителя, что любой генеральный директор обладает уникальной возможностью видеть перспективы компании и сам выступает уникальным источником информации. Он способен коротким распоряжением заставить многих людей заниматься множеством разных дел, потому его время работает как бы с многократным усилением. Уже после выхода той статьи Минцберг исследовал 25 крупных деловых решений и выяснил, что в каждом случае размышления высшего руководства были сосредоточены только на одном варианте. Это были решения типа делать / не делать, а вовсе не вопрос выбора из нескольких вариантов.

Больше чем за десять лет до этого Эдвард Рэпп в статье «Хорошие менеджеры не принимают политических

решений» (Good Managers Don't Make Policy Decisions, HBR сентябрь-октябрь 1967 г.) сделал вывод, что успешный менеджер «понимает тщетность попыток осуществить в своей организации сразу несколько комплексных программ... Избегая споров по принципиальным вопросам, он пытается свести частности, которые на первый взгляд могут показаться случайными, в единую программу, способную продвинуть, если не привести, его [к цели]».

Не давая особых рекомендаций, другие исследователи тоже ставят под сомнение традиционное представление о том, что упорядоченный процесс принятия решений несет в себе благо, а встречи, телефонные разговоры, незапланированные паузы и т.п. просто потеря времени. Исследователи не отрицают *разумности* общепринятых представлений о том, как топ-менеджер должен использовать свое время; не отрицают они и ценности методичного управления.

Скорее исследователи ставят под сомнение *практичность* совета, поскольку он основан на абстрактной модели, гораздо менее беспорядочной, чем реальный мир. Тем самым они выдвигают гипотезу, что поведение менеджера, который пытается на ходу приспособиться к быстро меняющимся обстоятельствам, само по себе не является нерациональным. При внимательном рассмотрении может выясниться, что в таком поведении выражается совершенно иной принцип организации.

Считаться с реальностью

Два года я вместе с коллегами анализировал работу развитых систем принятия решений в 20 крупных американских и западноевропейских корпорациях. Результаты наших наблюдений заставляют поддержать взгляды реалистов, а не попытки рационализировать процесс и подогнать его под

традиционную теорию организации. Наши выводы можно изложить в следующих четырех пунктах.

1. **Топ-менеджер обычно получает для анализа, в сущности, всего одно предложение (одну новую линейку продуктов, одно потенциальное приобретение, одно крупное инвестиционное предложение), а не набор из нескольких полностью разработанных вариантов.** Он обычно должен принять решение типа да/нет, а не выбрать один из нескольких вариантов. Более того, представленный ему вариант почти никогда не содержит анализа, скажем, возможных в долгосрочной перспективе правительственных ограничений или действий конкурентов.
 2. **Зачастую топ-менеджер тратит большую часть своего времени на решение «пожарных» вопросов, а с самыми важными вопросами сталкивается лишь в последний момент.** Он почти никогда не знакомится с предложениями на той стадии, когда выбор еще существует и возможен. Точно так же опубликованные научные труды (эквивалент проработанных, тщательно подготовленных предложений), как правило, рассказывают о «безупречном, логичном, пошаговом движении к открытию», замечает историк науки Роберт Мертон в книге «Социальная теория и социальная структура» (Social Theory and Social Structure. Free Press, 1968)*.
- В окончательном варианте вы также не найдете описания тупиковых путей и тех предположений, которые не были проверены из-за недостатка времени.
3. **Топ-менеджера по возможности оберегают от плохих новостей.** Естественно, топ-менеджер своевременно (ежемесячно или ежеквартально) получает достаточно точные цифры доходов и чистой прибыли; никакие «фокусы» с ожидаемыми деньгами или сро-

Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ: Хранитель, 2006.

ками поставки не помогут руководителю подразделения долго скрывать плохие новости. Но действительно плохие новости, например резкое падение продаж в критическом сегменте линейки продуктов, можно скрывать месяцами, если не годами. **4. Большинство действительно важных решений топ-менеджер принимает только после долгих (несколько месяцев, а то и лет) колебаний, причем окончательное решение может не отличаться от предложенного в самом начале.** На практике топ-менеджер при необходимости принять важное решение начинает «пускать пробные шары». Он редко объявляет о каком бы то ни было решении, пока не будет убежден в безусловной разумности этого шага и в том, что организация не возражает.

Представляется, что каждый из этих выводов бросает тень на перспективы теории рациональной организации процесса. Тем не менее я готов утверждать, что каждый из этих выводов может иметь и светлые стороны. Цель настоящей статьи — указать на эти светлые стороны и подсказать, как топ-менеджеры могут ими воспользоваться.

Но сначала одно заявление. Эти четыре вывода в равной степени относятся как к успешным, так и к не слишком успешным компаниям. Другими словами, они не являются симптомами некоего «заболевания» организации, которое следует (или можно) «вылечить».

На первый взгляд наши четыре вывода выглядят не слишком обнадеживающе для менеджеров, которые жаждают управлять событиями и надеются оставить после себя заметный позитивный след. Однако при более глубоком рассмотрении возникает обнадеживающее предположение: может быть, беспорядочные на первый взгляд моменты длительного процесса принятия решения дают топ-менеджеру много возможностей придать организации

новый импульс или более точно определить направление движения. Я уверен, что дело обстоит именно так. Давайте проанализируем каждое из наших наблюдений и попытаемся увидеть их светлые стороны (см. таблицу «Принятие решений в реальном мире...»).

Принятие решений в реальном мире: беспорядочно, но верно

Печальные факты	Светлые стороны
Недостаточно вариантов выбора	• Этот вариант, как правило, отражает высказанные ранее предпочтения руководителя, один вариант решения
Печальный факт № 1	Топ-менеджеры получают только достаточно «безвариантных» решений, чтобы сформировать из них разумную систему
Недостаточно времени	• Каждый фрагмент лидер может использовать для того, чтобы дать сигнал о своих предпочтениях
Печальный факт № 2	и определить направление, и только полностью подготовленной
Время всегда фрагментировано; информация поступает поздно	• Небольшие изменения, вносимые в проект в последний момент, четко указывают, как должны выглядеть предложения в будущем
Слишком много фильтров	• Топ-менеджер может использовать свою реакцию на хорошие новости для укрепления системы ценностей и
Печальный факт № 3	
Плохие новости обычно не доходят приоритетов организации	
Слишком большая инерция	• Со временем последовательные решения формируют консенсус, На
Печальный факт № 4	требующий лишь минимальной уходят
принятие серьезных решений	коррекций. При большом числе
месяцы и даже годы	принимаемых решений, следующих одно за другим, лидер имеет
возможность продемонстрировать выбранное направление	

Недостаточно вариантов выбора

Печальный факт № 1: топ-менеджер имеет лишь один вариант решения.

Светлые стороны: а) этот вариант, как правило, отражает высказанные ранее предпочтения руководителя; б) со временем такие «безвариантные» решения лидера складываются в разумную систему.

Нет ничего плохого в единственном варианте решения, если это тот самый вариант, который хочет видеть руководитель. Возможно, это утверждение очевидно, но у него могут быть не столь очевидные следствия. Во-первых, оно предполагает, что главная задача топ-менеджера — выискивать проблемы, напоминать о прошлых ошибках, определять направление и повышать возможности руководства. У топ-менеджера всегда мало времени на решение вопросов — слишком мало, чтобы тратить его на поиск сложных компромиссов между вариантами. Поэтому реально его интересует не столько вопрос «какие другие варианты?», сколько вопрос «придаст ли этот вариант фирме необходимый импульс?».

Предположим, топ-менеджер обеспокоен тем, что его компания на главном направлении выпускает относительно дорогой продукт: скажем, производит олдсмобили для рынка, где главенствуют шевроле (или хонды). Появляется новая линейка продуктов, и топ-менеджер хочет знать: есть ли в этой линейке продукты низкой ценовой категории? Но еще важнее, что он хочет знать, отличается ли она от линеек прошлых лет и в ту ли сторону, в какую, как он считает, должна отличаться? Положительное или отрицательное решение топ-менеджера по какому-то предложению — это не проверка решения на оптимальность. Это проверка решения на соответствие выбранному направлению развития и сигнал руководителям подразделений: «Мы видим, что вы понимаете (или не понимаете) наши намерения».

Далее, представьте действие такой одновариантной повестки дня в течение примерно полугода. За это время может быть принято полдюжины важных решений, которые добавятся к ранее выбранным вариантам. В таком свете набор решений за квартал или за год можно рассматривать как ряд сообщений сотрудникам, в каком направлении намерено двигаться высшее руководство, а также как возможность укрепить или подправить представление об этом.

Недостаточно времени

Печальный факт № 2: время разбивается на небольшие фрагменты; решения приходят поздно, уже полностью подготовленными.

Светлые стороны: а) каждый временной фрагмент можно использовать для сообщения о своих предпочтениях, и тогда календарь или повестка дня в целом позволит вам задать общее направление; б) «поздно» — понятие относительное; любое небольшое изменение в предложенном варианте четко показывает исполнителям, как должно выглядеть следующее предложение.

Дело в том, что такое дробление времени, если правильно им пользоваться, может оказаться весьма полезным. Вот что писал Ричард Нейштадт о Франклине Рузвельте: «Он очень сильно ощущал главное в управлении страной: то, что президент не работает с политикой, программами или персоналом как таковыми; он действует конкретно — пытается успеть к установленным срокам, работает с документами, ожидающими подписи, с вакансиями, ожидающими новых людей, с чиновниками, которые добиваются встречи, с журналистами, которые добиваются ответов на вопросы, с аудиторией, ожидающей речи, и т.д.» [1].

Каждый из фрагментов, из которых складывается рабочий день руководителя, может быть использован как возможность решить один вопрос из большого потока.

Именно фрагментарность рабочего времени позволяет топ-менеджеру точно определять, проверять и перепроверять стратегическое направление, в котором он пытается вести в долговременной перспективе свою компанию.

Фрагментарность времени, если правильно ею воспользоваться, позволяет получить огромный объем информации. Чем больше разных точек зрения и людей — разумеется, в разумных пределах — узнает за день топ-менеджер, чем больше будет в нем неожиданностей и незапланированных встреч, тем более информированным, скорее всего, будет руководитель. Как заметил Минцберг, «топ-менеджер мирится с неожиданными помехами, так как не хочет сдерживать входящий поток информации» [2].

Потенциальная опасность тоже понятна: фрагментарность времени многократно увеличивает риск того, что топ-менеджер будет непоследовательным в своих решениях; в этом случае сотрудники организации не получат от него четких сигналов. Чтобы держать, скажем, 25-75 ключевых менеджеров организации в курсе намерений руководства, топ-менеджеры должны формулировать свои установки очень четко.

Другая сторона этого факта реальной жизни: любой вопрос доходит до топ-менеджера в последнюю очередь. Он должен смириться со своей судьбой — ему всегда придется видеть перед собой только готовые разработки. Лишь иногда к нему в кабинет попадают черновые варианты, где ясно видны разногласия разработчиков по ключевым предпосылкам или характеристикам задачи.

Эту проблему может отчасти решить фрагментация времени, если правильно ее использовать. По своему положению топ-менеджер редко имеет дело с изолированной задачей, чаще с потоком задач. Даже короткое знакомство с какой-то задачей позволяет ему выразить общие интересы организации и постепенно добиться от сотрудников реакции, соответствующей этим интересам. Так, один генеральный директор в разгар масштабного кризиса счел

нужным уделить время незначительной, казалось бы, жалобе клиента. Позже он объяснил, что эта ситуация позволила ему продемонстрировать на деле тот подход к широкому спектру вопросов конкуренции, который он хотел видеть у всех сотрудников своей организации.

Слишком много фильтров

Печальный факт № 3: плохие новости, как правило, стараются скрыть.

Светлая сторона: отношение к хорошим новостям и замечания по их поводу дают возможность так сформировать взгляды и предпочтения сотрудников, чтобы их приоритеты всегда совпадали с приоритетами высшего руководства.

Естественно, большая часть новостей, которые сотрудники посылают «наверх» и считают нужным довести до сведения топ-менеджера, — хорошие новости. Понятно, что высший руководитель слишком далек от ежедневной рутины, чтобы безошибочно задать нужный вопрос и приоткрыть таким образом ящик Пандоры. Конечно, он может использовать в своих интересах фрагментированность времени, прозондировать несколько источников информации и поймать, будто бы случайно, несколько обзоров и отчетов на той стадии, когда вопрос еще обсуждается по существу (с рассмотрением целей и предположений), а не когда речь идет об оформлении выбранного варианта, чтобы, руководитель (или финансовый отдел) его принял.

Однако важнее возможности, которые предоставляют топ-менеджеру хорошие новости. Можно многого достичь, если правильно изложить хорошие новости, подчеркнуть в них каждый значительный момент и прокомментировать существенные факты. Ученый-политолог Аарон Вильдавски попытался выяснить, как занятым и не слишком сведущим конгрессменам удается быстро разобраться в сути

сложных проблем, и сделал существенный вывод: «Способ разобраться в сложной системе состоит в том, чтобы использовать действия с простыми вещами, которые служат индикаторами для более сложных вещей. Вместо того чтобы говорить о стоимости строительства громадной атомной станции в целом, конгрессмен может посмотреть, какова в проекте стоимость рабочей силы, административных расходов или, скажем, операций с недвижимостью. Читатель, вероятно, слышал о подобной практике как о "ловле блох". В определенных обстоятельствах этот способ может давать более точный результат, чем представляется на первый взгляд, главное, чтобы он служил чем-то вроде пробного камня, а человек, который его применяет, способен был одинаково профессионально работать и с простыми, и со сложными вопросами» [3].

Топ-менеджер, как правило, регулярно требует от подчиненных подробностей по тому или иному вопросу, стараясь таким образом уберечь себя от неприятных сюрпризов. Если заниматься этим постоянно, со временем можно многое узнать. Но еще важнее, что внимание руководителя к конкретным деталям проблемы позволяет сотрудникам понять, «как мы решаем проблемы», и указывает, какого рода понимания текущих вопросов ждет руководство от нижестоящих менеджеров. Если к тому же из вопросов топ-менеджера видна его обеспокоенность тем или иным аспектом проблемы, то можно не опасаться, что после разговора подчиненные упустят этот момент из виду.

Такой непредсказуемый интерес к деталям со стороны топ-менеджера резко отличается от практики всегда поручать помощникам проверку проектов. Очевидно, в некоторых ситуациях сотрудники могут сработать эффективно, но в других они просто загонят плохие новости еще глубже, подальше от глаз начальника. Так, легендарный руководитель ИТТ Харольд Джинин держал целый штат беспощадных проверяющих и при этом твердо верил, что нужно лично контролировать каждого, потому что, как он

говорил, «по голосу всегда можно понять, что у человека есть проблема, о которой он еще не доложил».

С разбором хороших новостей связан еще один момент, о котором часто забывают: руководитель может намеренно провести подробный разбор хороших новостей, чтобы укрепить в сотрудниках стремление действовать и реагировать на указания нужным образом. Один генеральный директор, например, при выездах непременно посещал местное предприятие или офис продаж. Причем он заранее просматривал документы по этому отделению, выбирал положительный пример — особенно успешную работу какого-нибудь продавца или бригадира — и обязательно спрашивал, каким образом ему удалось так хорошо сделать то или это.

После этого он иногда рассылал по всем подразделениям компании памятку с описанием этого опыта. Иногда в ходе презентации сотрудник низшего эшелона выступал с особенно точным анализом проблемы, которая была на тот момент головной болью генерального директора (скажем, сотруднику удавалось по-новому оценить позиции конкурента), тогда босс мог прервать доклад и поставить вопрос об использовании этой идеи в других предложениях.

Слишком большая инерция

Печальный факт № 4: на принятие серьезных решений уходят месяцы или даже годы.

Светлая сторона: растянутый процесс выбора дает возможность добиться надежного консенсуса, а это гарантия того, что в дальнейшем действия сотрудников компании, как правило, будут последовательными и потребуют лишь минимальной коррекции. Если нужно решить много вопросов, то в процессе подготовки решения придется достаточно часто делать выбор, каждый раз подтверждая (или

проверяя) верность направления, указанного высшим руководством.

В качестве поучительного примера можно привести крупную промышленную компанию, которой долгое время руководили инженеры и которая неожиданно столкнулась с новой опасностью. Продукция иностранных конкурентов компании вдруг начала стремительно завоевывать значительные части тех сегментов рынка, на которых прежде компания чувствовала себя вне конкуренции. Подключились и богатые отечественные конкуренты, которые принялись вкладывать деньги в маленькие компании, занятые производством перспективных замещающих продуктов на некоторых ключевых направлениях. Угроза была одновременно расплывчатой и нарастающей.

Постепенно, в течение трех-пяти лет, высшее руководство убедилось, что теперь главная задача — переориентировать компанию на рынок. Первые шаги играли роль пробных шаров: 1) пригласить в компанию трех высокопоставленных специалистов по маркетингу из компаний, обладающих в этой области выдающейся репутацией; 2) создать на высоком уровне команду для анализа и оценки конкурентоспособности фирмы на пять лет вперед; 3) подчинить одному из новых специалистов особую группу со значительным бюджетом для разработки новой линейки продуктов в одной из опасных рыночных ниш.

Примерно через полтора года были озвучены первые определенные планы изменений в компании. Финансовых аналитиков ознакомили с новым подходом к маркетингу, президент компании и другие топ-менеджеры начали время от времени посещать крупных клиентов, проводились ежемесячные встречи у президента для оценки конкурентоспособности и положения компании на определенных сегментах рынка. В компании было создано большое количество новых вакансий региональных торговых пред-

ставителей, на которые приглашались высокооплачиваемые специалисты со степенью MBA.

Примерно через три года руководство предприняло решительные шаги. Двое из приглашенных в самом начале специалистов по маркетингу и двое других работников компании были назначены старшими вице-президентами.

На ежегодном собрании акционеров прозвучала новая тема: «Наша цель — быть первыми в маркетинге». Была представлена линейка удивительно качественных новых продуктов, при помощи которой компания нанесла серьезный удар по конкурентам в двух опасных сегментах рынка. В самой компании это означало провозглашение новой информационной и ценовой политики — она была официально объявлена после трех лет постепенного внедрения и развития.

Так за 36 месяцев высшее руководство без особого шума успешно переместило фокус внимания компании на рыночные вопросы. Сегодня все наблюдатели сходятся во мнении, что в компании произошли радикальные перемены, хотя и отмечают, что инженеры не уступают свою главенствующую роль.

Добиться согласия всех членов высшего руководства компании на столь серьезные изменения может оказаться очень непросто, да и времени потребуется немало. На то, чтобы склонить на свою сторону одного из членов правящего триумvirата (или хотя бы эффективно нейтрализовать его противодействие), иногда уходят годы. В этот период даже решение о том, когда пускать очередной пробный шар, может приобрести политическую окраску. Как мудро заметил Питер Друкер, «приоритеты — это просто; сложно обратное — решить, за какие дела вообще не нужно браться». Его утверждение вполне согласуется с многочисленными психологическими исследованиями о том, как преодолеть сопротивление переменам. Очень сложно добиться, чтобы несогласный не отвечал на любое предложение отказом сразу и без всяких размышлений.

Период топтания на месте в начале пути к серьезным переменам связан не только с политическим маневрированием, он позволяет компании «созреть». В одной компании 12 высших руководителей в течение 18 месяцев каждую неделю собирались на несколько часов, чтобы в конце концов

Период топтания на месте в начале пути к серьезным переменам связан не только с политическим маневрированием, за это время компания успевает «созреть».

принять согласованный проект изменений в уставе компании. Получившийся документ они окрестили «великой хартией вольностей» и использовали как точку опоры для нового рывка и целого десятилетия серьезных позитивных изменений. Весь документ уместился на двух

страничках. Но руководству компании потребовалось полтора года, чтобы согласовать принципиальные моменты и приспособиться к новым правилам, хотя каждый из них с самого начала примерно представлял себе итоговый результат.

Пересмотреть роль менеджмента

Итак, мы убедились, что у каждого из четырех обескураживающих фактов в жизни управленца имеются позитивные стороны. Результаты анализа складываются в новую концепцию предназначения топ-менеджмента, которая учитывает и беспорядочные жизненные реалии, и соответствующие им светлые стороны. Эта концепция отвергает традиционное представление о том, что топ-менеджер делит свое время на большие линейные отрезки, которые можно обозначить аккуратными ярлычками «планирование», «принятие решений» или «внедрение». Вместо этого складывается новый образ, в соответствии с которым эффективный менеджер должен выступать передающим звеном, уговаривать и — самое главное — чувствовать конъюнктуру.

Иными словами, он должен уметь хвататься за любую возможность, использовать во благо компании каждый момент из бесконечного потока случайных встреч и вопросов, до отказа наполняющих его день.

Эта новая концепция предназначения топ-менеджера заставляет задуматься над вопросом: что можно и чего нельзя сделать, находясь на самом верху? Ведь генеральный директор не управляет погрузчиком и не прокладывает телефонные линии; теория управления давно признала этот факт. Теперь исследования, похоже, накладывают новые ограничения — топ-менеджер не может *решать* проблемы: его внимание фрагментировано; вопросы попадают к нему в последнюю очередь; его стараются оградить от плохих новостей. Поэтому он может формировать общую систему деловых ценностей и обучать на собственном примере.

Формирование системы ценностей

Филип Селзник в своем этапном исследовании, посвященном деятельности топ-менеджеров, делает вывод, что эффективный лидер организации — «это в первую очередь эксперт в продвижении и защите ценностей» [4]. Другой исследователь лидерства, Джеймс Макгрегор Берне противопоставляет низшие формы менеджмента и «преобразующее лидерство», способное в беспорядочном потоке событий дать толчок созидательной энергии организации через формирование новых, всеобъемлющих ценностей [5].

Подобной точки зрения придерживается Рой Эш — создатель новых форм управления в компании Litton Industries и в административно-бюджетном управлении администрации президента США; он «оживлял» корпорацию Addressograph-Multigraph. Эш полагает, что по-настоящему важные изменения в компании происходят в процессе «психологической трансформации». Одна из памятных записок

Эша самому себе (ее цитирует *Fortune*) поясняет его мысль. В ней говорится: «Добиться гораздо более сильной приверженности каждому основному принципу — больше мук и восторга» [6].

Если говорить о предназначении топ-менеджера, то эти понятия — организационное лидерство, продвижение ценностей, трансформирующее лидерство — удивительно подходят для описания беспорядочной, иррациональной обстановки, в которой работает большинство реальных менеджеров. В нашем неорганизованном мире, где целеполагание, выбор возможностей и реализация общей политики безнадежно перемешаны, формирование в компании четкой системы ценностей путем использования всех возникающих возможностей становится главной обязанностью генерального директора и его коллег из высшего руководства.

Природа процесса формирования системы ценностей далеко не очевидна. Исследуя группу руководителей (конкретно — мэров), Джон Коттер и Пол Лоуренс обнаружили, что наиболее успешные руководители обычно не меньше года тратят на выяснение настроения главных заинтересованных лиц, на то, чтобы «посеять» какие-то идеи и добиться консенсуса, — и все это ради немногочисленных нововведений. Те же из руководителей, кто бросается реализовывать серьезные планы, не позаботившись заранее о достаточной поддержке, оказались менее успешными [7].

Мои собственные наблюдения полностью согласуются с выводами Коттера и Лоуренса. Судя по всему, осторожный поворот крупной организации на новый курс, требующий изменения системы ценностей, занимает от трех до восьми лет. Хорошим примером может послужить опыт Уолтера Спенсера из Sherwin-Williams. Первые пять лет своего пребывания на посту генерального директора он потратил на то, чтобы переориентировать свою компанию с производства на рынок. «Если вы берете компанию

по словам Селзника, должен быть способен «интерпретировать роль предприятия, воспринимать и создавать модели мышления и поведения, а также видеть общую, а не только частную перспективу» [11].

Кроме этого, он должен обладать способностью красноречиво и убедительно излагать свое видение ситуации. Уоррен Беннис подчеркивает эту мысль: «Если бы мне нужно было дать совет человеку, который пытается инициировать изменения, я бы сказал так: "Насколько ясна ваша модель? Легко ли ее понять? Какие усилия вы готовы приложить?" Образность ведет к пониманию, к убежденности в правильности нового пути. Если бы Дарвин не сумел так красочно описать путешествие на "Бигле", вряд ли содержание его труда произвело бы такой эффект. Ведь идея эволюции в тот момент уже носилась в воздухе» [12].

Если главная задача топ-менеджера — сформировать систему ценностей, то инструментами ему служат в первую очередь символы. Как наставник он имеет в своем арсенале немало профессиональных педагогических приемов: организация нужной обстановки, многократное повторение одних и тех же сигналов в разной форме, набор дифференцированных реакций на еле заметные «сигналы обратной связи».

Рассмотрим подробнее эти инструменты.

- Осторожное и продуманное использование речевых средств, включая настойчивые расспросы и внимание к деталям письменных отчетов и предложений.
- Создание соответствующей обстановки, включая организацию всевозможных дискуссий и формулирование правил их ведения, призванных сфокусировать внимание на критических моментах.
- Сдвиги в повестке дня и распределении времени, которые незаметно, но настойчиво сигнализируют о смене приоритетов.
- Последовательное и частое получение информации снизу и соответствующее реагирование на нее,

включая подробный разбор достигнутых результатов, призванный подчеркнуть желаемую тему. «Пробные шары» — избирательное распространение идей в различных внутренних центрах силы и выработка идей, которые встретят наибольшую поддержку.

Все это, вместе взятое, позволяет генеральному директору целенаправленно и эффективно вмешиваться в то, что один философ назвал «грубым потоком случайных деталей, из которых и складывается повседневный опыт».

Заключительные замечания

Топ-менеджеры давно привыкли выслушивать советы, как им победить беспорядок и сделать процесс принятия решений рациональным и упорядоченным. Я же утверждаю, что эта «беспорядочность» нормальна, по всей видимости, неизбежна и, как правило, вполне разумна. Организации в процессе принятия серьезных решений почти всегда выглядят несколько хаотичными. Но возможно, именно этот внешний хаос дает поле для маневра и время, необходимые для достижения консенсуса. Без консенсуса любые попытки что-то серьезно изменить обречены на неудачу.

Таким образом, задача топ-менеджера — не добиваться абстрактного порядка в беспорядочном по своей природе процессе, а овладевать способами воздействия, которые позволят ему подталкивать свою организацию в желаемом направлении и удерживать ее на выбранном курсе.

Список литературы

1. Richard E. Neustadt. Approaches to Staffing the Presidency // *American Political Science Review*, December 1963.

2. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973.
3. Aaron Wildavsky. The Politics of the Budgetary Process. Little, Brown, 1964.
4. Philip Selznick. Leadership in Administration. Row, Peterson, 1957.
5. James McGregor Burns. Leadership. Harper & Row, 1978.
6. Louis Kraar. Roy Ash Is Having Fun at Addressograph-Multigraph // *Fortune*, February 27, 1978.
7. John P. Kotter, Paul R. Lawrence. Mayors in Action. John Wiley and Sons, 1974.
8. Harold Seneker. Why Some CEOs Pop Pills (and Sometimes Quit) // *Forbes*, July 12, 1978.
9. Eli Ginzberg, Ewing W. Reilley. Effecting Change in Large Organizations. Columbia University Press, 1957.
10. Julius A. Roth. Timetables. Bobbs-Merrill, 1963.
11. Selznick P. Leadership in Administration.
12. Warren Bennis. The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead. AMACOM, 1976.

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2001 г.

Уроки лидерства на Эвересте

МАЙКЛ УСИМ

Гималаи — одна из самых требовательных школ природы; тем не менее они могут научить нас важным принципам лидерства, подсказать, как взять на себя ответственность за тех, кого ведешь за собой, как победить собственное эго. В этой статье профессор Майкл Усим рассказывает об опыте группы новоиспеченных магистров делового администрирования и менеджеров среднего звена, которые приняли участие в программе обучения лидерству в предгорьях Эвереста. Цель этой программы: помочь участникам лучше понять природу лидерства и перевести абстрактные понятия в практические дела. Участники не только учатся на примере знаменитых экспедиций прошлого, но и приобретают собственный ценный опыт.

Участники прошли около 80 миль по сильно пересеченной местности, поняли ограниченность своих возможностей (так, один генеральный директор вынужден был вернуться на базу, потому что остальные полагали, что маршрут проходит слишком высоко для него), узнали ценность надежной связи (что делать, если несколько членов команды не вернулись к ночи в лагерь). Члены команды учились и у тех, кого им довелось встретить на пути в базовый лагерь у подножия Эвереста. Они познакомились с духовным лидером местного буддистского большинства, поговорили с путешественницей, которая участвовала в трагической экспедиции на Эверест, описанной в бестселлере «Смерть на Эвересте».

В ходе путешествия выявились четыре основных принципа: лидер должен руководствоваться потребностями своей группы; иногда самым трудным — но и самым разумным — поступком может оказаться

бездействие; если ваши слова не воспринимают, можете считать, что ничего не говорили; лидеры тоже иногда нуждаются в руководстве, даже если кажется, что это не так.

На примере успехов и просчетов путешественников автор пытается выявить новые аспекты в некоторых основных принципах управления.

Наш двухмоторный Twin Otter спускался под опасным углом, но в последнюю минуту пилоту удалось выправить самолет и аккуратно его посадить. Мы прибыли к воротам Гималаев — на крошечный аэродром в деревне Лукла, стоящей в окружении снежных пиков на высоте 9350 футов. Мы надели тяжеленные рюкзаки и, предвкушая ожидающие нас приключения, двинулись в путь — в глубину горной гряды, увенчанной короной Эвереста.

Мы приехали в Гималаи, чтобы на открытом воздухе поучиться лидерству в одной из самых великолепных, но в то же время самых требовательных школ. За следующие одиннадцать дней наша команда из 20 путешественников — среди нас были свежееиспеченные обладатели степени MBA и менеджеры среднего звена — прошла по этой тяжелой местности около 80 миль и достигла высоты более 18 тыс. футов над уровнем моря. Впечатления и опыт, полученные за время пути, помогли нам лучше понять истинную природу лидерства.

Конечно, чтобы усвоить основные принципы лидерства, не обязательно ехать на край света. Все мы прекрасно знали, что лидерство требует стратегического мышления, решительных действий, личной порядочности и других достойных качеств. В то же время мы понимали, что порой непросто реализовать эти абстрактные принципы на практике. Известно, что немногие поведенческие кон-

цепции с таким трудом переводятся в практическую плоскость, как связанные с лидерством.

Мы отправились на Эверест не потому, что он может преподать нам уроки лидерства, которые невозможно получить ни в одном другом месте. Нет, дело в том, что полученные там уроки должны оказаться более действенными. В горах любая возникшая проблема легко может привести к катастрофе или разрешиться благополучно, в зависимости от того, как быстро участники сумеют применить на практике свои теоретические знания о лидерстве. Для сотен альпинистов, которые пытались подняться на вершину Эвереста, жизнь и смерть часто зависели — буквально — от эффективного или неэффективного руководства.

Для нас, идущих по предгорьям, последствия принятых решений не столь кардинальны. Тем не менее это путешествие изменяет каждого из нас. Большинство членов группы не имеет никакого опыта горных путешествий, а некоторые ни разу в жизни не ночевали в палатке. Поэтому ежедневные десятимильные переходы по сильно пересеченной горной местности становятся для всех беспрецедентным испытанием. Мы, конечно, собираемся идти по предгорьям Эвереста и не предполагаем подниматься выше, но прекрасно понимаем опасность, которую могут представлять для нас высотная болезнь и случайные ошибки — стоит оступиться, и можно потянуть или сломать ногу, а в такой дикой местности это само по себе небольшая катастрофа.

Зато эмоциональный подъем, связанный с риском и новизной обстановки, делает нас более восприимчивыми к урокам лидерства. Если говорить более конкретно, то в ходе путешествия выявляются четыре основных принципа: лидер должен руководствоваться потребностями своей группы; иногда самым трудным — но и самым разумным — поступком может оказаться бездействие; если ваши слова не воспринимают, можете считать, что ничего

не говорили; лидеры тоже иногда нуждаются в руководстве, даже если кажется, что это не так.

От Геттисберга до Эвереста

Прежде чем мы рассмотрим полученные уроки более детально, следует сказать несколько слов о происхождении этой программы. Мысль о ней зародилась в начале 1990-х гг. Тогда «охотники за головами» из инвестиционных банков, консультационных фирм и других компаний заявили, что их вполне устраивает квалификация выпускников Уортона, но очень хотелось бы, чтобы свежеспеченные менеджеры, кроме всего прочего, были способны вести людей за собой. Рынки подобных компаний слишком непредсказуемы и слишком быстро меняются, чтобы можно было обойтись без этого. Но обучение лидерству в классе — это одно, а реальное применение навыков в рабочей обстановке — совсем другое.

Чтобы восполнить этот пробел, я начал придумывать выездные программы, которые могли бы помочь нашим выпускникам лучше понять природу лидерства. Во время первой, однодневной поездки наши студенты-управленцы обошли поле битвы при Геттисберге и обсудили, какие уроки лидерства преподнесла нам более ста лет назад эта решающая битва. Но Гималаи — более подходящая площадка для практического обучения, там участники программы могут не только изучать уроки прежних экспедиций, но и на собственном опыте осваивать некоторые из них.

В результате четыре года назад я и мой коллега Эдвин Бернбаум, директор Программы священных гор в Институте гор, запустили ежегодную программу для выпускников курса MB A (в том числе и тех, кто учился без отрыва от работы), а также для менеджеров, прошедших обучение по одной из наших вечерних программ. Каждый участник

имеет право привести с собой одного гостя (скажем, супруга или коллегу), но при условии, что этот человек становится участником программы со всеми правами и обязанностями. Типичная группа состоит примерно из 20 человек в возрасте от 20 до 50 лет. В течение нескольких месяцев перед отъездом в Непал участники программы приводят себя в хорошую физическую форму — занимаются аэробикой 5-6 дней в неделю, упражняются на тренажерах вроде «горной тропы», «бегущей дорожки» или «бесконечной лестницы». Случается, что участники даже приглашают личного тренера для подготовки к путешествию.

На маршруте (в этой статье рассказывается о четырех днях пути) мы исследуем мир лидерства при помощи трех методов, которые дополняют и усиливают друг друга — часто самым неожиданным образом. Во-первых, ежедневно за ланчем и за обедом мы проводим семинары с использованием заранее оговоренных материалов, в том числе книг, статей и рассказов о триумфах и катастрофах из опыта альпинистов, пытавшихся покорить высочайшие вершины Гималаев. Во-вторых, каждый день двое участников программы берут на себя роли лидеров; на них ложится ответственность за распределение ролей во время перехода, решение вопросов доставки и снабжения, определение тем семинаров. Кроме того, временные лидеры решают возникающие проблемы — от болезни одного из участников до взаимного недовольства и раздражения. Каждый вечер группа обсуждает прошедший день — опыт каждого должен пойти на пользу всем; мы анализируем возникшие неприятности и допущенные ошибки. В-третьих, на пути к базовому лагерю у подножия Эвереста нам случается встретить альпинистов, только что спустившихся с его верхних склонов или даже с вершины. Мы слушаем их рассказы и учимся, особенно если эти люди откровенно говорят о своих ошибках и о том, что в следующий раз они поступят иначе.

А теперь перейдем непосредственно к урокам.

Урок 1. Лидер должен руководствоваться потребностями группы

В первый день путешествия мы вышли из Луклы поздним утром. Мы поднимались по узкой долине мимо деревенских домов и террасных полей на склонах. Группа двигалась по единственной тропе, которая ведет к Эвересту с этого направления. Тропа эта настолько крутая и узкая на всем своем протяжении, что все оборудование и продовольствие должны нести на своих спинах сами путешественники, носильщики и яки. К месту первой стоянки в глубокой долине с ревущим потоком неподалеку и ледяными пиками вокруг мы добрались только к вечеру.

В тот вечер мы подарили каждому из 25 шерпов, которые должны были стать на ближайшие дни нашими проводниками и погонщиками яков, футболки с эмблемой программы. Это был не просто символический жест. Он свидетельствовал, что все мы становимся членами одной команды и успех экспедиции в немалой степени зависит от того, насколько слаженно мы будем работать. Для этого человек должен уметь подчинять собственные нужды потребностям всей группы. Мы обсудили, как важно, чтобы лидер сумел подняться над собственными интересами, когда принимает решения, касающиеся всех.

Через несколько дней я на собственной шкуре убедился в верности этого принципа. В сумерках в лагерь нашей группы пришла американка, которую мы днем встретили на тропе. Наши палатки стояли гораздо выше границы лесов, на отметке 14 150 футов — это была самая высокогорная из наших ночевков. Наша гостя рассказала, что у ее брата появились классические симптомы горной болезни. Мы знали, что, если ничего не предпринять, эта болезнь может стать смертельной и единственное надежное средство — спустить человека с опасной высоты. Но эта задача

представлялась не слишком реальной — начиналась ночь, а спуск с больным должен был занять не один час.

К счастью, наш походный врач — выпускница курса МВА со специализацией в области скорой медицинской помощи — взяла с собой все необходимое. Она рекомендовала дать больному определенные лекарства и постоянно наблюдать за ним. Врач считала, что с рассветом он сможет самостоятельно спуститься вниз.

В результате этой неожиданной встречи у меня возникло несколько противоречивых соображений. С одной стороны, брат и сестра были детьми одного из моих коллег по Уортону. Поэтому я чувствовал себя обязанным сразу, ночью, проводить заболевшего путешественника вниз, чтобы быть абсолютно уверенным, что его состояние не ухудшится. Но с другой стороны, я отвечал за благополучие собственной группы и знал, что это для меня главное. И еще: я сам был измотан дневным переходом и вряд ли одолел бы долгий ночной спуск. Взвесив в уме все соображения, я решил последовать совету нашего врача, но спуститься вместе с больным, если его состояние ночью ухудшится.

К счастью, врач оказалась права. Молодой человек спокойно провел ночь и на следующее утро смог самостоятельно спуститься на более безопасный уровень. Через несколько дней мы снова встретили его — он был в добром здравии — в менее разреженном воздухе большого торгового селения на высоте 11 300 футов. Это небольшое происшествие усилило мою решимость никогда не ставить личные интересы выше интересов группы.

Не проходило дня, чтобы этот принцип не находил дополнительного подтверждения. Участники программы по очереди брали на себя обязанности лидеров и на собственном опыте убеждались, как иногда трудно поставить интересы группы во главу угла. Лидеры дня, как и остальные члены группы, приходили в лагерь к вечеру, голодные и уставшие, а иногда и замерзшие. Тем не менее их первой обязанностью было убедиться, что все члены группы благополучно

добрались до лагеря, и позаботиться об удовлетворении их первоочередных потребностей — и только потом собственных. Забота о других, конечно, кое-кому может показаться абстрактной идеей, но если человек голоден, устал и у него трясутся колени, эта идея подвергается серьезнейшему испытанию. Тот факт, что вы последним приступаете к еде и последним ложитесь спать, поможет вам ее как следует прочувствовать. Каждому из нас пришлось взять себя в руки и достойно сыграть роль лидера, какими бы несчастными мы себя при этом **ни** чувствовали.

В бизнесе руководитель или менеджер часто испытывает искушение поставить во главу угла собственную карьеру. Иногда он уступает своему эгоизму и находит удобные

*Если лидер отдается
служению и собственное
благополучие подчиняет
благополучию других,
его авторитет часто
становится
непререкаемым.*

пути для разумного вроде бы объяснения решений, выгодных исключительно для него. Иногда он забывает об интересах команды, прогибается перед боссом или удовлетворяет только требования акционеров.

Но в действительности мощь любой организации в значительной степени определяют лидеры, которые заботятся в первую очередь об интересах тех, кого они ведут за собой.

Еще через несколько дней совершенно неожиданным образом этот урок получил дополнительное подтверждение. Мы добрались до монастыря, где живет духовный лидер буддистского населения этого региона, у нас была предварительная договоренность о встрече с ним. При помощи переводчика мы вели с ним дискуссию о принятой в буддизме концепции лидерства. Два утверждения уважаемого монаха произвели на нас неизгладимое впечатление. Во-первых, лидерство основано на служении. Во-вторых, именно в тех случаях, когда лидер действительно отдается служению и подчиняет собственное благополучие общему, его авторитет часто становится непререкаемым.

Урок 2. Иногда самым трудным — но и самым разумным — попустком может стать бездействие

На наш лагерь, расположенный на высоте 14 150 футов, спустилась ночь, и дискуссия перенеслась на событие следующего дня: мы планировали встать в два часа ночи, чтобы начать длинный переход к самой высокой точке маршрута — каменной скале под названием Чукхунг-Ри. Подъем туда не настолько сложен, чтобы пользоваться веревками, но мы понимали, что будет трудно и потребуются много сил: расстояние велико, а воздух разрежен. Каждый из нас втайне сомневался, что мы сможем «оказаться на высоте» и сделать то, что необходимо, — не только добраться до вершины скалы, но, что еще более важно, повернуть назад, если того потребуют обстоятельства.

Размышляя об этом, мы заговорили об Арлине Блюм, которая возглавляла женскую экспедицию на Аннапурну — один из самых опасных гималайских пиков. В середине 1970-х гг. Блюм пыталась присоединиться к нескольким экспедициям, но получила отказ — ее присутствие якобы могло разрушить мужское товарищество, которое считалось столь важным для успеха экспедиции. В результате она решила организовать собственную команду из десяти женщин и покорить десятую по высоте вершину мира.

Блюм очень тщательно отнеслась к отбору: каждая из членов ее команды восходителей была альпинисткой мирового класса и горела огромным желанием покорить грозную высоту. Но даже если бы все шло по плану, не всем из них предстояло добраться до вершины. Горные экспедиции требуют серьезных командных усилий для организации лагеря, прокладки маршрута и доставки наверх необходимых припасов, и все это ради того, чтобы в последний день небольшая группа альпинистов могла совершить финальный рывок к вершине. Если хотя бы один человек

ступил на вершину, все члены команды купаются в лучах славы. Такая организация экспедиции резко контрастирует с предприятиями новой эры коммерческого альпинизма, когда ставится цель доставить на вершину всех, кто оплатил услуги, а успех приписывается исключительно тем, кто ступил на вершину.

15 октября 1978 г. после трудного рывка от верхнего лагеря двое членов команды Блюм поднялись на вершину Аннапурны. Это был звездный миг для группы, для женщин и для альпинизма в целом. Весь мир ждал, удастся ли экспедиции Блюм повторить достижение чисто мужской французской команды, которая первой покорила эту вершину в 1950 г.

Но на следующий день еще двое членов группы захотели подняться на вершину. Сначала Блюм воспротивилась — ведь команда уже выполнила свою задачу, ее члены побывали на вершине и от повторения успеха экспедиция почти ничего не получит. Но две восходительницы настаивали, чтобы им тоже дали шанс. В конце концов Блюм уступила. Через двое суток тела альпинисток были обнаружены чуть ниже вершины. Судя по всему, причиной трагедии стало падение.

Без громадного желания победить и воли к успеху команда Блюм не смогла бы поднять на гору все необходимое, и две первые альпинистки, скорее всего, не достигли бы цели. Но команде нужно, чтобы все ее члены четко осознавали опасность. Вторая пара альпинисток зашла в своем стремлении к успеху слишком далеко. Достижение уже нельзя было назвать блестящим.

Мы перешли к обсуждению нашей собственной заглавной задачи. Многие из нас стремились непременно добраться до высшей запланированной точки маршрута, и все мы понимали, что для этого потребуется напряжение всех наших духовных и физических сил. В то же время мы говорили себе, что без объективной оценки наших ограниченных возможностей и потенциальных опасностей пере-

хода мы рискуем увлечься и позволить стремлению к цели одержать верх над здравым смыслом, и тогда мы подвергнем опасности и себя, и других.

В бизнесе иногда не менее трудно обуздать желание действовать. Многие руководители выдвинулись именно за счет врожденной способности к решительным действиям. Они были вознаграждены за то, что могут «спустить курок», когда больше никто не может, вложить деньги в рискованный, но потенциально очень выгодный проект или уволить менеджера, который не справляется со своими обязанностями. Тем не менее часто наилучшим выходом оказывается бездействие, если альтернативой ему служит опрометчивый поступок. Лидер должен заботиться не только о себе; он должен и других отговаривать от поспешных решений.

Переход, запланированный на следующий день, обещал нам редкостную — может быть, единственную в жизни — возможность увидеть Гималаи с очень выгодной точки. Но и риск представлялся значительным: длинная, каменистая и крутая тропа с несколькими очень сложными участками. С учетом всего этого несколько членов нашей группы разумно решили отказаться от попытки достичь высшей точки. Они должны были пройти вместе с нами только часть пути и остановиться на высоте 17 тыс. футов.

На следующее утро в три часа мы вышли на маршрут. Шли почти в полной темноте; наши налобные фонари покачивались в такт шагам, их свет напоминал жемчужное ожерелье. Те, кто решил отказаться от попытки подняться к скале, вышли на конечный путь своего маршрута — высоту 17 тыс. футов — уже к середине утра, а во второй половине дня благополучно вернулись в лагерь.

Остальные двинулись дальше к точке 18,238 тыс. футов — вершине Чукхунг-Ри — и в полдень увидели перед собой одну из самых поразительных панорам в мире. Ниже по обе стороны медленно текли вниз гигантские ледники,

впереди вздымались громадные пики, а позади совсем рядом вставала отвесная ледяная стена третьей по высоте вершины мира. Когда мы наконец смогли расслабиться — до этого мы были полностью сосредоточены на процессе подъема — и оглядеться вокруг, то замерли, пораженные этим величественным зрелищем.

Позже несколько человек из тех, кто сначала считал, что не сможет дойти до высшей точки маршрута, но под влиянием товарищей по команде решил все же попробовать, сказали мне, как они благодарны, что их подтолкнули к действию и помогли сделать больше. Они на собственном опыте смогли убедиться, как важно помочь человеку преодолеть сомнения и страхи и реализовать свой потенциал.

Но тем, кто по своей природе склонен к риску — таковы большинство лидеров, — очень трудно обузывать в себе эту склонность. Несколькими днями раньше, когда мы шли к самой высотной стоянке маршрута, один человек в группе почувствовал головокружение. Однако он настаивал, что у него все в порядке, да и другие поддерживали его в стремлении продолжать путь. Этот человек был генеральным директором небольшой промышленной компании и не привык сидеть на скамейке запасных. Позже его состояние ухудшилось, горная болезнь усилилась; тем не менее он продолжал считать, что справится. Но остальные члены группы начали беспокоиться за его безопасность. В конце концов после долгой дискуссии он согласился вернуться назад с одним из проводников и присоединиться к нам позже, когда все спустятся ниже. Разговор перед этим был трудным и долгим, но я считаю, что каждый смог извлечь из него полезные выводы. Для меня лично он еще раз подтвердил очень важный принцип: хотя лидер должен помогать людям достигать максимума своих возможностей, он должен также четко видеть препятствия и предпринимать необходимые — иногда весьма неприятные — шаги, чтобы избежать слишком серьезного риска.

Урок 3.

Если ваши слова не были услышаны, можете считать, что не говорили их вовсе

Мы вернулись с Чукхунг-Ри вне себя от радости, мы буквально летели от ощущения победы, хотя и были до предела измотаны. Ну что ж, такова цена победы. Многие из нас понимали, что вершина высотой более 18 тыс. футов — это, скорее всего, самая высокая точка, на которой им придется постоять в жизни.

На следующий день был запланирован отдых, чтобы участники программы смогли отдохнуть и прийти в себя. Кто-то работал над дневником; другие предпочли побездельничать. Но несколько человек отправились посмотреть интересные места неподалеку — озеро на склоне Ама-Даблана и нависающий над лагерем горный пик, напоминающий очертаниями Маттерхорн. Я вместе с четырьмя участниками программы и двумя проводниками решил дойти до базового лагеря у подножия Эвереста.

К середине дня мы добрались до крошечного поселения под названием Лобуче, притулившегося под самым боком громадного ледника Кхумбу, на котором расположен лагерь. После небольшого отдыха мы решили вернуться в свой лагерь короткой тропой — через ледник; нам предстояло пересечь милою льда с хаотически разбросанными скальными обломками и опасными склонами. Идти по леднику оказалось очень тяжело; в результате в шесть часов, когда был назначен обед и все остальные уже вернулись в лагерь, мы все еще были на маршруте. Лидеры дня, встревоженные нашим отсутствием — ведь в горах всегда может что-то случиться, отправили группу шерпов с горячим чаем и заданием обнаружить нас до темноты. Мы встретили их в получасе ходьбы от лагеря и были на месте до окончания обеда.

Поначалу нас встретили с радостью и облегчением, но чуть позже настроение изменилось. Члены экспедиции убе-

дились, что с нами все в порядке, и рассердились на нас. Кое-кто начал критиковать меня за то, что я мало рассказал о своих планах. «Мы не знали, где вы, — сказал один из членов группы. — У нас не было информации, и мы не могли понять, что могло задержать вас. Без этого трудно было решить, посылать навстречу вам спасательную экспедицию или ждать».

Я начал оправдываться. Выходя утром из лагеря, я имел вполне четкие планы на день и считал, что вполне внятно рассказал о них за завтраком нескольким участникам программы. Но потом я понял, что, скорее всего, только упомянул мимоходом о возможности перехода по леднику Кхумбу. И когда в лагере поняли, что мы не вернулись к условленному сроку, никто не смог вспомнить об этом. Но важнее, что я не сказал совершенно ясно: «Если

Если лидер совершенно ясно формулирует и доводит до всех свои стратегические намерения, его подчиненные знают, что делать, и не нуждаются в дальнейших инструкциях.

В данном случае случилось, что худшее из моих действий — махнуть рукой на свои ошибки и сделать вид, что это незначительный пустяк. Если бы я так поступил, участники программы получили бы неверный урок делового общения. Чтобы исключить такой вариант, я подробно объяснил, что именно и как мне следовало сделать, и принес всем извинения за допущенные ошибки. Вне зависимости от того, что было сказано за завтраком, я обязан был убедиться, что лидеры дня знают о моих планах. Я этого не сделал, и в результате не только вызвал в лагере ненужную тревогу, но и заставил лишний раз работать наших проводников-шерпов.

Бизнес-менеджеры часто совершают такую ошибку, если не понимают, что сказать человеку что-нибудь и реально донести до него информацию, добиться, чтобы она была усвоена, — это разные вещи. Именно поэтому многие компании способны разрабатывать блестящие стратегические планы, но неизменно терпят фиаско при попытке их реализовать. Если лидер совершенно ясно формулирует и сообщает всем свои стратегические намерения (как сделало руководство Wal-Mart, объявив лозунг «Низкие цены каждый день»), подчиненные знают, что делать, и не нуждаются в многочисленных дальнейших инструкциях. Однако добиться этой ясности зачастую гораздо труднее, чем думают многие менеджеры.

Мои ошибки не имели для нашей группы роковых последствий, но бывали случаи, когда плохая связь и недостаток информации действительно приводили в катастрофе. Так произошло на склонах Эвереста 10 мая 1996 г. В тот злосчастный день, описанный в бестселлере «Смерть на Эвересте», неожиданный буран застал у самой вершины десятки альпинистов; восемь человек погибли.

За несколько недель подготовки к восхождению руководители коммерческих групп Роб Холл и Скотт Фишер много раз повторили своим клиентам «правило двух часов». В тот день, когда они двинутся непосредственно на штурм вершины, они должны достигнуть ее до двух часов дня; если нет, им придется повернуть назад, даже если вершина уже совсем рядом. Смысл этого правила понятен: альпинистам необходимо время, чтобы успеть спуститься в верхний лагерь до темноты — там палатки, спальные мешки и кислород, там относительная безопасность. Если они не смогут добраться в лагерь до темноты, то на открытых склонах им грозит гибель — ветер усиливает действие мороза и, случается, делает его совершенно непереносимым.

Холл и Фишер не раз повторяли своим клиентам правило двух часов и подчеркивали его значение; но, по всей видимости, им не удалось убедить восходителей. Многие

из 33 альпинистов, которые вскоре после полуночи вышли из верхнего лагеря на ледяной вершине, продолжали штурмовать ее и после двух часов; сами Холл и Фишер тоже вышли к вершине гораздо позже. Последствия были трагичны. После пяти часов, когда все восходители должны были заползти в свои палатки в верхнем лагере, начался жестокий буран. Погибли пятеро восходителей (и еще трое на тибетском склоне Эвереста), которых буря застала на открытом месте, в том числе Холл и Фишер.

Урок 4. Лидеры иногда нуждаются в руководстве, даже если кажется, что это не так

Один из самых зрелищных этапов нашего маршрута проходил по Тенгбо́че — хребту высотой 12,670 тыс. футов, где находится один из самых известных монастырей региона. Оттуда открывается великолепный вид на Эверест, и в Тенгбо́че с давних пор останавливаются практически все, кто направляется на штурм горы.

Именно в этом знаменитом месте мы получили финальный, столь же действенный урок. Мы обсуждали события, описанные в книге, и, в частности, спорили, мог ли один из коммерческих восходителей Бек Визерс избежать катастрофы, которая едва не стоила ему жизни. На пути к гребню Визерс временно ослеп, и руководитель группы Холл велел ему оставаться на месте и ждать, когда он, Роб, вернется с вершины и поможет Беку безопасно спуститься в верхний лагерь.

Визерс не спросил у Холла более подробной инструкции и в результате весь день провел на склоне в ожидании своего лидера. Сам Холл в тот день был захвачен убийственным бураном и уже не смог спуститься вниз; Визерс в результате слишком задержался со спуском и тоже попал

под удар бури на открытом месте. Он потерял сознание, остальные сочли его мертвым и бросили. Каким-то чудом он пережил бурю, но получил серьезные обморожения лица и кистей рук. Задним числом можно сказать, что Визерсу следовало потребовать у Холла — его непосредственного начальника по экспедиции — больше информации; они должны были согласовать запасной план на случай непредвиденных обстоятельств: скажем, если Холл не вернулся к такому-то времени, Визерс должен спускаться в верхний лагерь с товарищем по команде или с кем-нибудь из других инструкторов.

Нам очень повезло: дискуссия о Визерсе получила совершенно неожиданное продолжение. На гребне Тенгбо́че мы встретили еще одну участницу тех событий, чудом уцелевшую во время катастрофы — Сэнди Хилл Питтман. Она и Визерс были среди многочисленных клиентов, которые вышли из верхнего лагеря на высоте 26 тыс. футов после полуночи 10 мая. Поскольку мы много говорили о событиях того рокового дня — да и вершина Эвереста все время маячила перед глазами, — мы спросили у Питтман: повторись все еще раз, сделала бы она что-нибудь иначе? Ответ оказался неожиданным.

Скотт Фишер, инструктор Питтман, поднимался в тот день на гребень очень медленно. Она видела, что он не в форме, но ничего ему не сказала. Она была слишком сосредоточена на собственных действиях и слишком уверена в инструкторе, чтобы тревожиться за его физическое состояние. Однако в тот же день немного позже, когда вершину горы заволокло метелью, Фишер сел в снег на обратном пути и больше уже не поднялся.

Питтман рассказала нам, что она очень жалеет, что не смогла ничем помочь ему. С самого начала экспедиции Фишер настаивал, чтобы его клиенты сплотились в команду и научились действовать вместе, в критических обстоятельствах помогать друг другу. Для Питтман его требования оказались спасительными — во время бурана ей очень

помогли другие члены команды. Но сама она не смогла ничего сделать для Фишера. Она сказала нам, что его лидерство спасло ей жизнь, а вот для спасения его жизни ее лидерства не хватило.

Откровенная критическая оценка Питтман своих действий помогла нам почувствовать, что суть лидерства — не только в мобилизации нижестоящих; она также в том, чтобы при необходимости поправить тех, кто стоит выше тебя. Ведь ошибиться может каждый; даже самый опытный генеральный директор или другой топ-менеджер, бывает, чего-то не замечает. Значит, мы должны помочь им избежать незамеченных вовремя ловушек. Конечно, если вы начинаете давать советы вышестоящим, это часто кажется неправильным — ведь в большинстве компаний внутренняя культура построена на жесткой иерархии, и только огромный такт и дипломатичность помогут сотруднику избежать политического провала, способного загубить даже самую многообещающую карьеру. В то же время можно смело сказать, что многие крупные компании рухнули из-за принятых на самом верху ошибочных решений, а менеджеры среднего звена в это время изо всех сил пытались не вмешиваться.

Трагедия, которую пережили Визерс и Питтман, и сознание того, что все в тот день могло обернуться иначе и для них, и для Холла и Фишера, если бы рядовые члены экспедиции не побоялись надавить на своих руководителей, напоминает нам о необходимости такого рода лидерства. Иными словами, каждый из нас должен быть готов в любой момент взять на себя роль лидера — даже если официально ничем не руководит.

Наше путешествие завершилось. Последний вечер мы провели вместе в Катманду, перебирали уроки и впечатления, полученные во время похода, вспоминали достижения и ошибки. Мы все вернулись загоревшими, окрепшими и заметно похудевшими по сравнению с тем, какими приехали в Непал две недели назад. За это время мы

на практике убедились, что для хорошего лидерства необходимы разные способности и поступки, и лучше поняли, что нужно человеку, который хочет вести за собой других.

За время похода мы преодолели около 40 тыс. футов по вертикали и увидели своими глазами четыре из шести высочайших вершин мира. Наш собственный скромный опыт и опыт других гималайских путешественников помог нам понять лучше, чем когда-либо, что овладевать искусством лидерства можно бесконечно. В самом деле, как ни трудно нам было карабкаться вверх по предгорьям Эвереста, применять на практике усвоенные принципы лидерства будет еще труднее.

Следовать за лидером: ваш выбор

РОБЕРТ ГОФФИ, ГАРЕТ ДЖОНС

Статьи, помещенные в этом специальном выпуске, красноречиво свидетельствуют о том, что во все времена и в любой организации лидерство было большим вопросом — в том числе и для самих менеджеров, если они хотят разобраться в причинах своего успеха (или отсутствия такового) в бизнесе. Но если мы хотим до конца понять природу лидерства, то не должны забывать, что это лишь одна сторона процесса, лишь часть сложных взаимоотношений. Не может быть лидера без тех, кто готов следовать за ним.

Поэтому в завершение попробуем взглянуть на эту острую проблему глазами того, кто всегда следует за лидером. Нам повезло: социологическая и психологическая литература по вопросу следования за лидером достаточно обширная. В ней утверждается, что люди ищут, ценят и уважают (а значит, готовы следовать за ними) тех лидеров, которые вызывают у них определенные эмоциональные реакции.

Первая — ощущение собственной значимости. Последователи готовы отдать сердце и душу лидеру, который скажет «Вы мне нужны», и неважно, насколько велик на самом деле вклад этих людей. Причина, разумеется, кроется в стремлении каждого человека быть нужным и це-

нимым. Мы жаждем прожить жизнь не напрасно. Поэтому если лидер во всеуслышание объявляет, что ваша работа нужна и значительна, то в ответ он получает верность и даже личную преданность. Лидер придает жизни ведомого смысл и значение; такой фундамент для отношений не просто прочен, он железобетонно прочен.

Вторая эмоциональная реакция, которую последователи жаждут испытывать, работая с лидером, — чувство общности. До чего же это путаная концепция — общность! Библиотеки полны книг, авторы которых пытались дать ей определение. Но мы скажем просто: общность возникает, когда люди чувствуют единство цели в труде и одновременно готовность взаимодействовать друг с другом по-человечески. Немногие менеджеры способны создать вокруг себя такую обстановку. Но если менеджеру удастся сотворить в коллективе чувство общности, то сотрудники сами назовут его своим лидером — такое глубокое удовлетворение оно приносит.

Третья эмоциональная реакция, которая возникает при появлении лидера, — общее возбуждение. Его испытывают те, кто привык следовать за лидером. Людям в жизни нужен интерес, вызов и риск, это позволяет им ощутить свое присутствие в мире. Поэтому что бы ни говорила литература о том, что лидеру не обязательно быть харизматичным, люди всегда охотнее следуют за энергичным экстравертом, чем за человеком с другим складом характера. Хорошо это или плохо, но дело обстоит именно так. Некоторые традиционные теории лидерства сравнивают тех, кто должен следовать за лидером, с пустыми сосудами. Согласно этим теориям последователи только и ждут, чтобы лидер повел их за собой или даже изменил так, как ему нужно. По другим теориям последователей необходимо тщательно «выращивать» и побуждать их отдавать делу часть себя. Но все эти теории пытаются убедить нас в пассивности тех, кого ведет за собой лидер. Да, конечно, следовать за лидером — значит взять на себя обязательства

и поступиться своей свободой, но это невозможно без дополнительных условий. Ведомый хочет, чтобы лидер пробудил в нем ощущение собственной значимости, чувство общности и интерес, иначе нельзя.

В конце концов для ведомого, как и для человека, стоящего над ним в организационной иерархии, лидерство носит исключительно личный характер.

Об авторах

РИЧАРД БОЯЦИС (Richard Boyatzis) — профессор и заведующий кафедрой организационного поведения в Школе менеджмента Уедерхеда Университета Западного резервного района. До прихода в университет был президентом и генеральным директором McBer & Co., главным операционным директором Yankelovich, Skelly & White и членом правления Hay Group. Бояцис — автор многочисленных статей о мотивации, самовоспитании, лидерстве, управленческой компетенции, автор книг *The Competent Manager*, *Transforming Qualitative Information*. В соавторстве с С. Коуэном и Д. Колбом выпустил книгу «Инновации в профессиональном образовании». В соавторстве с Д. Гоулманом и Э. Макки написал книгу «Эмоциональное лидерство» (*Primal Leadership*).

ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН (Daniel Goleman) — автор бестселлеров *Emotional Intelligence* и *Working with Emotional Intelligence*, один из авторов книги «Эмоциональное лидерство». Психолог по образованию, он много лет работал в *New York Times* научным обозревателем в областях, связанных с исследованиями мозга и поведения человека. Одновременно он преподавал в Гарвардском университете. Д-р Гоулман — сопредседатель Консорциума по исследованию социально-го и эмоционального обучения на рабочих местах. Он консультант по вопросам лидерства и совершенствования организационной структуры.

РОБЕРТ ГОФФИ (Robert Goffee) — профессор организационного поведения в Лондонской школе бизнеса, заместитель

декана по дополнительному образованию для менеджеров, директор по обмену опытом и член Управляющего совета. Ранее Гоффи был директором Программы ускоренного развития и председателем Группы по организационному поведению. Профессор Гоффи возглавлял крупные проекты по реформированию системы подготовки руководящих кадров в Европе, Северной Америке и Азии. Гоффи опубликовал девять книг и более 50 статей по проблемам предпринимательства, карьеры менеджера, разработки структуры организации и корпоративной культуры. Автор книг *Entrepreneurship in Europe*, *Reluctant Managers*, *Corporate Realities* и *The Character of a Corporation*. Опубликованная в *Harvard Business Review* статья *Why Should Anyone Be Led By You?*, написанная в соавторстве с Гаретом Джонсом, получила премию McKinsey как лучшая статья в 2000 г. Гоффи — партнер-основатель компаний *Creative Management Associates*, которая консультирует крупнейшие международные компании в области управления переменами, передового опыта и развития организации.

ГАРЕТ ДЖОНС (Gareth Jones) до прихода в Лондонскую школу бизнеса в Группу организационного поведения работал в Университете Новой Англии, где занимался экономическими и социальными исследованиями. В Лондонской школе бизнеса он руководил Программой ускоренной подготовки. Однако соблазн «реальной» работы в бизнесе оказался слишком велик, и Джонс перешел в Polygram — крупнейшую на тот момент в мире звукозаписывающую компанию — на должность старшего вице-президента по персоналу. В 1996 г. он вернулся в науку и стал профессором совершенствования организационной структуры в Колледже менеджмента Хенли и членом Совета управляющих. Позже он работал директором по персоналу и внутренним связям BBC, в настоящий момент — приглашенный профессор INSEAD и партнер-основатель консалтинговой компании *Creative Management Associates* (CMA). В сферу науч-

ных интересов Джонса входят: создание структуры организации и ее культуры, лидерство и изменения. Он автор нескольких книг. Книгу *The Character of a Corporation* он написал совместно с Робертом Гоффи. Статьи Джонса печатались в журналах *European Management Journal* и *Human Relations*.

ДЖУЛИЯ КЕРБИ (Julia Kirby) — старший редактор *Harvard Business Review* и автор статей по широкому кругу тем. Руководит в журнале отделом по изучению конкретных ситуаций. До прихода в HBR Керби 15 лет работала в сфере управленческого консалтинга.

ХАРРИС КОЛЛИНГВУД — старший редактор *Harvard Business Review*.

ЭННИ МАККИ (Annie McKee) работает в Университете Пенсильвании, преподает в Институте повышения квалификации руководящих кадров при Школе бизнеса Уортона, возглавляет *Teleos Leadership Institute* — международную консалтинговую фирму в области менеджмента. В этом качестве она консультирует топ-менеджеров по вопросам лидерства и изменения организационной структуры. До основания *Teleos Leadership Institute* Макки работала в *Hay Group* директором по совершенствованию системы управления; исполнительным директором Центра профессионального развития при Университете Пенсильвании, преподавала в Программе подготовки магистров делового администрирования в Школе бизнеса Уортона. Она автор многочисленных статей и выступлений по вопросам лидерства, совершенствования системы управления и изменения организационной структуры. В соавторстве с Гоулманом и Бояцисом написала книгу «Эмоциональное лидерство». Макки проводит исследования, готовит обзоры и редактирует профессиональные журналы, на общественных началах помогает международным неправительственным организациям и городу Филадельфии.

УИЛЬЯМ ПАГОНИС (William G. Pagonis) — генерал-лейтенант, совместно с Джеффри Крукшенком написал книгу *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*.

УИЛЬЯМ ПИС (William H. Peace) — управляющий директор Spirent Communications SW Ltd. (дочерней компании Spirent PLC). В качестве независимого консультанта консультирует руководство компаний и отдельных топ-менеджеров по вопросам повышения прибыльности предприятий среднего бизнеса, совершенствования делового процесса, создания команды и наставничества. Пис был президентом европейского подразделения по производству кондиционеров фирмы Carrier Corporation и генеральным менеджером подразделения по синтетическим видам топлива Westinghouse Electric.

ТОМАС ПИТЕРС (Thomas J. Peters) — архигуру менеджмента (по мнению *Fortune*), обер-гуру (по мнению *The Economist*), «лучший друг и худший кошмар бизнеса» (по мнению *Business Week*). Питере — автор нескольких бестселлеров, в том числе *In Search of Excellence* (в соавторстве с Робертом Уотерменом-мл.), *A Passion for Excellence* (в соавторстве с Нэнси Остин), *Thriving on Chaos*, *Liberation Management*, *The Circle of Innovation*, *The Tom Peters Seminar* и *The Pursuit of WOW!*. Ежегодно Питере проводит около 100 семинаров; он написал сотни статей для различных газет, популярных и научных журналов. С 1966 по 1970 г. Питере служил в ВМФ США во Вьетнаме и в Вашингтоне. Он был старшим советником Белого дома по вопросам злоупотребления наркотиками, работал в McKinsey & Company и в 1977 г. стал партнером компании. Он член Международной академии менеджмента, Всемирной ассоциации по продуктивности, Международной ассоциации по обслуживанию потребителей и Общества за качество и участие. Питере основа-

тель и председатель тренинговой и консалтинговой компании Tom Peters Company.

РИЧАРД ТЕДЛОУ (Richard S. Tedlow) — профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса, специализируется на истории бизнеса. В Гарвардской школе бизнеса был членом педагогического состава ряда программ дополнительного образования менеджеров. Его книги *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built* журнал *Business Week* назвал одной из десяти лучших книг по бизнесу 2001 г.

МАЙКЛ УСИМ — профессор менеджмента по программе Уильяма и Жаклин Эган, директор Центра лидерства и управления переменами в Школе бизнеса Уортона Университета Пенсильвании. Автор книг *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win*; *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*; *Investor Capitalism: How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America*; *Executive Defense: Shareholder Power and Corporate Reorganization* и *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.* Руководит в Уортоне программой *Leadership Ventures*, которая предусматривает ежегодный тренинг по лидерству во время похода в районе Эвереста.

Действенное лидерство

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *О. Ильинская*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*
Художник обложки *В. Куценко*

Подписано в печать 14.12.2007. Формат 84x108 У₃₂.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 6 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № 2717.

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.