

On Becoming a Leader

WARREN BENNIS



A Member of the Perseus Books Group
New York

Специально для www.koob.ru

УОРРЕН БЕННИС

СТАНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРА

Перевод В. И. Супруна



Фонд социо-прогностических исследований «Тренды»

Новосибирск

2007

УДК 316.46
ББК 60.55
Б 46

Перевод с английского В. И. Супрун
Редактор В. В. Игнатьева

Б 46 Уоррен Беннис

Становление лидера. Перевод В. И. Супруна. — Новосибирск:
ФСПИ «Тренды», 2007. — 280 с.
ISBN 978-5-902688-02-0 (рус.)

Работа У. Бенниса «Становление лидера» как бы венчает трилогию, изданную Фондом «Тренды» по теме лидерства, в которую входят так же книги Б. Келлерман «Обновленное лидерство» и Фр. Хессельбайн «О лидерстве». В блестящем исследовании У. Бенниса, написанном на основе непосредственного изучения мира американского бизнеса и бесед с видными и успешными людьми, дается анализ принципиального различия между лидерством и менеджментом, указывается на их качественные характеристики и делается вывод, что мир XXI века, без лидеров в разных сферах, обречен на неопределенное и хаотичное существование.

Интересные и логически обоснованные идеи делают книгу просто обязательным чтением для современно мыслящих политиков и предпринимателей, стремящихся овладеть искусством стратегического мышления и стать подлинными лидерами.

Книга полезна не только для политиков и предпринимателей разного ранга, но и для студентов факультетов менеджмента, экономики, юриспруденции, международных отношений и т. д., а также для тех, кто не особенно стремится стать лидером, но хотел бы понять современный мир.

Warren Bennis. On Becoming A Leader: The Leadership
Classic — Updated And Expanded.

Copyright © 2003 by Warren Bennis Inc.

First Edition Copyright © 1989 by Warren Bennis Inc.

© ФСПИ «Тренды», 2007

ISBN 978-5-902688-02-0 (рус.)

ISBN 0-7382-0817-5 (англ.)

© Супрун В. И., перевод на русский язык,
предисловие, 2007

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Публикуется с разрешения издательства BASIC BOOKS, A SUBSIDIARY OF PERSEUS BOOKS L. L. C. (США) и Агентства Александра Коржневского (Россия)

*Фонд «Тренды» выражает признательность г-ну Шамкову Ю.В.,
председателю Совета директоров ОАО «Барнаулский завод асбестовых
технических изделий» за содействие в данном издательском проекте.*

Содержание

<i>ЛИДЕР – ТВОРЕЦ ИЛИ ПРОДУКТ КОНТЕКСТА?</i>	6
<i>ВВЕДЕНИЕ К НОВОМУ ИЗДАНИЮ 2003 ГОДА</i>	15
<i>ВВЕДЕНИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ</i>	25
<i>ГЛАВА 1. ОВЛАДЕНИЕ КОНТЕКСТОМ</i>	30
<i>ГЛАВА 2. ПОНИМАНИЕ ОСНОВ</i>	46
<i>ГЛАВА 3. ПОЗНАТЬ СЕБЯ</i>	54
<i>ГЛАВА 4. ПОЗНАТЬ МИР</i>	63
<i>ГЛАВА 5. ДЕЙСТВОВАТЬ СОГЛАСНО ИНСТИНКТУ</i>	76
<i>ГЛАВА 6. РАСКРЫТЬ СЕБЯ – ВЫСЕЧЬ ИСКРУ, ИСПЫТАТЬ ВСЕ</i>	82
<i>ГЛАВА 7. ДВИГАЯСЬ СКВОЗЬ ХАОС</i>	96
<i>ГЛАВА 8. ПРИВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ</i>	102
<i>ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ПОМОЧЬ – ИЛИ ПОМЕШАТЬ</i>	111
<i>ГЛАВА 10. ИЗОБРЕТЕНИЕ БУДУЩЕГО</i>	121
<i>ЦИТИРУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</i>	128

ЛИДЕР – ТВОРЕЦ ИЛИ ПРОДУКТ КОНТЕКСТА?

Книга, которую вы собираетесь прочитать, не относится к разряду набивших оскомину и намозоливших глаза пособий-однодневок типа «Как стать богатым» или «Как возглавить корпорацию», или «Как стать счастливым за 24 часа». Вульгарность и бессмысленность этих мутных руководств сопоставимы только с тем потоком псевдохудожественной литературы и жизнеописаний мелких и блеклых «суперзвезд» современного массового общества и поп-культуры, который затопил как полки магазинов, так и сознание современных потребителей.

В то же время книга, лежащая перед вами, не принадлежит к разряду элитарной литературы, хотя она и обращена к тем немногим, кто желает учиться, кто хотел бы изменить себя, кто желает понять проблемы, с которыми сталкивается современное общество, и кто хотел бы стать лидером в той или иной области, чтобы реализовать себя в полной мере. Эта книга не элитарна и потому, что написана понятным языком, с большим количеством жизненных примеров и доступна пониманию любого современного образованного человека.

Бесспорно, эта работа будет исключительно полезна для профессионалов-управленцев в сфере бизнеса или политики, которые хотели бы добиться не только карьерного роста, но и внести что-то новое, неожиданное, творческое в деятельность своих компаний или организаций, для тех, чья главная цель — не карьера в бюрократическом смысле этого слова, а раскрытие себя как личности. Возможность и перспектива становления себя как лидера тесно связана со способностью и желанием быть социально активным — как противостоять ситуационным вызовам, так и следовать своему видению, и благодаря этому творить действительность.

У. Беннис рассматривает лидерство не умозрительно, а как бы «погружая» лидера в ситуацию лоцмана судна, идущего по бурной, полной порогов реке, когда нужно быстро ориентироваться, правильно выбирать курс и избегать камней, чтобы доставить и судно, и команду, и пассажиров в пункт назначения.

Книга У. Бенниса как бы венчает изданную фондом «Тренды» трилогию, посвященную теме лидерства (имеются в виду работы Б. Келлерман «Обновленное лидерство» и Ф. Хессельбайн «О лидерстве»). Каждая из этих книг посвящена отдельным аспектам и этапам лидерства. Б. Келлерман рассматривает тему в ее континуальном становлении (где-то за период с 1950-х до 2000 года), во взаимодействии и переплетении лидерства в бизнесе и политике, их отличии и взаимодополнительности; книга является серьезным научным трактатом: объем материала, постановка задачи — все соответствует серьезному труду. Ф. Хессельбайн делает акцент прежде всего на роли лидера в некоммерческих организациях, книга написана в стиле эссе. Работа У. Бенниса в большей степени посвящена именно теме лидера в бизнесе, специфике поведения и важности его роли, но при этом описание трансформации менеджера в лидера и собственника в лидера дается в контексте общих социальных проблем, анализу которых уделяется большое внимание. При этом тема лидерства дается сквозь призму опыта конкретных людей в конкретных обстоятельствах, эпизодов их жизни и даже отдельных «кейз-стадиз».

В книге У. Беннис обращается к понятию «контекст». С точки зрения методологии оно явно предпочтительнее, чем «конкретная среда» или «конкретные обстоятельства», так как подразумевает и это, но и другое, а именно, что история есть не только конкретность и набор точных фактов, но и сочетание, и комбинация конкретных событий, которые и создают формат «некоего текста», логику которого выстраивают не только сами события, но и тот, кто их интерпретирует и анализирует, или же просто в них эмоционально погружается.

Тем не менее, при всей вольности интерпретации, контекст имеет определенные ограничения не только временем и пространством, но также культурной и политической структурой, и типом экономики.

Думается, У. Беннис прав, когда понимает контекст не как некие объективные обстоятельства, существующие вне воли и желания людей, подчиняющиеся своим универсальным и объективным законам, а как то, что может быть изменено самими участниками контекста и прежде всего

лидерами, как наиболее активными участниками социального процесса. У. Беннис пишет: «...хотя контекст исключительно переменчив, он не может измениться фундаментальным образом до того момента, пока главные игроки влекомы им, пока они плывут сквозь него подобно рыбам, которые не видят окружающую воду. Иначе говоря, современный климат склонен к самоувековечиванию, потому что он создал целое поколение менеджеров по своему собственному образу и подобию».

К очевидным достоинствам книги относится рассмотрение проблем или вызовов, с которыми сталкивалась Америка в последние десятилетия, а также предвосхищение нарождающихся коллизий. При этом автор не только демонстрирует четкость и ясную стройность анализа, но и окрашивает этот анализ в разные краски переживаний — от темно-голубого — цвета печали и «блюза», до красноватого — цвета негодования и тревоги.

Озабоченность автора развитием событий, динамикой социального контекста ощущается при прочтении книги, и это чувство как бы передается читателю, заставляет его задуматься над ситуацией не только в Америке (это его может мало волновать), но и в своей стране, например, в России.

Вопрос, которым задается У. Беннис и на который сам же пытается ответить, — куда подевались лидеры? — относится и к российской действительности. Куда ушли творчески мыслящие, инициативные и ответственные политики? Или же их никогда и не было в России, как утверждают некоторые зарубежные аналитики? Куда девались «рулевые экономики», думающие не только о собственной прибыли, доходе и принадлежности к элите глянцевого журналов, но и о собственном народе, собственных работниках и собственных потребителях, которых нужно уважать и оберегать. Если же они существовали, то куда ушли? Или же эти «рулевые экономики» — просто приукрашенные воспоминания о прошлом?

Куда подевались лидеры — «властители дум», которые заставляют задумываться не только о неустроенности быта, но и о существенных вопросах: как жить? зачем жить? к чему стремиться? Ведь этот тип лидеров уж точно существовал в России еще совсем недавно, в 60-е — 80-е годы XX века. И это признают разные эксперты. Хотя уровень этого лидерства и может вызывать дискуссии, как и тип видения, которым они были готовы поделиться со своими последователями, однако ведь эти властители дум и чувств существовали. Вместо них пришли тягостная развлекаловка, примитивные до скуки размышления мещан о смысле их убогого бытия, или же болтливые ток-шоу. Этот разноголосый балаган подменил диалог или монолог ярких личностей. Даже интересные люди, оказавшись в формате ток-шоу, теряют свою интересность, лидерские качества, как бы растворяясь в массе или же нивелируясь в словесной перепалке.

Ответить на вопрос о том, нужны ли нам в России лидеры и неординарные личности, значит попытаться изучить опыт анализа этой проблемы там, где он уже ведется, сделав поправку на фактор другого, отличного от нашего, социокультурного контекста. Ведь традиций исследования лидерства у нас нет, да и в других странах это направление возникло недавно. Объяснимо, почему пионером в этом направлении выступили США. Это определилось целым рядом причин, как социокультурного, так и аналитического характера.

Именно в Америке зародились теория и практика современного менеджмента, обусловленная потребностями не только бизнеса, но и политического управления, а также практикой гражданского общества. И траектория аналитики не могла не привести к размышлениям о важности именно лидерства, когда мир стал стремительно меняться, возникли новые нестандартные социо-экономические ситуации. Стало очевидным, что существования только института менеджеров, акцента на подготовке только управленцев явно недостаточно, требуются люди нового типа — творчески мыслящие, принимающие нетрадиционные решения.

У. Беннис в определенной мере противопоставляет лидера и менеджера. Первый — творец, второй — исполнитель. Первый — стратег, второй — тактик. Лидер наделен видением, менеджер — набором навыков и правил. Разницу между лидерами и менеджерами сам автор прекрасно сформулировал в двух тезисах: «Менеджеры делают вещи правильно, лидеры делают правильные вещи», «Менеджеры питаются энергией организации, а лидеры насыщают организации энергией».

Развитие культа менеджеров с их краткосрочным видением и собственников с их одержимостью идеей «быстрых денег» привело к потере стратегического горизонта, что стало негативно сказываться на развитии всей страны, в ее разных подструктурах. Выход из ситуации с

точки зрения видных аналитиков — от П. Дракера до У. Бенниса — возвращение к истокам, «переизобретение» темы лидера как креативной личности, отличной и противостоящей менеджеру, как компетентному, но послушному тактическому исполнителю. При этом лидер рассматривается и как контраверза вождю — порождению азиатской или тоталитарной культурной модели, типу личности, возвышающемуся и недоступному для простых смертных, за которым нужно или брести на штурм недоступных высот, или же слепо идти по дороге, указанной этим всезнающим вождем.

Несоответствующим современным реалиям считается и тип организации с «большим боссом» во главе. Эта третья модель, некий американский эрзац «вождизма», уходит в прошлое в силу ее неадекватности, множественности и неожиданности вызовов, отсутствия «вдохновенных идей», а также необходимости стратегического видения, а не только балансовых показателей в виде цели.

Помимо этих, есть еще ряд факторов, которые обусловили рост интереса к проблеме лидерства, вплоть до введения специальных курсов в школах бизнеса и на факультетах политических наук в университетах США. К ним можно отнести:

- ✓ наличие эгалитаристской культуры, где большое значение придается личности руководителя, персонификации управления как в политике, так и в экономике;

- ✓ реакцию на распространение в 50-80-х годах XX века психологии иерархической организации, подавление импульса к самостоятельности, что привело к возникновению феномена «человека организации». По ставшему уже клише выражению У. Уайта, поведение такого человека характеризуется конформностью, «зажатостью», отсутствием инновативности и т. д.;

- ✓ распространение культа менеджеров с их краткосрочным восприятием реальности и появление типа собственников, одержимых идеей «быстрых денег».

Реагируя на этот кризис управления и негативные тенденции в системе функционирования как бизнеса, так и политической организации, американские аналитики концептуального уровня стали выступать с такими идеями как:

- ✓ восстановление культурного континуума, возвращение к истокам, «переизобретение» темы лидера как креативной личности в новом социальной контексте;

- ✓ размежевание лидера как личности, обладающей видением, и менеджера как «послушного» исполнителя;

- ✓ противопоставление лидера вождю как порождению азиатской или тоталитарной культурной модели;

- ✓ ответ на вызовы времени как турбулентного, полного неожиданностей процесса, кардинально меняющего контекст, посредством выявления «россыпи» нестандартных личностей в качестве лидеров во всех сферах социальной жизни, особенно в политике, бизнесе, а также в самом гражданском обществе, преимущественно в некоммерческих организациях.

При всем при том лидеры, опять же в силу демократической парадигмы, трактуются не как исключительные и необычайно талантливые люди, а как люди, которые развивают свой личностный, в том числе лидерский, потенциал и в результате становятся лидерами в той или иной сфере. По американской версии, лидерами не рождаются, а становятся. Многие авторы исходят именно из посылки о возможностях для каждого человека стать лидером, с одной стороны отождествляя лидера и личность, а с другой — воспринимая становление лидера как потенциал для развития самого социума. Однако не следует при этом путать данное понимание с расхожей идеологией: «каждый чистильщик сапог может стать президентом страны». Ведь в этом слогане просто декларируется принцип равноправия в Америке как в стране равных возможностей. В концепциях же лидерства акцент переносится на становление и самореализацию личности.

Интересно, что тема лидерства не нашла особого отклика в Европе, по-видимому, в силу традиционного там отождествления лидера или с талантом, или с харизмой, или же с персонификацией определенных социальных обстоятельств, когда лидер воспринимается как производная этих обстоятельств.

Что же может представлять особый интерес для российского читателя в книге У. Бенниса в данный исторический момент? Казалось бы — именно проблема лидерства, так как с ними в российской действительности явная «напряженка». Однако трактовка, предлагаемая У. Беннисом, не слишком коррелируется с российской действительностью, где лидерами назначаются, а не

становятся, или где себя таковыми считают, как бы по статусу, собственники — владельцы «чего-либо». Поэтому тема лидерства может работать на перспективу, что, конечно, важно и полезно, однако в современном контексте наибольший интерес, с нашей точки зрения, представляет фиксация и описание проблем общего типа, которые можно классифицировать как вызовы, с которыми сталкиваются не только США. Каковы же причины этого интереса?

Во-первых, некоторые российские эксперты и предприниматели продолжают традицию 90-х годов, рассматривая США как страну-лидера, путь которой Россия не только должна повторить, но и повторяет с некоторым временным лагом. США в определенном смысле понимается как страна- модель, которую нужно взять за образец. Интересно, в какой степени анализ У. Бенниса поколеблет их представления?

Во-вторых, другие эксперты, примыкающие к первым, но все же отличные от них в силу меньшей идеологичности и склонности к объективистскому анализу, трактуют США как некую модель, но не подражания, а единого эволюционного пути развития, некоей колеи, по которой тарыхтит телега истории, подсакивая на ухабах и проваливаясь в ямы. Нравится или не нравится — но ехать придется. Так они считают.

В-третьих, критики американского пути развития и сторонники альтернативных вариантов могут интерпретировать описанные проблемы как знаки порочности и негативности этого исторического тренда и предложить свои образцы движения в будущее.

При более тщательном рассмотрении становится ясным, что, казалось бы, специфически американские проблемы уже являются нашими российскими, мы их подхватили или в результате дурного подражательства, или же в процессе слишком близкого контакта в период холодной войны. Как борцы, сплетаясь в поединке, дышат друг другу в лицо, так и страны при слишком близком контакте или жесткой конфронтации могут взаимно инфицировать друг друга.

Кроме того, нужно иметь в виду факт наличия некоторой общности, которая проистекает из самой динамики глобального развития, имеющего некие схожие, тождественные разным культурным системам элементы. Это подобие детерминировано и предыдущим историческим периодом, когда оба эти государства почти в одно и то же время вступили в фазу зрелого индустриального развития с его бюрократией, засильем менеджеров в американском варианте и «вечных» директоров в советском варианте существования на стадии стагнации.

Конечно, на определенном этапе их пути разошлись. США достигли уровня постиндустриального развития благодаря сфере знаний и развития интеллектуальных услуг, а СССР не преодолел барьер постиндустриального «допуска» и, затормозив на фазе зрелого индустриального общества, затем откатился в традиционную индустриальную эпоху с преобладанием сырьевых разработок.

Тем не менее, и там, и здесь с 50-х годов стала доминировать Организация как иерархическая, ячеистая система, что привело к появлению феномена конформного и пассивного «человека организации» (по выражению У. Уайта), при фиксированном положении управленцев в нишах или на ступенях иерархической лестницы.

Организации оказались слишком неповоротливыми, неспособными к быстрому реагированию. В условиях СССР на фазе стагнации организация стала носить тотальный и единообразный характер, особенно в сфере политики и экономики, и начала блокировать появление лидеров-энтузиастов, стремившихся или к созиданию «нового мира», или к победе в революционной или же конкурентной борьбе с капиталистической системой. Управленческий состав в СССР на ранней стадии становления страны обновлялся постоянно, или естественно, или, чаще, искусственно, например, в период борьбы с «врагами народа». Ротационные процессы носили весьма впечатляющий характер. При этом и сама система в силу стоящих перед ней задач также была достаточно подвижной, однако потом она все больше и больше цементировалась, костенела, теряла подвижность, способность реагировать на вызовы, идущие как извне, так и изнутри.

Принципы, на которых стояла система в этой заключительной фазе, были стагнационными, а не инновационными:

- ✓ преданность «увекочивающей саму себя» организации в широком смысле слова, как в политическом, так и экономическом ее проявлении;
- ✓ отбор управленцев не по принципу знаний и наличия свежих идей, а по степени

демонстрируемой идеологической верности, а также согласно номенклатурной динамике;

✓ материализм, как видение, утративший на этой фазе свою утопическую составляющую, привел к приземленности устремлений Организации и распространению «советского» потребительства, которое ничем не отличалось от американского, только что не удовлетворялось в силу дефицита товаров и вело к росту социального недовольства.

Советский марксизм из диалектического материализма выродился в обыкновенный вульгарный материализм — лишенный видения в виде утопических озарений, он больше не мог указывать путь в будущее, давать цель и смысл существования целой цивилизационной системе, которой был СССР.

Одной из причин кризиса управления в СССР и ожидаемой «угрозы» для менеджмента в современной России можно полагать отсутствие знаний, соответствующих уровню проблем. Те знания, которые имеются, часто носят или умозрительный, схоластический характер, или же малоприменимы к контексту российской культуры, будучи заимствованными из другого опыта и других учебников. Как эпигонство, так и интеллектуальное отставание, незнание новейших тенденций в управлении могут опять привести Россию к проигрышу в жесткой современной конкурентной борьбе.

Требуются новые идеи, и требуется знание этих новых идей, требуется желание и стремление к получению информации, постоянное обновление знаний, чтение новых книг и посещение различного рода, желательно международных, конференций, форумов с участием видных аналитиков. Многие российские предприниматели и менеджеры, особенно на региональном уровне, как показывает опыт социологических исследований, плохо знают современные тенденции глобального развития, не знакомы с лучшими образцами литературы как по управлению, так и по вызовам современного мира, редко или почти никогда не посещают международные симпозиумы и форумы.

Ограниченность и провинциализм знаний может не позволить российским, весьма амбициозным управленцам, как из мира бизнеса, так и из мира политики, укрепиться не только на глобальном, но и международном и региональном уровне. Например, в Юго-Восточной Азии — самом перспективном регионе мира.

Существует несколько принципов, которые могут позволить заполнить брешь, сократить отставание. Учиться нужно только у лучших, знакомиться нужно только с лучшим опытом, читать нужно только лучшие книги, к которым, кстати, и относится книга У. Бенниса. Времени, чтобы переучиваться или доучиваться, просто не будет. Мир развивается не только стремительно, но одновременно в разных плоскостях и разных направлениях. Упустить время нельзя — последствия могут быть катастрофическими!

К сожалению, российские управленцы, усвоив в основном устаревший или не лучший опыт западной рыночной экономики, часто пытаются действовать в агрессивной манере предпринимателей середины, а иногда и начала XX века. Безжалостность, жесткость, достижение цели любой ценой — провозглашаются основными принципами. Жадность и нажива становятся философией и мотивами поведения, что напоминает героя знаменитого американского фильма «Уолл-Стрит» Гордона Гекко, о котором пишет У. Беннис как о некоторой типической для беспринципного бизнеса модели поведения. Естественно, что бизнес не делается «в белых перчатках», однако он не должен осуществляться только в интересах самого предпринимателя. В современном сетевом и коммуникативном мире разрыв связей и противостояние классов могут быть не менее опасны, а последствия в перспективе — не менее трагичны, чем и в первой половине XX века.

В данный момент сознание современного западного человека весьма транквилизировано, а уровень жизни достаточно высок, чтобы не комплексовать по поводу все возрастающего разрыва между богатыми и бедными, имущими и неимущими. В то же время, в современной западной, в частности американской, аналитической литературе существует единодушное мнение о том, что «безудержный» бизнес без признаков социальной ответственности — очевидное зло и болезнь, которую надо лечить, так как это ведет не только к подрыву репутации, деструкции имиджа, но и к разрушению самих перспектив бизнеса, росту его социального отторжения и неприязненного отношения к его руководителям и вершителям.

У. Беннис особенно встревожен двумя аспектами современных тенденций в бизнесе, который стал главным системообразующим фактором современной Америки:

✓ «беспринципностью» и негативистским отношением к морали, что наглядно проявляется в скандалах типа «Энрон» или «Адельфия», и подрывает общественное доверие к фундаментальной движущей силе Америки, которой являются корпорации;

✓ ростом неравенства: в 1970 году генеральный директор в Америке получал в 45 раз больше, чем средний рабочий. К 2000 году, согласно данным профсоюзов, его доходы превышали зарплату среднего рабочего в 300 раз. Журнал «Бизнес Уик» сообщил в 2002 году, что американские высшие управленцы получали в среднем 11 млн долларов в год, тогда как медианный (средний) доход в стране составлял около 30 тыс. долларов в год.

Кстати, аналогичная ситуация имеет место и в России, хотя данные весьма неточны и разрозненны. По-видимому, этот разрыв еще более существенен, как и разрыв в доходах между имущими — 1-2% и неимущими — 75-80% слоями населения, что также представляет потенциальную опасность в виде роста социального недовольства.

По этому поводу (имеется в виду разрыв в доходах) У. Беннис пишет: «Наиболее тревожный аспект этого гротескного неравенства заключается в том, что оно подчеркивает опасный разрыв между 1% американцев, которые контролируют 50% всего богатства, и всеми остальными, — в буквальном смысле наблюдается сокращение среднего класса и рост числа людей, принадлежащих к «андерклассу» (подклассу), которые лишены как надежды, так и медицинской страховки».

Таким образом, очевидно, что если рассматривать ведущую капиталистическую страну мира как некий, хотя бы экономический, образец, то становится явным, что подражание не приведет к увеличению среднего класса, который почему-то рядом комментаторов и политиков, незнакомых с современной статистикой, рассматривается как опора не только рыночного социума вообще, но и самой рыночной экономики в частности. В ведущей стране мира тенденция другая, поэтому если выбрана американская модель, то нужно быть готовым к росту социальной напряженности, особенно, если уровень социальных услуг низок и пакет пенсионного обеспечения тощ, а инфляция высока. Можно попытаться ориентироваться на континентальную «рейнскую» модель социальной рыночной экономики с ее прогрессивным подоходным налогом, высокими пенсиями и солидными пособиями для малоимущих, больных и не имеющих работы, но тогда нужно поднимать уровень социальной ответственности бизнеса и масштаб государственного вспомоществования.

Другая актуальная проблема, решение которой важно не только для американских, но и для российских управленческих структур — это *культура организации*, которая может как способствовать, так и препятствовать позитивным изменениям. У. Беннис и предприниматели, которых он интервьюировал, подчеркивали, что необходимо отказаться от культуры иерархических организаций с их:

- ✓ пирамидальностью и недоступностью;
- ✓ анонимностью приказов начальства и регламентациями;
- ✓ нишевым, четко фиксированным местом работника в структуре;
- ✓ обезличенностью и безынициативностью поведения и т. д.

Требуется осуществить переход от вертикальной и линейной структуры организации к круговой (Ф. Хессельбайн) или же сетевой (У. Беннис и др.), так как иерархическая модель больше не соответствует вызовам времени. «Большой босс» уже не актуален, он не «в формате». Требуется другая система организации, другой тип корпоративной культуры, базирующейся на креативности и участии, на «разделяемых» ценностях, другой тип управленца — знающего, а не просто информированного, несущего импульс, а не осуществляющего давление на подчиненных с целью достижения благоприятного балансового отчета. Вдохновляющее ведение — вот стержень существования современной перспективной организации.

Традиционные лидеры в условиях подвижного социума и быстро меняющихся экономических приоритетов, умножения и разнообразия вызовов, испытывают большие затруднения. У. Беннис пишет: «Слишком многие генеральные директора стали боссами, а не лидерами, и это боссы загнали Америку в теперешний тупик. Ирония в том, что они являются в такой же степени

продуктами этого контекста, как и сегодняшние корпоративные скандалы. Они — совершенное выражение этого контекста, влекомые, влекущие, но идущие в никуда».

Уроки корпоративной Америки нужно *изучить* и *выучить*, чтобы не повторить ее ошибки. Ведь совсем не обязательно в современном дискретном и сетевом, вихревом и подвижном мире идти по проторенной колее или эволюционировать, словно животные виды. Расхожие сентенции о том, что «мы находимся в фазе дикого капитализма, когда можно и нужно грабить своих сограждан», или что «мы должны последовательно повторить фазы развития других “передовых” стран» не соответствуют ни реалиям, ни сверхзадачам.

Не обязательно создавать снова корпорации-мастодонты, ведь мы уже проходили эту стадию повышенной иерархичности, или создавать «вечных» директоров-владельцев. Худший симбиоз в современной экономике — владелец-управленец, некий супербосс. Как правило, босс такого типа вне зависимости от возраста учиться не желает, рассматривает свой опыт как уникальный и в то же время исключительно важный для других. Мерило успеха — деньги, прибыль, символ успеха — трехэтажный дом, внедорожник, счет за рубежом, чтобы «все как у людей». Однако динамика развития требует учитывать тот факт, что, не модифицируясь, не обучаясь, организация и ее топ-менеджеры теряют гибкость и способность быстрого реагирования на изменившуюся ситуацию. Лидеры нового типа сталкиваются с новыми ситуациями. Возникает вопрос, как повести за собой людей в непривычном контексте: то, что было на периферии, выходит на авансцену, что только маячило на горизонте, теперь вошло в зенит. Новые явления не укладываются в старую парадигму. Требуются новые слова, свежие объяснения и яркие стратегии.

Как пишет У. Беннис: «Дни, когда самыми главными ресурсами и самым важным достоянием компании могли считаться здания и оборудование, ушли навсегда. Признанным мотором и валютой современной глобальной экономики стали сейчас идеи. Для нынешних и будущих лидеров уроки, «заданные на дом» Новой экономикой, состоят в том, что власть проистекает из идей, а не из занимаемого положения».

Еще одной проблемой, актуальной как для Америки, так и для России, становится демография. В России она приобретает все более драматичный и трудноразрешимый характер.

✓ Сокращение населения (по некоторым оценкам до 1 млн человек в год) может привести в демографической катастрофе, когда население России в 2020 году будет составлять всего 130 млн человек.

✓ Резкий разрыв между смертностью мужчин (средняя продолжительность жизни — 59 лет) и женщин (73 года).

✓ Дефицит рабочей силы заставляет задуматься о миграции как источнике восполнения этой рабочей силы, и возникающий из этого фактор культурной адаптации или сосуществования культур.

Каким опытом может поделиться с нами Америка в этом отношении? Прежде всего, пониманием тенденций миграционных процессов, динамики структуры рабочей силы по национальному признаку, а также осознанием нарастания конфликта культур в силу того, что знаменитый «плавильный котел», как инструмент созидания единой нации, перестал «плавить», соединяя в единое целое представителей разных рас, национальностей и культур. Причина в том, что «пламенные» ценности американской культуры, сформулированные отцами-основателями, перестали давать жар.

У. Беннис, как и ряд других аналитиков, видит опасность в тенденции к размежеванию, так как поиски своей уникальной культурной идентичности, как и противопоставление себя другим культурным сообществам, не предполагает обретения некоей единой американской идентичности. Он пишет: «Латиносы сейчас составляют 12,5% населения... Латинизация Америки меняет все — от национальной политики до маркетинга потребительских товаров». Возникает вопрос, которым задается и У. Беннис: является ли эта тенденция положительной и конструктивной и, если нет, то кто и как может провести «переизобретение» американской идентичности? Очевидно, что ответа пока нет, и это вызов для политических лидеров. Смогут ли они ответить на этот вызов, или же идеология культурной обособленности и приоритета национальной этнической культуры над общенациональной одержит верх?

Естественно, что решать современные проблемы нельзя умозрительно, опираясь на некую

абстрактную модель или слепо копируя опыт других, пусть даже передовых стран. Кстати, сейчас, когда Япония перестала числиться в «передовиках», американцы упрекают себя за то, что имитировали некоторые черты японской корпоративной культуры. И на новом уровне возникла дискуссия о роли и степени культурной самобытности, специфики исторического развития, повторяемости или уникальности социальных сюжетов — всего того, что У. Беннис называет «контекстом».

В этом предисловии не присутствует стремление разобраться проблему лидерства на составляющие и вступить в дискуссию с автором, однако следует сказать, что хотя У. Беннис исходит из американского контекста, тем не менее он делает вполне успешную попытку создать некую модель лидера, где выделяет способность этого человека к пониманию собственного опыта и трансформации опыта в мудрость, а также к размышлению, самореализации и достижению цельности как личности.

Полезно поразмыслить над уроками У. Бенниса, тогда собственная метаморфоза от гусеницы, ползущей по брентному контексту, к яркой бабочке, взлетающей над ним, будет вполне реальной, как и ваша устремленность в полете, туда, к горизонту.

*В. И. Супрун,
доктор философских наук,
директор Фонда социо-прогностических
исследований «Тренды»*

Хотя только мое имя стоит на обложке этой книги, на самом деле она написана, как и все мои книги, в сотрудничестве. Я давно обнаружил, что наиболее эффективным способом обучения для меня является разговор с другими людьми. Именно в этом шутовском, веселом, восхитительном столкновении с идеями моих блестящих коллег мои собственные идеи появляются на свет уже «очищенными» и сформулированными. В предыдущих изданиях «Становления лидера» я попытался высказать слова признательности всем тем, кто изначально помогал придать форму этой книге. Я в высшей степени благодарен всем тем соратникам, коллегам и друзьям, которые так щедро поделились со мной тогда своими советами, опытом и временем.

В этом издании, осуществленном в XXI веке, соратники заслуживают особого упоминания. Во-первых, это моя помощница в Университете Южной Калифорнии Мари Кристина. Неустанно, с огромным тактом и умом, Мари организует мою профессиональную жизнь. Теми или иными способами, в большом или малом она освобождает меня, давая мне возможность думать и писать, за что я ей неизменно благодарен. Следующий — это Ник Филипсон, мой редактор в «Персеус Букс» (Perseus Books). При подготовке издания «Становления лидера» 2003 года Ник сделал намного больше, чем можно было ожидать от редактора. Он начал с того, что перечитал книгу, дружелюбно, но критически отмечая места, которые продолжают оставаться актуальными и сегодня, и, что еще важнее, те абзацы, которые таковыми уже не являются. Он дал мне «карту» для внесения в книгу исправлений, что сделало мою задачу намного менее утомительной. И на протяжении всей работы он был мне лучшим другом и коллегой, поддерживая как своим проникновением в суть текста, так и похвалой, будучи исключительно внимательным к ошибкам, но одновременно сохраняя мой голос и идеи, и мы оба погружались в работу и обсуждение. Короче, сотрудничать с ним было для меня истинной радостью. И наконец, я должен поблагодарить моего старинного друга и соратника Патрисию Уорд Бидерман. О таком сотрудничестве, какое сложилось у меня с Пат, можно только мечтать. В течение десятилетий она стимулировала возникновение моих идей и помогала им набирать силу. Каждый раз, когда мы работаем вместе, я думаю, что самые лучшие соратники — это те, в ком много мысли, много страсти и много юмора.

Введение подобно моментальному снимку мира, каким он бывает, когда пишется книга. Во время написания введения к «Становлению лидера» прямо перед его публикацией в 1989 году, мир стоял на пороге экстраординарных перемен. Мало кто из нас мог предсказать, что Берлинская стена падет в ноябре под радостный грохот рок-музыки, эффектно покончив с разделением Германии, которое последовало за концом Второй мировой войны. Но когда эта книга вышла из печати в начале 1989 года, Германия все еще была разделена, Советский Союз — цел и неделим, а другой, старый Джордж Буш был президентом Соединенных Штатов. Недалеко от Берлина была сравнительно спокойная единая страна, называвшаяся Югославией. Человек, которого позже назовут новым африканским Джорджем Вашингтоном¹, Нельсон Мандела, томился в южноафриканской тюрьме, будучи узником апартеида. В очень немногих университетах и правительственных учреждениях были знакомы с Интернетом, и пользователей его насчитывалось всего 400 чел. И даже те, кто обладал видением, не могли еще представить себе, насколько кардинально Интернет изменит буквально все — от мировой экономики до способов, какими террористы вершат свои ужасные дела. В 1989 году у американцев уже были беспроводные телефоны и видеоманитофоны, но мобильные телефоны и DVD существовали еще только в человеческом воображении.

Быстрый шаг вперед — длиной в 13 лет — к 2002 году. Я пишу это в Кембридже, штат Массачусетс, когда большая часть мира озабочена вопросом, начнут ли Соединенные Штаты войну с Ираком. Бывший президент США Джимми Картер² недавно получил Нобелевскую премию мира, а днями позже Северная Корея сообщила, что у нее есть ядерное оружие. Угроза ядерной катастрофы сейчас нависла над планетой вновь в такой же степени, как это было в начале 60-х годов, на пике холодной войны, когда каждый американский школьник знал, как надо пригнуться и искать убежище в случае советской атаки. Когда я писал первое введение, Соединенные Штаты все еще приходили в себя после колоссального краха фондовой биржи в октябре 1987 года. С тех пор нация пережила период беспрецедентного благосостояния — только для того, чтобы завязнуть в последний год или два в самой болезненной рецессии, какую большинство людей в возрасте до 50 лет когда-либо видели. В 1989 году демократы, которые стремились вернуться в Белый дом, питали большие надежды в отношении харизматического молодого губернатора Арканзаса. Билл Клинтон пробудет два срока в качестве президента только для того, чтобы его подвергли процедуре импичмента (и в конце концов оправдали) после «липкого» скандала, в котором была замешана юная стажерка Белого дома с ее пресловутым голубым платьем. Джордж У. Буш сейчас находится в Овальном кабинете после того, как он проиграл выборы в 2000 году и решение о его избрании — впервые в истории президентских выборов — было принято Верховным Судом Соединенных Штатов Америки. Геном человека был расшифрован, и секреты человеческого мозга открылись, как никогда до этого, благодаря экстраординарной технологии подобию. И СПИД больше не означает автоматически смертного приговора в Америке, хотя в странах Африки, находящихся южнее Сахары, он убивает больше людей, чем любая другая болезнь со времен страшных эпидемий чумы в Средние века, и СПИД быстрыми темпами распространяется по всей Азии.

Первая глава «Становления лидера» призывает читателей «овладеть контекстом», так как сейчас это дело более важное и более трудное, чем когда-либо. В каком-то смысле все стало иначе, чем было в 1989 году. Не случайно в своем бестселлере 1999 года «"Лексус" и оливковое дерево» журналист Томас Л. Фридман, награжденный премией Пулитцера, пишет: «Миру исполнилось всего лишь десять лет».

Мировая Сеть представляет собой наиболее драматический пример того, как последнее десятилетие трансформировало весь мир. В 1989 году первые пользователи Интернета, каковых насчитывалось 400 человек, предсказывали, что Интернет революционизирует сферу

¹ Вашингтон, Джордж (*Washington, George*, 1732-1799) — главнокомандующий американской армией в войне за независимость от британской короны; первый президент США (1789-1797). (*Здесь и далее прим, переводчика*).

² Картер, Джимми (*Carter, Jimmy*, р. 1924) — 39-й президент США (1977- 1981); известен своим морализаторством и крахом военной попытки освобождения американских заложников в Тегеране во время исламской революции.

коммуникации, но даже они не могли вообразить, насколько широко и глубоко он проникнет в нашу повседневную жизнь. Сейчас, когда я пишу эти строки, пользователей Интернета насчитывается более 580 млн во всем мире, и объем пользования удваивается каждые сто дней. Даже если бы Берлинская стена и не пала 9 ноября 1989 года, появившаяся у людей способность эффективно общаться при помощи электронных средств снесла бы *все* стены, разделявшие до этого нации и загонявшие их в гетто.

С 1989 года технологии сделали то, что было не под силу идеологии: создали всемирное сообщество, в котором люди связаны при помощи электронных средств коммуникации. Сеть позволяет революционному меньшинству сообщать о своем положении всему миру, даже когда оно находится в осаде, как это сделали несколько лет назад повстанцы в мексиканском штате Чиapas. Однако хотя технологии и способствовали глобальному обмену идеями и сделали мир «меньше», им не удалось сделать его более спокойным и безопасным местом. Последний раз, когда мне хватило храбрости проверить, как обстоят дела, мир разрывали на части 25 пограничных конфликтов, в которые было втянуто около сорока наций. И мгновенная коммуникация — самое современное из всех изобретений — скорее способствовала, чем препятствовала, подъему религиозного фундаментализма во всем мире, в форме, которая демонизирует неверных и, ликуя, ставит на службу средневековой идеологии самые современные технологии. В результате мы сейчас живем в мире, где женщину все еще можно забить до смерти камнями за измену, и все могут наблюдать за этим по спутниковому телевидению.

Мир претерпел также экономическую трансформацию. Китай взял на вооружение предпринимательство и другие формы капитализма. Европейский Союз, который когда-то рассматривался как утопическая мечта, навеянная курением опиума, стал реальностью настолько, что франк и немецкая марка исчезли и были заменены валютным эсперанто под названием «евро». В Соединенных Штатах за последние десять — двенадцать лет возникла Новая экономика, которая вознеслась вверх и с треском рухнула. В 90-е годы казалось, будто любой умный 20-летний юноша, который начинал электронный бизнес, мог лицезреть, как курс его акций взлетает вверх даже до того момента, как продукция его предприятия выйдет на рынок или появятся доходы. Можно сказать, что это была экономика, базировавшаяся на обещании, поэтому бомба, которая взорвалась, не должна была оказаться сюрпризом. Но определенные элементы Новой экономики все еще сохраняют силу, несмотря на плачевное состояние курса акций Насдак (Nasdaq).

Новая экономика питалась энергией интеллектуального капитала, как будет питаться ею вся экономика XXI века. Дни, когда самыми главными ресурсами и самым важным достоянием компании могли считаться здания и оборудование, ушли навсегда. Признанным мотором и валютой современной глобальной экономики стали сейчас идеи. Для нынешних и будущих лидеров уроки, заданные на дом Новой экономикой, состоят в том, что власть проистекает из идей, а не из занимаемого положения. Сегодня деловые газеты полны историй о том, как разочарованные рабочие отказываются от мечты о раннем уходе на пенсию, видя, что их пенсионные накопления сокращаются. Во второй половине 2000 года рабочие были счастливы иметь работу и делали все, чтобы ее сохранить. Но такое положение изменится. И когда это произойдет, лидеры, которые хотят, чтобы их организации добились успеха, снова должны будут вознаграждать, даже лелеять тех служащих, которые предлагают наилучшие идеи.

Плохая экономическая ситуация позволяет второсортным лидерам использовать власть безрассудно и безнаказанно. Но хорошие времена снова наступят, и, когда они придут, лидерами, которые выживут и преуспеют, будут те, кто относится к окружающим их людям не как к неким мелким сошкам и слабакам, но как к бесценным коллегам и соратникам.

Когда Новая экономика поднялась и рухнула, то же самое произошло и с лидерами имперского типа. Одной из поистине ужасных тенденций 90-х годов была некая звездность генеральных директоров. Ли Якокка из «Крайслера» был, возможно, первым современным бизнес-лидером, чье лицо стало так же узнаваемо, как лицо кино- или рок-звезды. Американцы всегда были склонны рассматривать свои институты, как «длинные тени» великих людей — тенденция, буквально бесившая тех, кто во главу угла ставил принцип сотрудничества. И мы имели склонность оценивать таких харизматических лидеров непропорционально их подлинному вкладу.

Но эта тенденция полностью себя исчерпала в последние годы XX века.

Главным индикатором потери соответствия между имиджем и тем, что реально представляет собой типичный корпоративный лидер, стала денежная компенсация, которую получает управленческий работник. Никто не думает, что процветающие предприниматели или упорно работающие главы успешных компаний должны дать обет бедности, но зарплата управленческих работников совершенно вышла из-под контроля в 90-е годы. В 1970 году генеральный директор в Америке получал в 45 раз больше, чем средний рабочий. К 2000 году, согласно данным профсоюзов, его доходы были в 300 раз больше, чем зарплата среднего рабочего. Журнал «Бизнес Уик» сообщал в 2002 году, что американские высшие управленцы получали в среднем 11 млн долларов в год, в то время как медианный (средний) доход в стране составлял около 30 тыс. долларов в год.

Наиболее тревожный аспект этого гротескного неравенства заключается в том, что оно подчеркивает опасный разрыв между 1% американцев, которые контролируют 50% всего богатства, и всеми остальными, — в буквальном смысле наблюдается сокращение среднего класса и рост числа людей, принадлежащих к «андерклассу» (подклассу), которые лишены как надежды, так и медицинской страховки. Подъем среднего класса был великой экономической историей успеха второй половины XX века. Исчезновение этого класса, людей, которые пришли к убеждению, что преданность и упорный труд обеспечат им надежность и комфортный уровень жизни, может оказаться самым важным фактом в экономической истории нового века. И если сегодняшняя тенденция к аккумуляции все большего и большего богатства в руках все меньшего и меньшего количества людей не будет повернута вспять, это может стать действительно очень мрачной историей.

Когда генеральные директора начали получать царские доходы, им следовало бы подумать о том, что в результате может стать так, что они пожнут бурю. Вместо этого многие из них становились все более высокомерными. В 2001 и 2002 годах несколько из высоко воспаривших компаний одна за другой рухнули в череде ширившихся скандалов из-за нарушений отчетности, незаконных займов и инсайдерской торговли. В этой демонстрации приняли участие компании «Энрон»³, «УорлдКом»⁴, «Адельфия»⁵, «Глоубэл Кроссинг»⁶ и «ИмКлон»⁷ — некоторым из

³ «Энрон» (Enron). Коллапс компании «Энрон», самое крупное банкротство за всю историю США, привел к тому, что тысячи служащих компании, «привязанные» к ее акциям, потерпели жизненное крушение. «Энрон» войдет в историю как пример безудержной жадности, подлогов, манипуляций с бухгалтерскими документами и плохого корпоративного управления. Инструменты и методы, использованные управленцами «Энрона», были исключительными головоломками; так, они организовали тысячи дочерних и оффшорных компаний, а затем связали их в сложную систему взаимных финансовых сделок друг с другом.

⁴ «УорлдКом» (*WorldCom*) — компания, отмеченная американским журналом для деловых людей «Форчун» в числе наиболее заслуживающих восхищения компаний за 2002 г. Звучит иронично в свете вскрывшегося вскоре бухгалтерского мошенничества: 3 млрд за 2001 г. и 797 млн долларов за первую четверть 2002 г. не были отражены в качестве «заработка» компании, а отнесены на капитальные затраты. Вина была возложена на аудиторскую фирму «Артур Андерсен», которая была отстранена от ведения дел компании «УорлдКом». Перерасчет за 2001-2002 гг. был сделан другим аудитором, «KPMG».

⁵ «Адельфия» (*Adelphia*) — пятая по объему предоставляемых услуг компания кабельного телевидения в США. Ее клиентами являются 5,4 млн семей. Число служащих компании — 14 000 чел. Годовой доход — приблизительно 2,5 млрд долларов в год. В 2002 г. компания добровольно объявила о своем банкротстве и реорганизации согласно статье 11 Закона о банкротстве США. Были выдвинуты обвинения против основателя и генерального директора компании Джима Ригаса и его сыновей, занимавших высшие руководящие посты в компании. Ригас обвиняется в займах в размере 4,5 млрд долларов, не зафиксированных в балансовых отчетах компании и использованных для покупки пакетов акций компании, лесных угодий, домов в Нью-Йорке и т. д.

⁶ «Глоубэл Кроссинг» (*Global Crossing*) — сетевая оптоволоконная фирма, которая находится вне конкуренции по протяженности и широте своих сетей, соединяющих более чем 200 городов по всему миру. В январе 2002 г. компания объявила о своем банкротстве и просила о применении статьи 11 Закона о банкротстве США. Оценка имущества обанкротившейся фирмы — 22,4 млрд долларов, долг — 12,3 млрд долларов.

Банкротство «Глоубэл Кроссинг» занимает четвертое место по размеру в истории США. Компания была обвинена в использовании вводящих в заблуждение банковских переводов и бухгалтерских методов, которые создавали впечатление, что компания получает сотни миллионов долларов от продажи своих услуг и т. п.

⁷ Компания «ИмКлон» (*ImClone*) — биофармацевтическая компания, основанной задачей которой являются исследования и разработка новаторских, «прорывных» медицинских препаратов на основе молекулярной биологии, а не химико-фармакологических компонентов. Проблемная область — онкологические заболевания, воздействие

высокопоставленных управленцев были предъявлены обвинения, и их вывели из офисов в наручниках. Но наиболее шокирующей из всех этих историй можно считать ту, что произошла с «богиней» домохозяйек Мартой Стюарт⁸. Ей было предъявлено обвинение в продаже акций «ИмКлона» вскоре после того, как было объявлено, что долгожданное лекарство от рака не получит одобрения Федерального сертификационного комитета. Ее «падение» было воспринято с неподобающей радостью некоторыми людьми. Расхожей стала шутка по поводу полосатых обоев, которые будут украшать ее камеру, — просто клинический случай получения удовольствия от чужой боли, которому один психолог дал название по-немецки «*Marthafreude*».

Философ Ральф Уолдо Эмерсон⁹ имел обыкновение приветствовать друзей, которых он не видел долгое время, такими словами: «Что ты понял с тех пор, как мы виделись последний раз?» Единственная вещь, которая стала для меня яснее, чем когда-либо, так это то, что цельность является наиболее важным качеством лидера, и то, что он должен быть готов демонстрировать ее снова и снова. Слишком многие лидеры — главы корпораций и официальные деятели церкви, а также лидеры в бесчисленном количестве других областей — забыли, что их жизнь находится под постоянным наблюдением и что у них могут потребовать отчет в любое время. Они забыли, что, если что-то считается законным, это не всегда означает, будто это что-то правильно. И они забыли, что народ, дав им что-то, может это что-то забрать обратно, — вспомните случай с Мартой Стюарт.

Корпоративные скандалы оказали сокрушительное воздействие на рынок ценных бумаг, и этот эффект может сохраняться еще долго после того, как заголовки об «Эрhone» и других жульнических компаниях будут забыты. Триллионы долларов были «развеяны по ветру» людьми, которые сами отошли в сторонку, утаскивая с собой поистине царские отступные. Тучи, окутавшие американский бизнес, были такими плотными, что бывший генеральный директор компании «Интел» Энди Гроуф заявил: «В эти дни я стыжусь, что я — часть корпоративной Америки».

С чем же остались сегодняшние лидеры? Одно из вероятных последствий недавнего хаоса — заработки управленцев станут более скромными, хотя генеральные директора все еще будут получать в год больше, чем средний рабочий может заработать за всю свою жизнь. Поскольку рабочие часто являются еще и держателями акций, то вполне возможно, что они смогут потребовать от своих лидеров большей «настоящей» деятельности, а платить — меньше. Главы больших некоммерческих и других организаций тоже, вероятно, будут получать поменьше и находиться под более тщательным контролем. Ведь то, что мы знаем о креативности, заставляет думать, что деньги чаще служат препятствием для творчества и не способствуют проявлению инициативы. Более скромно оплачиваемые лидеры могли бы в большей степени сосредоточиться на удовлетворении хорошо исполненной работой, и они с большей вероятностью будут склонны признавать, что их деятельность имеет также моральный параметр, столь же важный, как и увеличение дохода.

генетических механизмов, вовлеченных в процесс проста раковой опухоли.

Большой резонанс вызвало появление препарата «Цетуксимаб» (также известный как «Эрбитукс»), разработанного совместно с компанией «Бристол — Майерс Сквибб». Попытка внедрения на рынок без должного экспериментального периода была блокирована правительственными агентствами, что привело к финансовым потерям компании и целому ряду скандалов.

⁸ Марта Стюарт (*Marta Stewart*) — одна из самых «ракрученных» СМИ личностей в США. Она является основательницей и владелицей контрольного пакета компании «Марта Стюарт Ливинг Омнимедиа» стоимостью приблизительно 300 млн долларов. Ее имя носит брэндовый характер, и ее продукция (товары для дома, «украшения» дома и т. д.) исключительно популярна в США. Так, в 2002 году стоимость полотенец, простыней и других товаров ее компании, продаваемых через сеть магазинов «Кей-Март», составила 1 млрд долларов.

Ее репутация законодательницы вкуса и деловой женщины была чрезвычайно высока и остается таковой до сих пор; несмотря на выдвинутые против нее обвинения, покупатели остаются верны ее брэнду.

Скандал возник в связи с использованием «инсайдерской» информации относительно противоракового препарата «Эрбитукс» компании «ИмКлон», запрещенного к выпуску на рынок. Специальный комитет заявил, что она продала акции компании «ИмКлон» за день до того, как новости о запрете стали всеобщим достоянием.

⁹ Эмерсон, Уолдо Ральф (*Emerson, Ralph Waldo*, 1803-1882) — знаменитый американский философ-трансценденталист, публицист и поэт романтического толка. Под именем «Конкордский мудрец» он вошел в историю США.

Я надеюсь, что вся эта шумиха в конце концов сойдет на нет, и тогда люди смогут более глубоко и критически осмыслить такой, например, жизненно важный вопрос, как «В чем цель корпораций и других организаций в сегодняшнем мире?» Метафора организации как машины, которая производит прибыль для держателей своих акций, слишком примитивна, с этим согласны все. Но какие же метафоры являются более точными? Меня заинтересовало определение организации как меняющегося, реагирующего на вызовы организма и меня в высокой степени заинтриговали идеи Чарльза Хенди об организации как общине. Представление о компании или другой организации как общине особенно важно в таком мире, когда большую часть своей жизни мы проводим на рабочем месте и испытываем огромное стремление к большему балансу между работой и личной жизнью.

Прикованные нашими пейджерами и мобильными телефонами к рабочему месту, где бы мы ни были, мы все сильнее стремимся к получению работы, которая будет достаточно социально важна, чтобы оправдать наше неучастие в жизни наших детей.

Лидеры организаций любого типа должны постоянно держать в фокусе своего внимания проблемы адекватного вознаграждения работников и гуманизации процесса сокращения рабочей силы. Будет печально, если недавние скандалы настолько поглотят внимание лидеров, что помешают им обратиться к моральным и философским проблемам. И будет еще более печально, если эти скандалы станут причиной того, что бизнес начнут рассматривать как недостойное занятие, подобно тому, как это происходило с политическими скандалами, которые в прошлом часто наносили вред репутации правительственной службы.

Какими бы шокирующими ни были недавние газетные заголовки, я думаю, важно помнить, что наше отношение к лидерам носит циклический характер: мы склонны время от времени уделять им чрезмерное внимание и воздавать преувеличенную хвалу, как если бы они были членами королевских семей, а затем относиться к ним так, будто они исчадия ада. Ни одна из крайностей не является истиной. Стоит помнить, что на каждого Денниса Козловски (потерпевший крах генеральный директор компании «Тайко»¹⁰) приходится сотни и даже тысячи способных и честных бизнес-лидеров. И есть добропорядочные мужчины и женщины во главе неправительственных организаций, общественных групп, колледжей и университетов, культурных и других некоммерческих организаций. Эти люди могли бы стать лидерами, именно их необходимо находить и продвигать.

Позвольте мне привести только один пример. Недавно я опубликовал книгу под названием «Молодняк и старичье», где сравниваю молодых и пожилых лидеров. Одним из впечатляющих лидеров пожилого поколения, которого я с моим соавтором Бобом Томасом интервьюировали, был Сидни Харпман, генеральный директор «Харпман Интернэшнл Индастриз». Не так давно, когда, казалось, каждый день приносил новые разоблачения корпоративных махинаций, Сидни послал письмо держателям акций компании в качестве приложения к ежеквартальному докладу. В этом письме он подчеркнул, что компания не ведет бизнес со своими в большой степени независимыми членами совета, и описал существующие механизмы, которые обеспечивают цельность совета и самой фирмы. Он заверил держателей акций, что он бы знал, если бы что-то пошло не так, потому что, как он писал, «я полностью занят делами компании и знаю, что в ней происходит». Для такого рода ответственного реагирующего поведения существует название — Лидерство.

Одна из наиболее важных вещей, которую делает Сидни, как и все великие лидеры, — это создание условий для повышения культуры искренности. Я писал на тему лидерства многие годы, пока мне не пришло в голову, что существует жизненно важный аспект успеха любой организации, который оказался незамеченным, — это не великое лидерство, а великое товарищество по работе. На столе у Сидни есть табличка с надписью: «В каждом бизнесе всегда есть кто-то, кто знает точно, что происходит. Этого человека следует уволить». Конечно, табличка

¹⁰ Компания «Тайко» (*Tyco*) была основана в 1960 г, насчитывает 260 000 работников по всему миру, ориентирована на инновационное производство и инновационные услуги, уделяет большое внимание сфере «Исследования и разработка». Скандал с бывшим генеральным директором компании Деннисом Козловски связан с обвинением его в неуплате налогов при покупке ценных картин, а также в расхищении 6 млрд долларов из средств компании. Козловский не признал свою вину.

Сидни имеет иронический характер, и сам он предан идее выслушивать и даже приглашать информированного «диссидента». Но в слишком многих организациях тех, кто говорит неприятную правду, *увольняют* или по меньшей мере отодвигают в сторону, они становятся маргиналами.

Один трагический пример связан со взрывом космического корабля «Челленджер». 28 января 1989 года космический шаттл «Челленджер» взорвался вскоре после запуска, и все, кто был на борту, — шесть астронавтов и первая учительница в космосе, Криста Маколиф, — погибли. Это была самая ужасная космическая катастрофа в американской истории, которая стала еще более трагичной, потому что все это происходило на глазах наблюдавших за стартом семей астронавтов и потому что она не должна была произойти. Всего за день до случившегося Роджер Бойсджоли, инженер, работавший с поставщиком НАСА «Мортон Тиокол», предупреждал свое руководство, что в электроцепи космического корабля имеется серьезная неполадка. Судьба Бойсджоли была типична для многих современных Кассандр, чьи вполне обоснованные сигналы тревоги игнорируются. Наградой Бойсджоли за его смелые попытки предотвратить катастрофу стал конец карьеры. С тех пор он зарабатывает себе на жизнь чтением лекций о том, как говорить правду, и по другим этическим проблемам, потому что он не может найти другую работу в аэрокосмической области. Один выстраданный им совет, который он дает будущим «подающим сигнал тревоги», звучит так: «Сначала удостоверьтесь, что у вас есть в запасе другая работа».

Как бы высокоморально это ни выглядело, «диссиденты» редко приветствуются своими организациями. Я вспоминаю недавнюю карикатуру, где был изображен промышленный магнат в окружении своей шуртучной креатуры, который пролаивает нечто вроде: «Все те, кто против, можете сформулировать свое мнение как: “Я ухожу”». Есть много организаций, имеющих тенденцию жестко обращаться со своими сотрудниками, настаивающими на том, чтобы говорить неприятную правду, в чем убедились на своем опыте Шеррон Уоткинс из компании «Энрон», а также агент ФБР Колин Раули, который выступил с критикой этой организации. И тем не менее нет более ценного для организации человека, чем тот, кто стремится говорить правду властям предрешающим. Организации иногда доходят до абсурда, даже до аморальных вещей, чтобы проигнорировать «плохие новости», — молчание автомобильной промышленности по поводу опасного легкового автомобиля или грузовика является вопиющим примером. Но подлинные лидеры приветствуют тех, кто говорит правду, как бы неуютно и неприятно ни было их слушать. Ничто не погубит лидера быстрее, чем окружающие его сотрудники — мужчины и женщины, которые всегда говорят «йес» («да»). Даже когда принципиальные «нет» - говорящие ошибаются, они заставляют лидеров заново проанализировать свои позиции и как бы «потыкать щупом» свои представления в поисках слабых мест. Хорошие идеи становятся только лучше, если их подвергают испытанию. Подчиненному, который говорит правду власть имущим, требуется мужество, и он может заплатить высокую цену за свою искренность. Но, поступая так, он проявляет ни что иное, как качества лидера. Желание встать с поднятой головой перед своим боссом или противостоять своим хозяевам может закончиться для искреннего индивида потерей работы, но оно сослужит ему хорошую службу в другой, лучшей организации.

Это приводит меня к мысли о другой вещи, которую я узнал во время работы над «Становлением лидера». Великие лидеры и их последователи всегда вовлечены в творческое сотрудничество. Мы все еще склонны думать о лидерах как о художниках, как о неких одиноких гениях. В действительности же дни, когда одинокий индивид, будучи одаренным, мог решить наши проблемы, давно прошли. Проблемы, с которыми мы сталкиваемся сегодня, обрушиваются на нас так быстро, и они столь сложны, что требуются уже целые группы талантливых людей, чтобы с ними справиться, группы, ведомые одаренными лидерами или даже командами лидеров. Как мы с моим соавтором Патрисией Уорд Бидерман написали в нашей книге «Организационный гений: секреты креативного сотрудничества»: «Одинокий рейнджер умер». Чтобы вести за собой Великую группу, лидеру нет необходимости обладать умениями всех ее членов. Что у него должно быть, так это видение, способность собрать вокруг себя других людей и цельность натуры. Таким лидерам необходимо также иметь великолепные кураторские и учительские навыки: глаз, способный разглядеть талант, умение сделать правильный выбор, заражающий оптимизм, дар раскрывать в людях лучшее, способность налаживать коммуникации и улаживать конфликты,

чувство справедливости и отсутствие фальши, и цельность натуры. Все это должно вызывать доверие. В современном мире ничто не является более простым, чем это было раньше, и ничто не является более медленным, чем это было раньше, и это делает способность к сотрудничеству и содействие сотрудничеству более жизненно важными, чем когда-либо.

Два недавних события кажутся особенно подходящими для проявления лидерства сегодня. Первое — это события 11 сентября. Террористические атаки на Центр всемирной торговли и на Пентагон 11 сентября 2001 года изменили американскую жизнь так же сильно, как и атака на Перл Харбор. Те из нас, кто думают о лидерстве и о переменах все свое рабочее время, давно уже утверждали, что темп изменений продолжает ускоряться и что мы должны найти способы, чтобы понять и оценить этот темп. Но некоторые изменения трудно «полюбить», и 11 сентября — наиболее наглядный тому пример. Со времен Великой депрессии Соединенные Штаты Америки становились все более безопасным местом. Со времен Гражданской войны на американской земле не происходило ни одно сражение. Несмотря на все неравенство и расизм, эта страна была территорией свободы, восприимчивой к разнообразию. События 11 сентября сделали Соединенные Штаты намного менее безопасными. В 2002 году взрыв террористами ночного клуба на Бали, явно направленный против людей из стран Запада, и серия снайперских атак в Вашингтоне и его пригородах еще более подвергли сомнению восприятие Америкой себя как безопасной страны. Мы все еще пытаемся понять и пережить 11 сентября, отыскать смысл в гибели тысяч людей, копаясь в руинах и пытаясь «отыскать уроки», которые трансформируют это событие в нечто большее, чем бессмысленная катастрофа.

Одна из вещей, которые мы знаем, заключается в том, что более опасный мир делает необходимость присутствия лидера в каждой организации, в каждом институте более насущной, чем когда-либо. В 2002 году, изучая, как старики и молодежь становятся лидерами, я с Бобом Томасом обнаружили, что их лидерству всегда предшествовал некий ритуал перехода, часто достаточно стрессового характера. Мы называем опыт, который создает лидеров, испытанием. Я однажды сказал журналисту, который спросил, как я заинтересовался темой лидерства, что было невозможно жить в 30-40-е годы без того, чтобы не задуматься о лидерстве. В те времена на земле были гиганты — лидеры уровня Франклина Делано Рузвельта¹¹, Черчилля¹² и Ганди¹³. И тогда же были люди, имевшие огромную власть и действовавшие самыми ужасными методами, — Гитлер и Сталин, которые извратили саму сущность лидерства и убили при этом миллионы невинных людей. Великая депрессия и сражения Второй мировой войны были моим испытанием, как и для огромного числа людей моего возраста.

Тяжелое испытание в процессе становления лидера является очень важным элементом, который я недостаточно оценивал в 1989 году. Некая магия присутствует в тяжелом испытании лидерства, будь это преобразующий опыт в виде какого-то мучительного испытания, наподобие лет, проведенных Нельсоном Манделой в тюрьме, или сравнительно безболезненный опыт прохождения обучения. Индивид уже обладает некими качествами, когда для него начинаются суровые испытания, и он выходит из них, приобретая новые качества, необходимые лидеру. Что бы на них ни обрушивалось, лидеры выходят из этих испытаний сильнее, не будучи сломленными. Каким бы жестоким ни было испытание, они делают более оптимистичными и более открытыми опыту. Они не теряют надежды и не поддаются чувству горечи. Немного позже я опишу некоторые из качеств, являющихся, как я сейчас понял, сущностно важными для лидерства, хотя

¹¹ Рузвельт, Франклин Делано (*Roosevelt, Franklin Delano*, 1882-1945) — 32-й президент США (1933-1945); став президентом в разгар Великой депрессии, Рузвельт сделал все возможное, чтобы возродить веру народа в себя. «Единственное, чего мы должны бояться, так это самой боязни», — сказал он в своей речи при инаугурации. Явился творцом Нового Курса, благодаря которому США вышли из кризиса, несмотря на сопротивление крупного бизнеса и банков. Во время Второй мировой войны многое сделал для укрепления отношений с СССР и лично со Сталиным, уделял большое внимание становлению ООН.

¹² Черчилль, Уинстон (*Churchill, Winston*, 1874 — 1965) — премьер-министр Великобритании (1940-1945 и 1951-1955), один из выдающихся политиков XX века. В 1953 г. Черчилль стал Нобелевским лауреатом по литературе, в том же году он был посвящен в рыцари.

¹³ Ганди, Махатма (*Gandhi, Mohandas*, 1869-1948) — выдающийся индийский общественный деятель, мыслитель, духовный и политический лидер, принесший освобождение Индии ненасильственным путем. Ганди говорил: «Ненасилие вовсе не означает смиренного подчинения воле злоумышленника. Это противопоставление всех душевных сил обиженного злой воле тирана. Ненасилие — это не удел труса, это всегда героизм».

их еще недостаточно для гарантии лидерства. Но сначала позвольте мне сказать немного больше об испытаниях. Гуру в области лидерства, Абигайл Адамс¹⁴ была совершенно права (как часто и в других вещах), когда писала своему сыну Джону Квинси Адамсу¹⁵ в 1780 году, что тяжелые времена являются суровым испытанием, в котором характер и лидерство закаляются. «Не в тихом покое жизни или благодати умиротворенного существования формируются великие характеры, — утверждала она. — Навыки энергичного мышления формируются в противодействии трудностям. Великие необходимости требуют великих достоинств». Так же как Вторая мировая война закалила лидеров во второй половине XX века, я предсказываю, что события 11 сентября и информационный взрыв будут испытаниями, которые дадут начало новому поколению лидеров. И если это так, то у нас больше оснований ликовать, чем предаваться скорби.

В дополнение к тем качествам, которые я описал в «Становлении лидера», все лидеры обладают четырьмя сущностно важными способностями. Во-первых, они способны увлекать других, создавая «разделяемое всеми понимание». У них есть видение, и они могут убедить других сделать это видение их собственным. Гитлер являет собой ужасный пример этой способности и напоминание о том, что нельзя недооценивать роль, которую риторика и театральное действие могут играть в лидерстве. Одна из причин способности лидеров распространять свое видение заключается в том, что они умеют «настраиваться» на своих последователей и чувствовать их боль, нужды, потребности и желания. Лидеры — в любой сфере — щедро наделены также чувством сострадания.

Во-вторых, у всякого подлинного лидера есть отличный от всех «голос». Под «голосом» я имею в виду сочетание нескольких вещей — цели, уверенности в себе, самоощущения и целого комплекса способностей понимания, который, вслед за Даниелем Голманом, мы сейчас называем «эмоциональной разумностью». «Голос» трудно определить, но он необычайно важен. Одна из причин, почему Эл Гор¹⁶ проиграл выборы 2002 года, заключалась именно в отсутствии у него «голоса». Те из нас, кто знает Гору, поражаются его быстрому уму, порядочности, умению видеть, «сухому» чувству юмора. Тем не менее во время президентской кампании публика так и не услышала его подлинный «голос». С другой стороны, у президента Джорджа У. Буша есть «голос», отличающий его от других, который как бы «рисует» приятного спокойного человека, и даже люди, которые отвергают его политику, реагируют на это. И «голос» играет сейчас большую роль, чем когда-либо, потому что современные средства массовой информации разносят его повсюду.

Третье качество, которым обладают все подлинные лидеры, это цельность. Недавно всем нам напомнили, как важна цельность, потому что все мы наблюдали ее отсутствие у многих корпоративных лидеров — «корпоративных мошенников», как они были названы. Одним из компонентов цельности является сильный моральный компас. Необязательно это должна быть религиозная вера, но непременно — сильная вера во что-то, помимо самого себя. Преданность Ральфа Надера¹⁷ идее служения потребителям являет собой хороший пример. Лидерство всегда связано с характером. Одно из интересных для меня наблюдений относительно центральной роли характера для лидерства сделал Дэвид Маккаллоу, сказав о Гарри Трумэне¹⁸ в своих эссе,

¹⁴ Адамс, Абигайл Смит (*Adams, Abigail*, 1744-1818) — жена Джона Адамса (второй президент США, 1797-1801), очень энергичная и волевая женщина, которая считалась олицетворением «настоящей американки» — добродетельной супруги и матери, превосходной хозяйки, и в то же время являлась одной из первых сторонниц женского равноправия.

¹⁵ Адамс, Джон Квинси (*Adams, John Quincy*, 1767-1848) — американский государственный деятель и дипломат. Первый посланник США в России (1809-1824). В 1817-1824 гг. государственный секретарь; в 1825-1829 гг. 6-й президент США. Представитель умеренного крыла противников рабства.

¹⁶ Гор, Эл (*Gore, Al*, р. 1948) — вице-президент США (1993 — 2001) в правительстве Б. Клинтона, известен как человек, обладающий экспертными знаниями в области окружающей среды. В президентской кампании 2000 г получил больше голосов, чем Буш: 50 158 094 против 49 820 518, но проиграл по голосам выборщиков: 267 против 271, после «скандала» во Флориде.

¹⁷ Надер, Ральф (*Nader, Ralph*, р. 1934) — стал знаменитым после публикации в 1955 г. книги «Опасно на любой скорости», где он разоблачил безответственную позицию руководителей автомобильной промышленности с точки зрения безопасности автомобилей.

¹⁸ Трумэн, Гарри С. (*Truman, Harry S.*, 1884-1972) — 33-й президент США (1945-1953); разработал и внедрил собственную программу, отличную от программы Рузвельта, которая включала расширение ареала социального

собранных в книгу «Характер превыше всего»: «Характер президента играет большую роль, чем какое-либо другое качество. Это более важно, чем то, что президент знает о внешней политике, экономике или даже о политике вообще. Когда фишки брошены — а все фишки почти всегда уже брошены в ситуации президентства, — какое решение вы примете? Каким путем пойдете? Какое мужество потребуется?» Говоря о своем герое Эндрю Джексоне¹⁹, Трумэн однажды сказал: «Требуется один тип мужества, чтобы выйти на дуэль, и совсем другой, чтобы сказать своему другу “нет”».

Есть и еще одно качество, как я считаю, абсолютно необходимое для лидеров. Таким ключевым качеством является способность к адаптации — то, что позволяет лидерам быстро и разумно реагировать на бесконечные изменения. Процесс принятия решений в последние двенадцать лет стал совершенно иным под влиянием изменяющегося социального контекста. Как это образно описал психолог Карл Уайк, лидеры старой школы могли полагаться на карты. Лидеры сегодняшнего цифрового века, в котором мир находится в постоянном изменении и не вполне фокусируется, должны полагаться на компасы. Уайк объясняет: «Карты по определению могут помочь только в известных мирах — мирах, карты которых были составлены раньше. Компасы же помогают, когда вы не знаете точно, где находитесь, и у вас есть только общее представление о направлении». Адаптивная способность позволяет сегодняшним лидерам действовать, а затем оценивать результаты своих действий, вместо того чтобы следовать традиционной модели принятия решений, которая требует сбора и анализа данных и лишь потом действий. Сегодняшние лидеры знают, что скорость принципиально важна, и часто им приходится действовать еще до того, как собраны все данные. Они должны оценить результаты своих действий, скорректировать свой курс и снова быстро действовать.

Адаптивная способность состоит из многих вещей, включая эластичность или то, что психологи называют «жесткостью». Люди, способные действовать быстро и адекватно, являются «первоклассными замечательными», как писал романист Сол Беллоу²⁰ об одном из своих персонажей. Адаптивная способность являет собой некий вид креативности. И она предполагает также способность улавливать и использовать представляющиеся возможности. Так как я наблюдал сотни людей, которые становились лидерами, в течение многих лет, меня снова и снова поражало, как эффективно некоторые люди способны находить нужных им менторов. Я понял, что одним из моих собственных талантов в молодости была способность находить выдающихся учителей и каким-то образом уговаривать их учить меня. Эта способность является более сложной и важной, чем простое выстраивание связей. Это не что иное, как способность найти горстку людей, которые могут полностью перевернуть вашу жизнь, и привлечь их на свою сторону. Я наблюдал этот процесс также с точки зрения ментора в последние несколько десятилетий, и я всегда поражался искусству, с каким некоторые талантливые молодые люди вовлекали меня в свою жизнь, заставляли заботиться о них и стремиться помочь им любым способом, каким я могу. Эта способность существенно важна для становления лидера. И это — стратегия успеха, которую, похоже, применяют не только люди, но и приматы. Изучая самцов бабуинов, стэнфордский нейропсихолог Роберт Сапольски обнаружил, что разница между проживанием долгой жизни и ранней смертью часто имела своим источником способность некоторых старых самцов использовать молодых сильных бабуинов для своей защиты. Менторство — это намного больше, чем карьерная стратегия. Это совместный танец, который приносит пользу обоим партнерам.

Разговаривая с успешными «стариканами», я всегда поражался их адаптивным способностям. Сейчас я еще более чем когда-либо убежден в том, что процесс становления лидера — тот же самый процесс, который делает человека здоровым, полностью цельным существом, личностью. И это же самое позволяет человеку стариться «успешно». Когда я думаю об адаптивной

страхования, программу полной занятости, расширение жилищного строительства, борьбу с трущобами. Отдал приказ об атомной бомбардировке Хиросимы и Нагасаки, стал одним из творцов «холодной войны».

¹⁹ Джексон, Эндрю (*Jackson, Andrew*, 1767-1845) — американский военный и государственный деятель, 7-й президент США (1829-1837), один из основоположников Демократической партии США.

²⁰ Беллоу, Сол (*Bellow, Saul*, 1915 — 2005) — один из самых знаменитых американских писателей середины XX века. Тема романов Беллоу «Человек, болтающийся в воздухе», «Приключение Оги Марча» и др. — давление «слишком разросшегося общества» на человека, сопротивление этому могуществу.

способности, я вспоминаю таких сильных лидеров, как Артур Левитт-младший, бывший глава Комиссии по ценным бумагам и биржам²¹. Адаптивная способность Артура позволила ему «переизобретать» себя раз за разом. Сейчас, когда я пишу это, он является автором книги-бестселлера об Уолл-стрит и корпоративной Америке и востребованным критиком того пути, каким Америка делала бизнес в последние годы. Время сделало его еще более заметным лидером и отточило его замечательную способность к адаптации и духовному росту.

«Лидерство вне времени» всегда связано с характером и аутентичностью. Позвольте мне сделать акцент на этом наблюдении, принадлежащем родоначальнику психологии Уильяму Джеймсу²²: «Я часто думал, — пишет он, — что наилучший способ определить характер человека — это отыскать особое ментальное или моральное состояние, в котором, когда оно на него нисходило, он чувствовал бы себя наиболее глубоко и интенсивно активным, и живым». В такие моменты пробуждается внутренний голос, который говорит: «Вот это и есть настоящий Я».

В 1989 году я призывал вас открыть и возвращать это подлинное «Я», ту часть вас, которая наиболее жива, ту часть, которая в наибольшей степени и есть вы. Сегодня, так же, как и тогда, нахождение и воспитание этого подлинного «Я» является единственно верным путем становления лидера.

²¹ Комиссия по ценным бумагам и биржам (*Securities and Exchange Commission*) — федеральное агентство, созданное в 1934 г. с целью регулирования «индустрии» ценных бумаг.

²² Джеймс, Уильям (*James, William*, 1842-1910) — выдающийся американский психолог и философ, основоположник философского течения «прагматизм». У. Джеймс говорил: «Любой социальный организм, будь он большим или маленьким, сохраняет свою организацию, потому что каждый ее член исполняет свой долг в надежде, что другие члены будут делать то же».

В течение десяти лет я посвящал значительную часть своего времени изучению проблемы лидерства. Важнейшей частью этого изучения были наблюдения и интервью с ведущими деятелями нашей страны, мужчинами и женщинами. Мой первый анализ по этой проблеме был опубликован под названием «Лидеры» (изд-во «Харпер и Роу», 1985 г., в соавторстве с Бертом Нанусом). Неожиданно я стал крупным авторитетом. Когда у кого-либо где-либо возникал вопрос о лидерстве, он неизбежно оказывался на пороге моего дома. Я говорю об этом с равной долей огорчения и гордости, так как ни в коей мере у меня не было ответов на все вопросы.

Изучение феномена лидерства не является такой же точной дисциплиной, как, скажем, химия. С одной стороны, социальный мир не так четко организован, не так упорядочен, как физический, и он не в такой степени регулируется некими правилами. С другой стороны, люди — в отличие от твердых веществ, жидкостей и газов — являются всем чем угодно, но только не единообразными и предсказуемыми. Будучи учителем и учеником всю свою взрослую жизнь, я, как и любой другой, с подозрением отношусь к поспешным выводам или к тому, чтобы извлекать из фактов больше того, что они могут с очевидностью означать. Поэтому я был вынужден снова и снова завоевывать право на свои ответы. Люди хотели Истины, а я давал им мнения. В определенной степени лидерство подобно красоте: его трудно определить, но вы узнаете его, когда увидите.

У меня все еще нет всех ответов, но за годы, прошедшие со времени публикации «Лидеров», я узнал о лидерстве много больше. И вот мой второй отчет. В «Лидерах» рассматривался вопрос, что такое лидеры. Книга «Становление лидера» посвящена тому, как люди становятся лидерами, как они выполняют свои функции лидеров и как организации поддерживают или подавляют потенциальных лидеров.

Но поскольку лидерство по определению не осуществляется в вакууме, я начал с изучения современного контекста — рассмотрения множества сил, которые «вступают в заговор» против потенциальных лидеров. Все сейчас сожалеют о предполагаемом отсутствии лидерства в сегодняшней Америке и вину обычно возлагают на индивида, который якобы не справился с задачей. Жадность, нерешительность и отсутствие видения широко распространены среди современной поросли псевдолидеров. Конечно, дело не только в том, сколько сейчас в Америке подлинных лидеров — а я знаю, что их много, потому что я встречался и говорил с ними, — но их могло бы быть больше, особенно на национальном уровне. И наши недостатки как индивидов являются симптомами более широкой проблемы.

Если справедливо сказать, что слишком часто наши «ведущие» граждане, похоже, не способны контролировать свои собственные сферы деятельности, то еще более справедливо было бы добавить, что и мир как таковой вышел из-под контроля. Изменения за время жизни последнего поколения были столь радикальными, что это похоже на то, как если бы весь мир играл в традиционный футбол, в то время как Америка — в американский футбол. И это не просто другие правила, это другая игра.

По этой причине, прежде чем люди смогут научиться быть лидерами, они должны будут больше узнать об этом незнакомом новом мире. Действительно, тот, кто не овладеет этим подвижным, как ртуть, контекстом, будет им поработен. Множество людей устояли, включая лидеров, с которыми вы повстречаетесь на этих страницах. Они как бы разбросаны по карте жизни и разнятся воспитанием, опытом и призванием, но их объединяют страсть к «обещаниям жизни» и способность выразить себя полно и свободно. Как вы увидите, полное, свободное самовыражение является сущностью лидерства. Как говорил Ральф Уолдо Эмерсон, «человек только наполовину таков, каков он есть, другая половина — это его самовыражение».

Книга «Становление лидера» базируется на предположении, что лидеры — это люди, которые способны выразить себя в полной мере. Под этим я подразумеваю, что они знают, кто они, в чем их сильные и слабые стороны. Они знают, как наиболее полно раскрыть свои достоинства и компенсировать недостатки. Они также знают, чего хотят, почему они этого хотят и как дать знать другим, чего они хотят, чтобы добиться поддержки и содействия. И наконец, они знают, как достигать своей цели. Ключом к полному самовыражению является понимание самого себя и мира, а ключ к пониманию мира и самого себя лежит в изучении собственной жизни и

собственного опыта.

Стать лидером нелегко, так же как врачом или поэтом, и те, кто утверждает, что это просто, на самом деле обманывают себя. Но научиться лидировать намного легче, чем многие из нас думают, потому что у каждого из нас есть потенциал для лидерства. Фактически почти каждый из нас обладает неким опытом лидерства. Может быть, этот опыт не нарабатывался в управлении компанией или штатом, но, как пишет Харлан Кливленд в своей книге «Знающий администратор»,

«Аристократия достижения» многочисленна и пронизывает все слои населения... Они могут быть лидерами в политике, или бизнесе, или сельском хозяйстве, или религиозной деятельности, или в ведении общественных дел, или могут участвовать в решении любых общественных вопросов — от аборт до управления муниципальным зоопарком Они могут быть причастны к делам общины, принятию национально значимых решений или рассмотрению глобальных проблем. Их роль велика в мультинациональной промышленности или профессиональной деятельности или может проявляться в более частных, но более глубоких срезях жизни и работы в отдельной фирме, местном органе или по месту жительства.»

Он мог бы добавить к этому списку также классную комнату. В чем бы ни состоял опыт вашего лидерства — это хорошая позиция для старта.

Фактически процесс становления лидера во многом подобен процессу становления цельного человеческого существа. Для лидера, как и для любой цельной личности, жизнь сама по себе есть карьера. Обсуждать жизненный процесс в терминах лидерства — это только способ сделать его более конкретным.

Ж. Брак²³, французский художник, однажды сказал: «Единственная вещь, которая имеет значение в живописи, не может быть объяснена словами». То же самое можно сказать о лидерстве. Но лидерство, подобно живописи, может быть продемонстрировано. И меня все так же завораживают наблюдения и беседы с некоторыми нашими наиболее выдающимися лидерами, как и десятки лет назад, когда я только начал изучать проблему лидерства. Как и любой другой человек, эти особенные мужчины и женщины суть сумма своего опыта. Однако, в отличие от большинства, каждый из них больше чем просто эта сумма, потому что они извлекли из своего опыта больше, чем остальные. Они оригиналы, а не копии.

Моя парадигма, таким образом, это лидеры, а не теории о лидерах, причем лидеры, действующие в реальном мире, а не в каком-то искусственном окружении. Я намеренно выбирал людей, которые не только достигли определенного уровня, но и обладают разносторонними талантами: писателя, который сейчас является генеральным директором; ученого, который возглавляет фонд; юриста, который работал в правительстве; молодого мужчину, который уже «приступил» к третьей карьере. Все они — люди, чья жизнь примечательна. Они разумны, четко выражают свои мысли и склонны к размышлению.

Так как я полагаю, что в нашей культуре в настоящее время доминирует бизнес, то он и формирует ее. Поэтому треть из рассмотренной группы лидеров занята в бизнесе. (Тем из вас, кто будет доказывать, что наша культура формируется средствами массовой информации, я бы ответил, вслед за легендарным телевизионным продюсером Норманом Лиром, что даже телевидение формируется бизнесом.) Некоторые из этих лидеров возглавляют ведущие американские компании, другие — свои собственные компании. В этом списке есть также лидеры, которые заняты в СМИ и в сфере искусства, люди, которые поменяли свою карьеру в бизнесе на работу в некоммерческих организациях, спортивный деятель, ученые, юристы, писатель-психоаналитик и Бетти Фридан — домохозяйка, ставшая писательницей и одним из феминистских лидеров, вдохновительницей революции. Как вы могли заметить, я исключил политиков, потому что искренние политики сейчас в большом дефиците, а я преимущественно интересовался идеями, а не идеологией.

Лидеры, о которых я говорю, конечно, незаурядные люди. Они работают на переднем крае, где завтрашний день приобретает свои очертания, и служат проводниками — проводниками к

²³ Брак, Жорж (*Braque, Georges*, 1882-1963) — французский художник-модернист XX века, один из отцов кубизма. «Не нужно просто изображать вещи. Нужно проникнуть в них. Нужно самому стать вещью», — говорил Брак

событиям, которые уже есть и которые еще будут, или действуют как разведчики, доставляющие сведения с линии фронта. Как бы ни были они различны с точки зрения воспитания, возраста, рода деятельности или достижений, все они разделяют два основных положения.

Во-первых, все они согласны с тем, что лидерами становятся, а не рождаются. И во многом лидерами становятся благодаря себе, а не в результате действия неких внешних условий. Во-вторых, все они согласны с тем, что лидер начинается с желания стать лидером, не просто ради самого лидерства, а чтобы выразить себя свободно и наиболее полно. Это означает, что у лидеров нет интереса в утверждении себя, их главный интерес состоит в выражении самих себя, самовыражении. Разница принципиально важна, так как это разница между тем, чтобы быть ведомым, как это происходит сегодня со многими людьми, и между тем, чтобы вести самому, как делает сегодня слишком малое число людей.

Объединяет этих индивидов также их способность расти и развиваться всю жизнь. И это в лучших традициях лидерства, присущих таким людям, как Джордж Бернард Шоу, Чарльз Дарвин, Кэтрин Хепберн²⁴, Мартин Лютер²⁵, Махатма Ганди и Жан Пиаже²⁶, — вот несколько примеров, которые сразу приходят на ум.

Итак, вот еще о чем эта книга — об учении уже взрослых людей. Многим психологам буквально нечего сказать о ментальной жизни, обучении и росте в наши взрослые годы. По каким-то причинам мы склонны ассоциировать креативное поведение и обучение только с молодостью. Я думаю, это вопрос социализации — то, что мы не воспринимаем пожилых людей (после 45 лет) как «учащихся». Конечно, если мы обратимся к историческим примерам так называемого взрослого обучения — от Черчилля до Пикассо или Бетховена и Фрейда, тогда мы задумаемся о наших собственных представлениях.

Раз мы все еще сомневаемся в своих собственных посылках, то у нас нет и теории. Но наилучшая информация, которой мы располагаем, свидетельствует, что взрослые обучаются лучше, когда берут свое обучение в собственные руки. Руководство своим обучением — это часть управления собственной жизнью, которое и ведет к становлению цельной личности.

Но самая главная из всех характерных черт, которые отличают индивидов, описанных в этой книге, — это наличие направляющей цели, всеохватного видения. Лидеры не просто ориентированы на цель. Как говорит Карл Валленда, «идти по натянутой проволоке — это жизнь, все остальное — ее ожидание». Наряду с видением важна также метафора, которая воплощает и дополняет это видение. Для Чарльза Дарвина плодотворной метафорой было ветвистое древо эволюции, на котором он мог проследить зарождение и судьбу различных видов живых существ. Уильям Джеймс представлял мыслительный процесс как поток или реку. Джон Локк сфокусировался на сокольном, когда тот выпускает сокола, — для него это символизировало его «собственно возникающий вид креативного процесса», некий поиск человеческого знания. Ни одна метафора из этой группы не может быть вполне совершенной, но тем не менее они служат одной цели.

Томас Карлайл²⁷ говорил: «Идеал находится в тебе, но и препятствие к нему также в тебе». Как мы узнали у Сократа и Платона, такие помехи могут быть устранены только тщательным изучением и «правильными» вопросами, заданными в правильное время. Каждый из представленных в этой книге лидеров, похоже, преодолевал какие-то препятствия, которые были в нем самом, и в моих диалогах с ними (это не были интервью в обычном понимании) мы искали не простейших ответов на стандартные вопросы, а пытались найти несколько основных истин о лидерстве. В некотором роде мы делали вместе то, что каждый из них уже проделал индивидуально в процессе нахождения своего собственного способа для полного самовыражения.

Платон утверждал, что обучение есть по сути своей воспоминание — так же как медведи или

²⁴ Хепберн, Кэтрин (*Hepburn, Katharine*, 1907-2003) — известная американская киноактриса, лауреат четырех премий «Оскар».

²⁵ Лютер, Мартин (*Luther, Martin*, 1483-1546) — вождь немецкой протестантской Реформации.

²⁶ Пиаже, Жан (*Piaget, Jean*, 1896-1980) — швейцарский психолог, д-р естественных наук. Основатель Женевской школы генетической психологии. Основная задача всех исследований Пиаже — изучение механизмов познавательной деятельности ребёнка.

²⁷ Карлайл, Томас (*Carlyle, Thomas*, 1795 — 1888) — выдающийся английский историк, писатель-публицист, выступавший за нравственное возрождение современного ему общества.

львы инстинктивно знают все, что им нужно, чтобы жить, и просто следуют этому, так поступает и каждый из нас. Но в нашем случае то, что нам требуется знать, теряется в том, что нам говорят, будто нам следует знать. Поэтому обучение — это просто вопрос припоминания того, что является важным. Юнг говорил, что психоанализ в меньшей степени есть форма лечения, в большей — это форма обучения.

Итак, мы уже знаем, что нам необходимо знать, но каждый из нас должен вспомнить базисное знание, и такое припоминание неизбежно начинается с вопросов. И у меня всегда было в голове несколько вопросов, когда я начинал очередной диалог.

1. Какие качества, по вашему мнению, характеризуют лидерство?
2. Какой жизненный опыт был принципиально важен для вашего развития?
3. Какие «поворотные пункты» были в вашей жизни?
4. Какую роль играла неудача в вашей жизни?
5. Как вы учитесь?
6. Есть ли люди в вашей жизни (или вообще), кем вы особенно восхищаетесь?
7. Что могут сделать организации, чтобы поддержать или «удушить» лидера?

Так как эти вопросы являются базисными, то они и порождали обстоятельные, раскованные ответы, которые, в свою очередь, побуждали меня обращаться к волнующим меня фундаментальным проблемам: как люди учатся, как они учатся лидировать и как организации помогают или препятствуют этому процессу — или, проще говоря, как люди становятся лидерами.

Нам нравится думать, что если у кого-то есть «правильный» набор достоинств, то этот кто-то будет естественно подниматься вверх, так же как сливки поднимаются к горлышку молочной бутылки, и так, возможно, и было, когда у нас были молочные бутылки, и до того, как мы избавились от сливок. Но это не истина. Покойная Стелла Адлер, когда-то знаменитая актриса, а позже известная преподавательница актерского мастерства, отказывалась обсуждать своих бывших учеников, ставших звездами, так как считала, что у нее было много не менее талантливых студентов, не ставших звездами по той или иной причине — из-за недостатка мотивации или в силу превратностей судьбы, и она не хотела бы обидеть их своими комментариями. Так же как актерский талант не гарантирует достижения статуса звезды, так и способность к лидерству не служит гарантией того, что человек станет управлять корпорацией или правительством. В действительности в современном контексте («победи или умри») люди, подающие надежды, часто испытывают большие трудности в их реализации, нежели те, кто обладает более покладистым характером, потому что, по крайней мере в наше время, подлинное достижение может быть оценено в меньшей степени, чем простенький успех, а те, кто поднатерел в достижении заметного положения, необязательно являются теми, кто готов вести за собой.

Хотя я говорил, что все имеют способности к лидерству, я не верю, что каждый станет лидером, особенно в том запутанном и часто враждебном мире, в котором мы живем. Слишком много людей являются просто продуктами своего контекста, этим людям не хватает воли, чтобы измениться, развить свой потенциал. В то же время я верю, что каждый, независимо от возраста и обстоятельств, способен к самотрансформации. Стать личностью, которой присущи качества лидера, — высший акт свободной воли, и если у вас есть воля, то это ваш путь.

Поскольку трансформация — процесс, то и книга «Становление лидера» есть в большей степени рассказ об этом процессе, чем просто ряд отдельных уроков. Как у любой современной истории, у нее нет начала, середины и конца. Но у нее много повторяющихся мотивов: необходимость образования, как формального, так и неформального; необходимость сначала разучиться, прежде чем научиться (или, как сказал Сэтчел Пейдж, «вас тревожит не то, чего вы не знаете, а что то, что вы знаете, не является истинным»); необходимость рефлексии по поводу изученного, чтобы урок был понят; потребность идти на риск и делать ошибки; необходимость в должном уровне компетенции, чтобы справиться с возникающими проблемами.

Я знаю, что в этой книге больше лейтмотивов, чем в опере Вагнера. Но я предупреждал вас, что это будет сложным делом. И темы не только повторяются, они как бы накладываются друг на друга. Например, режиссер Сидней Поллак рассказывает о том, как он работал с Барбарой Стрейзанд; эта история, помещенная в пятой главе «Действовать по инстинкту» — одновременно иллюстрирует два феномена: риск и размышление. Возможно, после того как вы закончите читать

книгу в первый раз, вам захочется изучить ее более подробно. По крайней мере, я надеюсь, что такое желание у вас появится.

По сути, становление лидера равнозначно тому, чтобы стать самим собой. Это одновременно просто и очень трудно. Поэтому давайте начнем.

ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА.

Мне всегда нравился обычай русских романистов предварять свою книгу списком действующих лиц. Вот вам список действующих лиц в моей книге «Становление лидера».

Херб Алперт и Джил Фризен — долговременные партнеры в компании «Эй энд Эм Рекордз» (A&M Records).

Глория Андерсон — редактор газеты и административный работник.

Энн Брайэнт — бывший исполнительный директор Американской ассоциации женщин-преподавательниц университетов, сейчас исполнительный директор Ассоциации национальных школьных советов.

Джеймс Бёрк—бывший председатель и генеральный директор компании «Джонсон энд Джонсон» (Johnson & Johnson).

Барбара Кордей — бывший административный работник телевидения, сейчас председатель отделения кино и телепроизводства в Университете Южной Калифорнии.

Гораций Б. Дите — недавно ушедший в отставку исполнительный директор Американской ассоциации отставников, сейчас советник этой организации.

Роберт Доксон — бывший председатель и генеральный директор компании «КэлФед» (CalFed).

Ричард Ферри — бывший президент и соучредитель компании «Корн—Ферри Интернэшнл» (Com / Feny International).

Бетти Фридан — писательница, соучредитель Национальной организации женщин.

Альфред Готтшалк — президент «Хебру Юнион Колледж» (Hebrew Union College).

Роджер Гоулд — психоаналитик и писатель.

Френсис Хессельбайн— бывший исполнительный директор «Герлскауте оф Америка» (Girl Scouts of America), председатель Фонда Дракера.

Ширли Хафшtedлер — адвокат, бывший судья, бывший министр образования США.

Эдвард К. Джонсон III— генеральный директор компании «Файделити Инвестментс» (Fidelity Investments).

Марти Каплан — бывший административный работник компании «Уолт Дисней Пикчерс», сейчас заместитель декана в Университете Южной Каролины.

Брук Нэнп — летчица-рекордсмен и предприниматель.

Матильда Крим — ученая и общественный деятель.

Норман Лир — телевизионный сценарист, общественный деятель.

Майкл Макги — бывший директор по спортивной подготовке Университета Южной Калифорнии.

Сидней Поллак — продюсер, кинорежиссер, обладатель премии «Оскар».

Джейми Раскин — бывший помощник генерального прокурора г. Бостона, сейчас профессор юриспруденции.

Дон Ритчи — бывший генеральный директор компании «Лаки Стоз» (Lucky Stores).

Ричард Шуберт — бывший генеральный директор организации Американский Красный Крест.

Джон Скалли — бывший генеральный директор компании «Эппл Компьютере» (Apple Computers), сейчас венчурный капиталист.

Глория Стайнем — писательница, редактор-основатель журнала «Мисс» (Ms.).

Клифтон Р. Уортон-младший — председатель и генеральный директор ассоциации «Учителя, страхование и благосостояние».

Лэрри Уилсон — предприниматель, основатель и бывший генеральный директор «Уилсон Лёнинг Корпорейшн» (Wilson Learning Corporation).

Рен Зафиропулос — основатель компании «Версатек» (Versatec), бывший административный работник компании «Ксерокс» (Xerox).

Лидеры играют значительную роль в создании умонастроений, что, по существу, и есть общество. Лидеры могут служить в качестве символов морального единения общества. Они могут выражать ценности, которые скрепляют общество в единое целое. Самое важное, они могут прочувствовать и четко сформулировать цели, которые возвышают людей над их мелкими делами и заботами, поднимают их над конфликтами, которые разрывают общество на части, и объединяют их для достижения целей, достойных их самых больших усилий.

Джон У. Гарднер, Нелегкие победы

В ноябре 1987 года журнал «Тайм» вопрошал в заглавной статье: «Кто во главе?» — и отвечал на свой собственный вопрос: «Нация нуждается в лидерах, а дома нет ни одного». В недавнем исследовании о «нехватке лидерства», проведенном системой Гугл (Google), было получено более 27 тыс. ответов, каждый из которых — стенание по поводу нехватки лидеров в мировых организациях, нациях, государствах, религиозных организациях, корпорациях, некоммерческих организациях, профессиональных сферах, образовании, здравоохранении, спорте и буквально каждой области человеческой деятельности.

Куда же исчезли все лидеры, подобно цветам из навязчивой популярной песни «Отцвели уж давно...»? Все лидеры, которых мы когда-то уважали, умерли. Франклин Д. Рузвельт, который призывал нацию подняться над страхом, ушел от нас. У. Черчилль, который требовал и получал «кровь, пот и слезы», ушел от нас. А. Швейцер, который из джунглей Ламбарене призывал человечество относиться к жизни с благоговением, ушел от нас. А. Эйнштейн, который дал нам чувство единения в неопределенности, чувство космической гармонии, ушел от нас. Ганди, братья Кеннеди, Мартин Лютер Кинг²⁸ — все были убиты, как бы в доказательство того, что это смертельный риск — говорить нам, что мы можем быть сильнее и лучше, чем мы есть.

Сцена усыпана павшими лидерами. Рональд Рейган²⁹, «тефлоновый президент», был запятнан катастрофой с «Иран-Контрас» и другими скандалами. Билла Клинтона преследовали слухи о его личной непорядочности еще до того, как он занял Белый дом, стал президентом и был привлечен к суду за государственное преступление (и оправдан), — это первый избранный президент Соединенных Штатов, которому было вынесено порицание в такой эффектной и зрелищной манере.

Президентские выборы 2000 года были примечательны позициями кандидатов в меньшей степени, чем «американскими горками» самого процесса, который закончился провозглашением Джорджа У. Буша победителем, несмотря на его отставание от Эла Гора на полмиллиона народных голосов. Решение по результатам выборов было, впервые в американской истории, принято Верховным Судом, что привело к беспрецедентной дискредитации во мнении многих людей органа, который когда-то представлялся стоящим над узкопартийной политикой. И несмотря на то что президент Буш действительно, хотя и запоздало, отреагировал на атаки террористов на США 11 сентября 2001 года, большую часть 2002 года он посвятил тому, что выступал адвокатом войны против Ирака и Саддама Хусейна, игнорируя то, что многие американцы воспринимали как самую важную проблему сегодняшнего дня печальное состояние дел с экономикой, завязшей в трясине кризиса с 1970-х годов.

Если Белый дом нас разочаровал, то корпоративные лидеры проявили себя еще хуже. По мере

²⁸ Кинг, Мартин Лютер (*King, Martin Luther*, 1929-1968) — выдающийся американский общественный деятель, борец за гражданские права, сторонник ненасильственных действий. Был убит в результате террористического акта.

²⁹ Рейган, Рональд (*Reagan, Ronald*, 1911-2004) — 40-й президент США (1981 — 1989); по своим взглядам неоконсерватор, реализовал в экономике, названной в последствии «рейганомикой», идеи, направленные на пробуждение инициативности народных масс, уменьшение их зависимости и полагания на государство. Всегда был ярким антикоммунистом, повсеместно поддерживал антикоммунистические движения и выступления, от Афганистана до Сальвадора.

того, как становились известны данные, свидетельствующие о неблагоприятной деятельности организации с когда-то высокой репутацией — гиганта аудита фирмы «Артур Андерсен» — общественное мнение и средства массовой информации в равной степени удивлялись тому, куда же подевались все лидеры. Не привлекая к себе много внимания, способные люди продолжали поддерживать свои организации на плаву — способные президенты университетов, губернаторы штатов, главы неправительственных организаций. Но во все возрастающей степени мы воспринимали подлинных лидеров как вид, которому грозит вымирание под ударами событий или обстоятельств, контроля над которыми у них, похоже, было мало или вообще не было.

Однажды некий ученый из университета штата Мичиган привел список десяти основных опасностей, грозящих, по его мнению, нашему обществу. Первая и самая значительная опасность — возможность ядерной войны или какого-либо инцидента, которые могли бы уничтожить человеческую расу. Вторая опасность — перспектива мировой эпидемии, болезни, голода или экономического кризиса. Третьей ключевой проблемой, которая может привести к разрушению общества, является, по мнению этого ученого, качество менеджмента и управления нашими институтами власти.

Я думаю, что он прав. Но почему? Почему дело обстоит так, что мы нуждаемся в лидерах? Почему каждая священная индивидуальность не может брести сама по себе, без цели, своей собственной развеселой дорожкой, куда бы она ни привела? Истина заключается в том, что 288 млн граждан Америки не смогут долго оставаться вместе без лидеров, так же как эти 288 млн людей не смогут ездить по нашим дорогам и скоростным трассам без определенных правил или так же как 11 человек не смогут играть в футбол без вратаря, или так же как четыре человека не смогут добраться из пункта А в пункт Б, если хотя бы один из них не знает, где находится пункт Б.

Один человек может прожить на пустынном острове без лидерства. Два человека, если они полностью совместимы, смогут, возможно, нормально существовать и даже прогрессировать. Но если там три человека или больше, кто-то из них должен взять на себя роль лидера. Иначе разразится хаос.

Итак, мы имеем 288 млн американцев, и мы пытались в течение нескольких десятилетий обойтись без лидеров. Это не привело к хорошим результатам. Поэтому допустим, что мы не можем функционировать без лидеров. Качество нашей жизни зависит от качества наших лидеров. И так как никто, похоже, не проявляет инициативы, попробуйте сделать это вы сами. Если у вас были когда-либо мечты о лидерстве, сейчас самое подходящее время, самое подходящее место, и вы уже здесь. Мы нуждаемся в вас.

Есть три существенные причины, почему лидеры так важны. Во-первых, они отвечают за эффективность организации. Успех или неудача любой организации, баскетбольной ли команды, киностудии или автомобильного производства, зиждется на авторитете тех, кто занимает место наверху. Даже цены на бирже поднимаются или падают в зависимости от восприятия общественностью того, насколько хорош лидер.

Во-вторых, изменения и смуты последних лет не оставили нам места, где можно было бы спрятаться. Нам нужны якоря в нашей жизни. Нечто наподобие фактора дифференциала, некой направляющей цели. И лидеры удовлетворяют эту потребность.

В-третьих, существует охватывающая всю нацию озабоченность по поводу целостности наших государственных институтов. Трудно представить, что когда-то Уолл-Стрит был местом, где слово мужчины было его долговым обязательством (до тех пор, пока Мюриел Сиберт не купила место на Нью-Йоркской бирже, на Уолл-Стрит было всего несколько женщин). Репутация Уолл-Стрит, запятнанная в 1980-е годы беловоротничковыми преступлениями Ивэна Боески, Майкла Милкена³⁰ и других, жестоко пострадала в первые же годы XXI века из-за жадности и двуличия целого ряда генеральных директоров, которые получали имперские вознаграждения,

³⁰ Милкен, Майкл Р. (*Milken, Michael Robert*, p. 1946) — американский финансовый менеджер, получил кличку «король бросовых облигаций». В 1989 г. федеральное большое жюри обвинило его в нарушении целого ряда законов; он признал свою вину и был осужден на десять лет тюрьмы за мошенничество и махинации с ценными бумагами. Ивэн Боески (*Ivan Boesky*) — партнер М. Милкена по махинациям, выступал в качестве «фасада» в тех операциях по торговле ценными бумагами, где Милкен не мог «светиться». Совместная «деятельность» принесла обоим дивиденды в сотни миллионов долларов, а несколько позже ... тюремные сроки.

даже когда обманывали как держателей акций, так и своих собственных служащих.

Начиная с потрясающего открытия, что энергетическая компания «Энрон» поощряла бухгалтерскую деятельность, которая бы смутила даже Аль Капоне. Нация наблюдала, как прославленных до небес корпоративных лидеров выводят из их домов в наручниках в окружении телевизионных камер.

Обвинения в преступной деятельности одно за другим были вынесены против высших должностных лиц «Тайко Интернэшнл», «ИмКлон»³¹ и «Адельфия», «УорлдКом», «Глоубэл Кроссинг» и других бывших звезд Новой экономики, ставших банкротами в результате рассмотрения заявлений об их финансовых нарушениях. Немедленно раздался вопль о всецелой реформе советов корпораций, бухгалтерской деятельности, принципов рекрутирования управленческого состава и планов по отставке служащих, призыв к очистительным переменам в том, как Америка делает бизнес. Требования неслыханные со времен Великой депрессии.

Эти скандалы особенно встревожили тех, кто два десятилетия был занят подготовкой будущих лидеров. Бизнес-школы быстро отреагировали на этот разгром, внося предостерегающие «кейстадиэ» с «Энрон» и «ИмКлон» в свои программы и усилив курсы по этике. Но где же мы провалились? — неизбежно удивлялись те из нас, кто пытается учить лидерству. Что позволило этим, когда-то «звездным» ученикам пренебрегать и даже насмехаться над основополагающими принципами честности и «справедливой игры»?

И американский бизнес был не единственным институтом, который оказался серьезно поврежденным. Римско-католическая церковь в Соединенных Штатах пережила беспрецедентную серию скандалов, связанных с развращением детей и молодых людей священниками. Факт, что некоторые священники злоупотребили своим положением в отношении детей, шокирует сам по себе. Но почти таким же тревожным открытием стало то, что верхушка католической иерархии знала о злоупотреблениях и покрывала их, переводя «опасных» священников в новые приходы, где они возобновляли свои приставания к детям. Ни один крупнейший американский институт не оказался незамаренным, включая престижную Лигу плюща³². В 2002 году сотрудники Принстонского университета «взломали» в банк данных, касающихся приема в Йельский университет, очевидно, чтобы получить информацию, которая помогла бы убрать наиболее сильных абитуриентов на пути своих протеже.

Скандал затронул также правительственные учреждения. Общественность хотела знать, где было Центральное разведывательное управление, когда террористы с просроченными визами брали уроки в американских летных школах, чтобы затем взрывать в башни Всемирного торгового центра и в здание Пентагона. Где, собственно, было ЦРУ, когда два его сотрудника шпионили в пользу Москвы в течение многих лет? Недалеко ушло и ФБР. Оно также потерпело неудачу в предотвращении террористических атак в 2001 году и последовавшей затем рассылки смертоносных писем с сибирской язвой. И в рядах ФБР также долгое время орудовал шпион. А в 2002 году стало известно, что ФБР нанимало на службу бандитов из района Бостона в качестве информаторов, позволив по меньшей мере одному из них убить противника, и не вмешалось, когда невинные люди пошли в тюрьму за это преступление.

Мы видим эти вещи и сокрушаемся по их поводу, но что мы делаем, чтобы изменить их? Что мы *можем* сделать — мы, захваченные событиями своей собственной профессиональной и личной жизни? По большей части наша жизнь более напряженка и предъявляет больше требований, чем жизнь любого поколения в недавней истории. Благодаря повсеместному распространению сотовых телефонов и других форм быстрой коммуникации мы привязаны к нашим рабочим местам, как никогда до этого, погруженные в контекст, изменчивый,

³¹ Бывший генеральный директор (СЕО) компании «ИмКлон» Сэм Уоксал признал себя виновным по 6 из 13 пунктов обвинения, связанного с крупной продажей пакетов акций компании накануне объявления в декабре 2001 г, что их главное экспериментальное лекарство от рака «Эрбитукс» не будет допущено на рынок. Использование «инсайдерской» информации привело к удару по инвесторам и интересам компании в целом. Сэм Уоксал был приговорен к семи годам заключения и выплате 4,3 млн долларов штрафов и компенсаций. Примечательно, что он стал первым приговоренным к тюремному заключению из целого ряда бывших генеральных директоров, замешанных в корпоративных скандалах, эпидемия которых охватила США в последние годы.

³² Лига плюща (*Ivy League*) — так называют объединение восьми старейших привилегированных университетов и колледжей северо-запада США, в том числе Гарвард, Йель, Принстон и др.

турбулентный, неоднозначный и неопределенный, от которого никак невозможно ускользнуть. То, что люди часто чувствуют себя подавленными этим контекстом, очевидно из отчаянного желания столь большого количества людей упростить свою жизнь. Но мы должны овладеть этим контекстом, чтобы решить наши собственные проблемы, не говоря уже об общественных. Но чтобы сделать это, мы сначала должны эти обстоятельства изучить. К несчастью, разобраться в собственной жизни для нас так же трудно, как для рыбы — увидеть окружающую ее воду.

Всё находится в движении. Слияния и приобретения, информационные технологии и международная конкуренция меняют форму и «осевую нагрузку» американского бизнеса. Изменение демографических показателей, рост требований потребителя и появление новых потребностей — все это меняет рынок. Изменения промышленных структур, новые стратегические союзы, новые технологии и типы производства, неустойчивость рынка ценных бумаг определяют способы и пути, которыми осуществляется бизнес. Возрастающая конкуренция, мгновенная коммуникация, съезживание мира до масштаба одной большой «глобальной деревни», так же как повсеместное движение к все более свободным рынкам, включая Китай и Кубу, и разворачивающаяся реальность европейского экономического сообщества меняют способы, при помощи которых мы взаимодействуем с миром, и способы, которыми он взаимодействует с нами.

Несмотря на «провисание» Новой экономики, маленькие рационально организованные компании создают сейчас больше рабочих мест, чем большие фирмы, концерны и корпорации. Путем слияния и приобретения продолжают создаваться мегакорпорации, результатом чего является быстрая прибыль для «королей-захватчиков» и увольнение для рабочих. Традиционная «Большая тройка» американских телевизионных сетей сейчас принадлежит большим корпорациям или контролируется ими, и все три бьются за то, чтобы сохранить свое первостепенное положение на «распускающемся цветами» поле противников, которые включают в себя компании «Фокс» (Fox), «Ю Пи Эн» (UPN) и «Уорнер Бразерс» (Warner Brothers), так же как и бурно приветствуемую систему кабельного телевидения «Эйч Би Оу» (HBO). Цифровые записывающие устройства, которые позволяют зрителям «перепрыгнуть» через коммерческую рекламу, угрожают самой экономической основе коммерческого телевидения.

Дерегуляция навсегда изменила индустрию воздушных перевозок, дав рождение новым авиалиниям с дешевыми тарифами и вытеснив из бизнеса «Пэн Ам» (Pan Am) и других достопочтенных перевозчиков. Но использование авиалайнеров в качестве летающих мегабомб во время террористических атак в 2001 году нанесло сокрушительный удар индустрии воздушных перевозок, а драконовские меры безопасности после этого сделали полеты менее привлекательными, чем когда-либо.

Стареющее население Америки меняет ее экономику — по сути, ее культуру — способами, которые только начинают ощущаться. Американский бизнес когда-то владел американским и также большей частью европейского рынка. Сегодня издательский и другие секторы американской экономики преимущественно принадлежат европейцам — тренд, который, вероятно, будет продолжаться, когда Европейский Союз начнет нам отвешивать настоящие коллективные затрецины. Европейские нации будут все больше вести бизнес друг с другом благодаря снятию внутренних торговых барьеров и возросшему использованию почти универсальной валюты — евро. Когда-то единственный игрок, Уолл-Стрит сейчас занимает место среди многих объектов, испытывающих действие таких непредсказуемых сил, как иностранные инвесторы и валютные колебания, компьютерные программы и американская общественность, которая больше не доверяет тому, что говорит и делает Уолл-Стрит. А Китай продолжает оставаться самым большим в мире экономическим джокером.

Новый порядок настолько безумен, что на него трудно написать сатиру, однако аналитик из «Соломон Смит Барни» (Salomon Smith Barney) Джулиас Малдутис уловил это сумасшествие несколько лет тому назад: «Я знаю из компетентных источников, что “Дельта” покупает “Истерн”, “Истерн” покупает “Пан Америкэн”. “Пан” в действительности собирается приобрести “Юнайтед”, сейчас она обладает всей наличкой компании “Юнайтед”, а Боб Крендел из “Америкэн”, который был дьявольски спокоен все это время, готовится сделать тендерное предложение всей отрасли, как только он достигнет соглашения со своими пилотами. Более того, я говорил с Франком Лоренцо сегодня утром, и он уверил меня, что его нынешними целями будут

Перу и Боливия, которые он планирует “слить” в первую на континенте по низкой стоимости билетов страну». То, что две эти авиакомпании давно ушли в историю, только подтверждает положение дел.

Деловой мир пережил множество огромных перемен. Вспомните футуристические размышления, которые были повальным увлечением тридцать лет назад. Несмотря на шквал прогнозов, никто не предвидел того мощного воздействия, которое будет оказывать Япония на американскую экономику на протяжении определенного времени. На протяжении большей части 1980-х годов Япония — некий «выводок» отдаленных перенаселенных островов с отсутствием основных природных ресурсов, разрушенная Второй мировой войной и до этого известная своей продукцией, годной только в утиль, — способствовала появлению в Америке кризиса экономической идентичности. Мы начали сомневаться в наших превозносимых до небес ноу-хау, в нашей убежденности, что мы являемся самой творческой нацией на земле — родиной таких практических гениев, как Эдисон и Форд, и в нашей претензии на самую решительную и успешную деловую деятельность. Наступили дни, когда мы почувствовали, что японцы делают все лучше, чем мы, начиная с конструирования привлекательных новых автомобилей до нахождения новых способов, чтобы гарантировать качество. Япония быстро превзошла нас в производстве и маркетинге товаров, которые мы привыкли считать «исконно» американскими, — не только автомобилей, но и телевизоров, и даже стали. Мы изобрели видеоплееры и обладаем самым большим количеством видеоплееров в мире, но почти все наши видеоплееры произведены и выброшены на рынок Японией и Кореей.

Ужасная рецессия в Японии в конце 1990-х и повсеместная адаптация наилучшего японского опыта нашими фирмами позволили нам забыть чувство, которое мы однажды испытали, будучи униженными японским экономическим превосходством. Таким образом, американская автомобильная промышленность продолжает сражаться. И хотя осязаемая угроза со стороны Японии отступила, мы сталкиваемся с новым и в равной степени тревожным свидетельством того, что наш контроль над сложно переплетенной мировой экономикой имеет ограниченный характер.

К 2002 году, например, более чем 90 % американских семей имели видеоплееры. Однако огромная индустрия по производству видеокассет была на грани исчезновения в связи с быстрым распространением цифровых дисков или DVD. Всего за пять лет DVD вторглись в 30 млн домов и охватили более половины из 12-миллиардного рынка копий фильмов главным образом потому, что китайцы начали продавать DVD-плееры по бросовой цене, покончив с тем, что считалось японской монополией.

В XXI веке невозможно предсказать, какая страна станет причиной следующего великого экономического сдвига. Германия — крупный игрок, Китай всегда важен, и никто не знает наверняка, какое воздействие произведут расширение и консолидация Европейского Союза на всю мировую экономику, особенно если американский рост будет продолжать замедляться, как это предсказывают многие экономисты. А что Ближний Восток? После почти двадцати лет веры в то, что умиротворение может прийти на Ближний Восток, весь мир был сотрясен подъемом насильственной формы исламского фундаментализма, который использовал современные технологии единственно для того, чтобы принести хаос на Запад, угрожая экономической стабильности во всем мире.

Двести лет тому назад, когда отцы-основатели собрались в Филадельфии, чтобы поставить свои подписи под Конституцией, население Америки насчитывало всего 3 млн человек, однако среди авторов этого экстраординарного документа были лидеры мирового класса. Вашингтон, Джефферсон³³, Гамильтон³⁴, Мэдисон³⁵, Адамс и Франклин³⁶ создали Америку. Сейчас

³³ Джефферсон, Томас (*Jefferson, Thomas*, 1743—1826) — выдающийся американский государственный деятель, один из авторов «Декларации независимости», выражал либерально-демократические взгляды; 3-й президент США (1801-1809).

³⁴ Гамильтон, Александр (*Hamilton, Alexander*, 1757-1804) — один из «отцов-основателей» США наряду с Дж. Вашингтоном и Б. Франклином, играл ключевую роль на первых этапах формирования американского правительства. Политические распри с вице-президентом Аароном Бэром привели его к дуэли с последним, где он был смертельно ранен

³⁵ Мэдисон, Джеймс (*Madison, James*, 1752-1836) — американский государственный деятель, активный участник войны за независимость, автор проекта американской конституции 1787 г; 4-й президент США (1809-1817).

американцев 288 млн, и мы каждые четыре года удивляемся, почему мы не можем найти хотя бы двух отличных кандидатов на самый высший пост в стране.

Что случилось? Америка XVIII века была славна своими гениями, Америка XIX века — своими искателями приключений, предпринимателями, изобретателями, учеными и писателями; титанами, которые совершили промышленную революцию, исследователями, которые открыли Дальний Запад, писателями, которые определили нас как нацию и народ. Томас Эдисон³⁷, Эли Уитни, Александр Грэхем Белл³⁸, Льюис и Кларк, Готорн³⁹, Мелвилл⁴⁰, Дикинсон⁴¹, Уитмен⁴² и Твен — эти люди, чье видение соответствовало их смелости, построили Америку.

Америка XX века начала строиться на «обещаниях» XIX века, но все пошло как-то неправильно. После Второй мировой войны Америка прославилась, главным образом, своими бюрократами и менеджерами, своими «людьми Организации», заправилами, ловкачами и пройдохами, которые изменили, а в некоторых случаях даже разобрали на части институты и организации Америки как в государственном, так и в частном секторах.

Были яркие пятна, включая подъем движения за гражданские права и экстраординарные достижения в науке и технике. И хотя мы вышли из Второй мировой войны самой богатой и могущественной нацией на земле, к середине 1970-х годов это преимущество было утеряно. Америка потеряла свое преимущество, потому что она потеряла свой путь. Мы забыли, для чего мы находимся на этой земле.

Восстание 1960-х, десятилетие, за ним последовавшее, под слоганом «моя хата с краю», яппи 1980-х и последующее возвышение уолл-стритовских Гордонов Гекко⁴³ с их философией, что жадность есть благо, — все это последствия ошибок и примитивизма «людей организации». Неспособные обнаружить ум и сердце Америки, многие из ее граждан, похоже, провозгласили свою независимость как от самой Америки, так и друг от друга.

Хотя в 1960-е годы мы увидели рождение такого важного вклада в развитие нашей страны, как движение за гражданские права и женское движение, слишком многие из так называемых «прорывов» обернулось крахом. Мы говорили о свободе и демократии, но на практике это превратилось во вседозволенность и анархию. Люди часто были заинтересованы не столько в новых идеях, сколько в неких рецептах и лозунгах. Такие «гуру», как Абраам Маслоу⁴⁴ и Карл

³⁶ Франклин, Бенджамин (*Franklin, Benjamin*, 1706-1798) — американский политический и общественный деятель, публицист, ученый, писатель. Первый посол США во Франции. Многие сделал в политических и интеллектуальных кругах Европы для популяризации идей независимости США от британского владычества.

³⁷ Эдисон, Томас (*Edison, Thomas*, 1847-1931) — великий американский изобретатель, на счету которого сотни изобретений, в том числе электрическая лампа и фонограф. Крылатая фраза Эдисона: «Гений состоит из одного процента вдохновения и девяноста девяти процентов пота».

³⁸ Белл, Александр Грэхем (*Bell, Alexander Graham*, 1847—1922) — американский изобретатель, известен своим изобретением телефона.

³⁹ Готорн, Натаниэль (*Hawthorne, Nathaniel*, 1804-1864) — американский писатель романтико-философского направления, чьи произведения пронизаны аллегорией и символикой. Самым известным романом Готорна является «Алая буква» (*The Scarlet Letter*), по которому в конце XX века был снят известный фильм с Деми Мур и Ричардом Гиром.

⁴⁰ Мелвилл, Герман (*Melville, Herman*, 1819-1891) — выдающийся американский писатель, автор грандиозного по масштабам задуманного романа «Моби Дик», где миссия, возложенная на себя капитаном Ахавом, убить фантастического Белого кита становится символическим изображением тяжелой судьбы человечества, увлекаемого волнами житейского моря и напрягающего силы в борьбе с мировым Злом.

⁴¹ Дикинсон, Эмили (*Dickinson, Emily*, 1830-1886) — американская поэтесса. Прожила замкнутую и созерцательную жизнь, при этом свободолюбивость натуры и смелость воображения ярко проявились в ее творчестве, полном необычных метафор, богатством ритмов и неожиданностью форм. Знаменитой стала после своей смерти, так как при жизни ничего не публиковала.

⁴² Уитмен, Уолт (*Whitman, Walt*, 1819-1892) — выдающийся американский поэт, автор книги «Листья травы» (*Leaves of Grass*, 1855), ставшей классикой американской поэзии. Уитмен в предисловии к «Листьям травы» писал: «Ты хочешь, чтобы твое произведение было прекрасно? Прежде всего, не заботься об этом. Люби солнце, землю и людей, презирай богатство, ненавидь тиранов, и не только твое произведение — ты сам станешь прекраснейшей в мире поэмой».

⁴³ Гордон Гекко — персонаж знаменитого фильма «Уолл-Стрит» (реж. Оливер Стоун, 1987). Главный лозунг этого беспринципного брокера, настоящей «акулы капитализма»: «Жадность — это хорошо. Это — работает!» Гекко — это философ жадности, проповедник почти узаконенного грабежа.

⁴⁴ Маслоу, Абраам (*Maslow, Abraham*, 1908-1970) — психолог, разработал теорию человеческой мотивации,

Роджерс⁴⁵, говорили нам, что мы можем создавать свою собственную реальность, и мы это сделали, каждый — утверждая важность своего собственного пути.

В американском характере всегда существовало некое противоречие между правами личности и общим благом. Хотя мы восхищались Джоном Уэйном⁴⁶, который вершил свою собственную справедливость, мчась галопом на лошади и стреляя из винтовки, мы также знали, что караван не пересечет равнины, если мы не будем держаться друг друга. И это противоречие в национальном характере никуда не исчезло, оно сильно, как и прежде. Всякий раз, когда векторы ориентированной на успех мобильности и гражданской порядочности расходятся, у нас остается все меньше и меньше общего, и все меньше понимания того, что есть добро.

Наши отцы-основатели создавали конституцию, полагая, что существует такая вещь, как общественное благо. Джеймс Мэдисон писал: «Общественное благо... действительное подлинное богатство огромного числа людей... есть высшая цель, к которой нужно стремиться». Но на заре 1920-х годов, когда Кэлвин Кулидж⁴⁷ сказал: «Бизнесом Америки является бизнес», никто ему не возразил. Идея общественного блага была побеждена некими особыми интересами, которые сегодня часто заменяются индивидуальными предпочтениями. Америка превратилась в то, что Роберт Белла и его соавторы описывают в своей книге «Привычки сердца»: «...вседозволяющая терапевтическая культура... которая побуждает делать энергичные усилия, чтобы превратить наш особенный сегмент жизни в свой маленький обособленный мирок».

Сегодня люди, которые могут себе это позволить, все больше и больше прячутся в своих собственных «электронных замках», работают дома и связываются с миром посредством компьютеров и мобильных телефонов. Человеческие контакты им заменяют цифровые помощники, посредством которых заказываются фильмы для DVD, пицца для микроволновых печей и тренеры для «обслуживания» тел. Защита от мира осуществляется при помощи продвинутых систем безопасности. Эти люди отказываются признавать то, что в действительности происходит, и цену, которую всему нашему обществу приходится платить за это, и то, что происходит с людьми, у которых нет таких доходов. Исследователи трендов называют этот феномен «жюканизацией», но в большей степени это похоже на предельный эгоцентризм.

Хотя взрыв рынка первых лет XXI века стер с лица земли более чем 7 трлн долларов из личных состояний, сделав богатых несколько менее богатыми, разрыв между богатыми и бедными в Соединенных Штатах остался угрожающе большим. В заглавных статьях газет «Уолл-Стрит Джорнал» и «Нью-Йорк Таймс» печатаются бесчисленные истории о том, как американцы проводят все больше времени дома, украшая свое «гнездышко» и покупая товары по дешевке в магазинах со скидкой, в частности в «Тарджей», как игриво называют «Таргит» (Target). Но поведение этих людей, живущих в домах стоимостью в миллион долларов и играющих в игру под названием «затягивание поясов», отдает неприятным душком декадентства Марии-Антуанетты⁴⁸, притворявшейся, что она пасет овец. Американский средний класс, который доверил свое будущее различного рода фондам, в частности пенсионным, был разорен по причине раздутых и нереализованных инвестиционных программ в условиях затянувшегося спада. И растущее число

всемирно известную как «Иерархия человеческих потребностей», которые он разделил на пять категорий — от самых насущных до более продвинутых, таких как самооценка, самореализация.

⁴⁵ Роджерс, Карл (*Rogers, Carl*, 1902-1987) — американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии. Разработал так называемый недирективный, или центрированный на клиенте, метод психотерапии, в основу которого легли его представления о формировании личности.

⁴⁶ Уэйн, Джон (*Wayne, John*, 1907-1979) — настоящая «икона» американского кинематографа; стал «звездой» благодаря вестернам режиссера Джона Форда. Его герой — большой, жесткий, но восприимчивый к проблемам «униженных и оскорбленных», мужчина, готовый встать на их защиту. Уэйн был ультрапатриотом, тесно связанным с консервативными силами.

⁴⁷ Кулидж, Кэлвин (*Coolidge, Calvin*, 1872-1933) — 13-й президент США (1923— 1929); «Кулидж более отмечен как личность, чем героическими достижениями», — писал о нем Альфред Э. Смит, а Уолтер Липпман в 1926 г. отмечал: «Его активная неактивность как никогда лучше соответствует настроениям и потребностям страны в этот момент».

⁴⁸ Мария-Антуанетта (1755-1793) — королева Франции, жена Людовика XVI, казненная на гильотине в 1793 г. по обвинению в измене Франции. Известна своей отдаленностью от жизни народа; когда ей сказали, что люди умирают от нехватки хлеба, она ответила: «Пускай едят пирожные».

неимущих и «имеющих слишком мало», испытывающих ежедневную тревогу из-за умопомрачительной стоимости услуг здравоохранения, вынуждены игнорировать симптомы появившихся заболеваний и экономить на лекарствах, деля дозу на несколько частей. Испытывая постоянную бомбардировку картинками благосостояния со стороны средств массовой информации, эти малоимущие американцы выкладываются больше, чем когда-либо, на своих рабочих местах, которые они ненавидят. Они уже не мечтают о владении собственным домом, даже теперь, когда проценты по ипотеке упали до самой низкой отметки на нашей памяти.

На некоторое время наши экономические тревоги отступили на второй план из-за национальной травмы 11 сентября 2001 года, которая заставила буквально всех американцев по-новому взглянуть на свою жизнь и пересмотреть приоритеты. Полные щемящей боли звонки обреченных людей из башен-близнецов тем, кого они любили, чтобы сказать слова прощания, огнем опалили сознание нации. Мы увидели обыкновенных людей, чей контроль над своей собственной жизнью был, не по их вине, низведен до ужасного выбора, смириться ли со своим уделом жертвы огня или прыгнуть из окна стоэтажного здания.

Впервые за последние десятилетия американцы, похоже, увидели себя одной нацией, единым народом, объединившимся в своей приверженности принципам демократии. К несчастью, подлинное чувство единения, которое возникло после террористических атак, не уменьшило в нации чувство отчуждения от многих ее институтов. Во многих слоях общества ощущалось чувство недоверия в связи со все возрастающей правительственной воинственностью в речах и желанием уничтожить любой ценой «ось зла», воплощенного в Саддаме Хусейне. Многими американцами все сильнее овладевало чувство отчуждения от национальных лидеров, которые, похоже, используют терроризм как оправдание кромсания конституционных гарантий. Как говорила Абигейл Адамс, великое страдание часто порождает великое лидерство, но боль не является его гарантией. И после 11 сентября многие американцы продолжают пребывать в состоянии ожидания появления лидера, как и в не столь давнее время, когда терроризм был так же редок в Америке, как голод. Да, нация разделила трагедию, но это страдание не создало общего видения того, какими Соединенные Штаты должны быть и как достичь этого. И, похоже, у нас нет лидеров нужного уровня, чтобы дать нам это ведение.

В то время как мы боремся с новой угрозой терроризма на американской земле, некоторые неотложные социальные проблемы остаются трудноразрешимыми. Ничего не может быть хуже, чем предпринимательство, эксплуатирующее порок, и это предпринимательство отравляет наши города уже более полувека. Продажа крэка, героина и смертельных синтетических наркотиков продолжает быть одной из немногих растущих отраслей экономики в депрессивных городских районах. Наркомания способствовала увековечиванию подкласса* американского общества и переполненности наших тюрем. Американцы тратят больше денег на наркотики, чем на нефть, и Соединенные Штаты печально известны наивысшим уровнем наркозависимости в Западном мире.

Итак, вот контекст. То, что создали филадельфийские гении в XVIII веке, а их «буйные» наследники разукрасили выдумкой в XIX, лишенные вдохновения лидеры современности и их пассивные последователи как в правительстве, так и в бизнесе превратили в гигантскую машину, многочисленные колеса которой отчаянно буксуют в грязи по дороге в никуда.

В первые десятилетия XX века пути развивающегося бизнеса и правительства стали все чаще пересекаться. Бюрократы навязали свои правила и ограничения большому бизнесу. В ответ корпоративные управленцы затопили Вашингтон своими лоббистами, и возникла патовая ситуация. Немногое, конечно, может вырасти в патовой ситуации, а менеджеры и бюрократы в большей степени механики, чем садовники. Им больше нравится копаться в машине, чем выращивать разные вещи.

Подобно превышающим все размеры американским машинам эйзенхауэровской эры, Америка представляется слишком большой и слишком неуклюжей, чтобы работать эффективно, реагировать на события быстро и мудро. Это стало со всей болезненностью очевидным в свете событий 11 сентября, когда шокированные происходящим американцы обнаружили, что наш аппарат безопасности огромен, но опасно неэффективен. Оказалось, что ФБР собирало

* Деклассированного слоя.

информацию как всегда усердно, но не позаботилось модернизировать свои компьютерные системы, чтобы информация сразу становилась «общей», анализировалась, и на ее основе можно было бы действовать быстро и эффективно. ЦРУ потерпело неудачу в «переизобретении» самого себя после падения Советского Союза и не смогло предвидеть новых угроз, что требовало знания иностранных языков и наличия других способностей. У организаций, занимавшихся вопросами безопасности, был опыт жесткого противостояния, а не взаимодействия.

И даже когда критически важная информация текла потоком, она могла быть заблокирована единственным предвзятым «контролером» или тем, у кого был свой собственный список операций. Свяжите воедино системные ляпы с высокомерной убежденностью, что непредполагаемое произойти никогда не может и не произойдет, и увидите, что несчастье было неизбежным.

Философ Альфред Норт Уайтхед⁴⁹ когда-то написал: «В современном мире на смену безбрачия средневекового просвещенного класса пришло “безбрачие” интеллекта, который находится в “разводе” с конкретными размышлениями о “полных фактах”».

Конкретное размышление о реальных фактах приводит очень многих американцев к пониманию того, что финансовый отчет — это еще не все, это конкретика, а Америка задыхается от нехватки видения.

Будучи всегда новатором, телевизионный продюсер и писатель Норман Лир добился удивительного успеха, как финансового, так и творческого. В беседе с ним мы говорили не только о его жизни и работе, но также о его тревогах по поводу того, что он описывал как «социальную болезнь нашего времени», а именно «краткосрочное мышление»: «Оно интересуется результатами опроса общественного мнения, а не тем, что важно для страны и что является наилучшим для ее будущего, его интересует, что я говорю, в понятиях краткосрочности, чтобы переместить меня из конкретного отсюда в конкретное туда». И эта национальная одержимость краткосрочностью пришла прямо из бизнеса. Лир продолжал: «Джозеф Кэмпбелл однажды сказал, что во времена средневековья, когда вы приближались к городу, ваш взгляд всегда был прикован к шпилям соборов. Сегодня это башни коммерции. Это бизнес, бизнес и бизнес, и так как он действует в стиле эскалации — все быстрее и быстрее, — он становится краткосрочным... Вы знаете, сегодня они не финансируют подлинных иконоборцев, они не финансируют новаторов, потому что это слишком рискованно — это ведь долгосрочное вложение».

Я думаю, что Лир абсолютно прав. Американский бизнес стал главным формирующим и движущим фактором в современной Америке — даже еще больше, чем телевидение, — и, по странной иронии, со всем рвением применяя на практике то, что он проповедует, бизнес сам себя шарахнул обухом по голове. Взяв в плен сердце и ум нации своими сиреноподобными песнями о «немедленном удовлетворении запросов», бизнес заключил себя в клетку устаревшей практики. До того, как, ярко вспыхнув, сгорела Новая экономика и в равной степени впечатляюще «рухнули» американские генеральные директора, корпоративные лидеры достигли такой популярности, какой у них никогда не было в истории. Но, в то время как мы лебезим перед этими корпоративными «суперзвездами», мы забываем задать жизненно важный вопрос: сколько подлинного лидерства было даже в самых успешных компаниях?

Сколько из тех, кого мы считали лидерами, были действительно корпоративными «волшебниками из страны Оз», или же их способности были столь же иллюзорны, как и их сфабрикованные бухгалтерские книги?

Ричард Ферри, бывший президент и соучредитель кадровой фирмы «Корн — Ферри Интернэшнл», говорил о проблеме краткосрочного мышления более десяти лет назад, но его наблюдения вполне соответствуют сегодняшнему дню: «Корпоративная Америка может рассуждать на интеллектуальном уровне о том, что принесет успех в XXI веке, но, когда дело доходит непосредственно до принятия решений, все, чем они готовы заниматься, — так это следующим квартальным отчетом о прибыли. Вот чем руководствуется наша система. С таким

⁴⁹ Уайтхед, Альфред Норт (*Whitehead, Alfred North, 1861-1947*) — известный английский математик и философ; между 1910 и 1913 гг. он опубликовал трехтомный труд «Принципы математики», написанный совместно с Берtrandом Расселом, позже также знаменитым философом. В этой работе он предпринял попытку определить логические основания науки и математики. Позже он обратился к вопросам метафизики и религии.

типом мышления все становится вторичным по отношению к способности обеспечить рост прибыли в следующем квартале. Мы топчемся на месте, мы занимаемся механическим трудом. Система вознаграждения в этой стране ориентирована на краткосрочность».

Наша приверженность к краткосрочности дает нам представление о мире как бы в системе «стоп-кадра» и мешает увидеть, что мир «сжимается» и «разогревается», «идет вразнос», становится амбициозным и тщеславным, причем не только в политике, но и в социальной сфере, и в экономике. Как в свое время наши отцы бросили вызов британскому правлению, так Япония и Корея, буквально вся Европа, Скандинавия и Австралия бросили вызов американскому корпоративному правлению. Даже арабы начали забирать обратно свою нефть. Эти новички бьют нас в нашей же собственной игре, а именно в производстве и маркетинге. Япония прежде всех стала рассматривать рынок как место настоящего сражения, стала считать торговлю не только важнейшим оружием, но и источником подлинной национальной безопасности.

Признание Советским Союзом факта, что торговля козырнее идеологии, привело к его неизбежному демонтажу и породило тот горячий, вызванный шкурным интересом энтузиазм, с которым Чешская Республика и другие бывшие социалистические государства стали стремиться к принятию в Европейский Союз.

Возможно, благодаря тому, что они на века старше нас и поэтому более мудры и уравновешенны, наши друзья в Азии и Европе знают, что политические режимы приходят и уходят, идеологии как бы окостеневают и ослабевают, а человеческая природа остается все той же — базисными для человека являются экономические, а не политические потребности.

Америка сейчас сходит с ума по поводу самого масштабного процесса поглощений из всех когда-либо бывших. Но Америка по-прежнему порочно предается идее быстрой сделки и быстрого доллара. Она еще не осознала, что новый баланс заключается в том, что там нет баланса — нет подведения балансовой черты, там много меньше ограничений или логики. Жизнь на нашей «вихревой» и сложной планете не является больше линейной и последовательной, когда одна вещь логически ведет к другой. Эта жизнь спонтанна, противоречива, неожиданна и многозначна. Явления не происходят согласно плану, и они не могут быть сведены к каким-то простым, аккуратным моделям. Мы продолжаем настаивать на точных и простых ответах, в то время как нам следовало бы всё подвергнуть сомнению.

Уоллес Стивенс, прославленный поэт, который был также вице-президентом страховой компании, хорошо выразил это в своем стихотворении «Шесть значимых ландшафтов»:

Рационалисты, которые носят квадратные шляпы,
Которые думают в квадратных комнатах,
Которые смотрят на пол,
А потом на потолок, —
Они запирают себя
В прямоугольные треугольники.
А может быть, им следует попробовать ромбы,
Конусы, волнистые линии, эллипсы.
Как, например, эллипс неполной луны,
Может, тогда они стали бы носить сомбреро.

Для Америки наступило время поменять свою квадратную шляпу на сомбреро или берет и рассмотреть этот новый контекст.

Как говорит Норман Лир, «один человек может иметь значение... гражданин может иметь значение в этой стране».

Сегодня возможности для лидера безграничны, но также серьезны и вызовы. Наши самые лучшие, самые блестящие граждане столь же изобретательны, находчивы и талантливы, как и любое другое поколение лидеров, но путь к вершине сейчас более крут, чем когда-либо, и ноги наверху скользят, и сама эта вершина более коварна и вероломна, чем вершина Эвереста в ее самые опасные дни.

Сейчас мы по меньшей мере на половине дороги в Зазеркалье, на пути к полному хаосу. И хотя контекст исключительно переменчив, он не может измениться фундаментальным образом до того момента, пока главные игроки влекомы им, пока они плывут сквозь него подобно рыбам,

которые не видят окружающую воду. Иначе говоря, современный климат склонен к самоувековечиванию, потому что он создал целое поколение менеджеров по своему собственному образу и подобию.

Как мы недавно обнаружили, слишком многие генеральные директора стали боссами, а не лидерами, и это боссы загнали Америку в теперешний тупик. Ирония в том, что они являются в такой же степени продуктами этого контекста, как и сегодняшние корпоративные скандалы. Они — совершенное выражение этого контекста, влекомые, влекущие, но идущие в никуда.

Первый шаг в становлении лидера, таким образом, состоит в признании контекста таким, каков он есть, — разрушителем, а не творцом, ловушкой, а не пусковой установкой, концом, а не началом — и провозглашении своей собственной независимости от него.

ПОДЧИНИТЬСЯ КОНТЕКСТУ

Описав контекст, я испытываю искушение как бы перепрыгнуть через ступеньку и обратиться прямо к людям, которые победили обстоятельства. Успех доставляет большее удовольствие, чем неудача или поражение, писать о нем настолько же интересно, как и в жизни переживать его. Кроме того, все знают людей, которые не получили того, чего они хотели от жизни. Но как извлекать уроки из неудач — одна из самых важных тем этой книги. Мы будем возвращаться к ней снова и снова, поэтому, я думаю, нам следует взглянуть на один пример из жизни, когда человек не выбрался из затруднительного положения, и я бы хотел привести несколько причин, почему этого не произошло. Я назову его Эд.

Эд родился в рабочей семье в Бруклине, Нью-Йорк. Сообразительный, решительный, настроенный на успех, он пошел работать на фабрику прямо из средней школы и сразу же поступил в вечерний колледж. Работая день и ночь, он сумел получить диплом бухгалтера. Он «поднялся» из цеха в управленческие структуры той же самой промышленной компании. За несколько лет он пробился наверх по служебной лестнице, обойдя по дороге нескольких специалистов с дипломами мастера делового администрирования*. Он показал себя не только усердным и агрессивным работником, но и талантливым, способным держать удар человеком. Эффективный, компетентный и жесткий, со временем он стал вице-президентом.

Эд был человеком компании. Так говорили все. Он не только знал, как все это работает, но и был способен заставить это работать лучше. А когда необходимо, он, не колеблясь, избавлялся от «сухостоя». Он не был человеком, на которого легко было работать. Но он был руководителем того типа, который нравился его боссам (то, что он и большинство других управленческих работников были мужчинами, никого не удивляло). Он был на сто процентов преданным компании трудолюбом, всегда готовым пройти лишнюю милю, и он не терпел рядом с собой тех, кто был меньше его предан делу.

Компетенция Эда, соединенная с целеустремленностью и жесткостью, сделала его идеальным администратором для системы «победи или умри» 1980-х и 1990-х годов. Посмотрев на него в действии, никто бы никогда не подумал, что он вырос в бедности на улицах Южного Бруклина и что он был выпускником вечернего колледжа. Фактически даже он сам забыл об этом. Он выглядел, одевался и говорил, как его боссы. У него была привлекательная, преданная жена, которая выглядела, одевалась и говорила, как жены его боссов. У него были два красивых послушных сына, прекрасный дом в Вестчестере, отличный слуга и огромные перспективы, если бы он захотел двигаться дальше. Президенту его компании было за 50, то есть возраст Эда, и было совершенно очевидно, что президенту очень нравилась его должность.

Ко времени, когда Эд начал испытывать нетерпение, фирма, которая была собственностью одной семьи и работала в той же самой отрасли промышленности, искала «новую кровь». Генеральный директор, внук основателя фирмы, подумывал об отставке, но вокруг не было никого, кому бы он мог вручить бразды правления. Он решил пригласить кого-нибудь со стороны на должность вице-президента, чтобы узнать его получше, и если все пойдет хорошо, то передать ему фирму. Этот процесс должен был занять два или три года. Хотя фирма

* Master of Business Administration — MBA (англ.).

базировалась в Миннеаполисе, агентство по поиску персонала нашло Эда в Нью-Йорке. Эд воспринял переезд в Миннеаполис как наикратчайший путь к вершине.

Он занялся переменной работы так же эффективно, как занимался всем остальным. Он перевез свою семью в большой и хороший дом в Эдине, занял большой угловой офис с видом на озеро и, похоже, начал приспособливаться к более медленному темпу жизни на Среднем Западе, не теряя при этом собственного ритма.

Но он стал, если это вообще было возможно, еще жестче и обрушивался на людей, которые не удовлетворяли его требованиям, с еще большей силой, чем до этого. По жизни более расслабленные миннесотинцы из его офиса подшучивали над ним в частных беседах. Он получил кличку «бруклинский бомбардировщик», но при этом, когда он говорил: «Прыгайте!», они прыгали.

Приблизительно через год работы Эда в Миннеаполисе Бакстер, генеральный директор, пригласил его на ланч и предложил ему пост первого заместителя по организации производства. Эд был польщен, но не удивлен. Никто не работал усерднее, чем он, никто не знал о компании больше, чем он, и никто не заслуживал этого продвижения больше, чем он. Единственным пределом для «бомбардировщика» стало только небо. Бакстер и Эд были потрясающей командой. Бакстер, радушный, поощряющий, умело управлял компанией, в то время как Эд, будучи более жестким, чем когда-либо, занимался проблемой тумачов и шишек и грязной работой.

Бакстер решил, что Эд — именно тот парень, который сможет заменить его, когда он покинет свой пост. И он объявил об этом решении семье, что было практически то же самое, что и совет директоров. Первый раз в своей жизни Эд столкнулся с чем-то, что он не смог продать. Некоторые члены семейного совета сказали Бакстеру, что Эд слишком жесток, слишком груб по отношению к своим сослуживцам и что они не одобряют его назначения до тех пор, пока он не улучшит свои «навыки обращения с людьми».

Бакстер сообщил Эду плохие для того новости. Если Эд был смущен, а он был, то также был смущен и генеральный директор. Бакстер был готов уйти в отставку, более того, он выбрал Эда своим наследником и начал готовить его на эту должность. Но стройный план рассыпался. На этом этапе Бакстер позвонил другу, который рекомендовал ему пригласить меня в качестве консультанта. После того как была очерчена дилемма, он спросил меня, не мог бы я поработать с Эдом, чтобы помочь улучшить его навыки обращения с людьми. Он сказал, что Эд готов сделать все что потребуется, лишь бы получить место генерального директора.

После многих разговоров и размышлений я согласился. У меня возникли определенные сомнения, но это была интересная задача, и, кроме того, у меня были еще другие дела, связанные с Миннеаполисом, поэтому я не должен был радикально перестраивать свою жизнь. Тем не менее я задумывался о том, в какой степени кто-либо может повлиять на мужчину 55 лет, чтобы в его характере произошли радикальные изменения.

Приехав в Миннеаполис, я повстречался с Эдом. Я провел пару дней, следуя за ним и наблюдая за всем, что он делал и как он это делал. Затем, в следующий свой приезд, я провел интервью со всеми, кто работал с Эдом, и попросил его пройти ряд тестов по определению параметров его личностных качеств.

При этом, конечно, каждый действовал исходя из собственных интересов. Собираясь уйти в отставку, Бакстер хотел, чтобы его «наследник» соответствовал требованиям. Упорствующие члены совета хотели найти выход из трудной ситуации, и этот выход я должен был им указать в случае, если бы мне удалось добиться изменений во взглядах Эда, или даже в случае, если бы я потерпел неудачу. Эд, который был сама готовность к сотрудничеству, хотел получить пост.

Через некоторое время мне стало ясно: все, что говорили об Эде, было правдой. Он очень компетентный и очень амбициозный, он при этом был тираном. Он был импульсивен, и часто его поведение было оскорбительным по отношению к людям, которые на него работали. Они буквально съеживались в его присутствии. У него была отчаянная потребность контролировать как людей, так и события. Он не был способен поблагодарить кого-либо за хорошо проделанную работу, он не мог даже сказать какой-нибудь комплимент. И конечно, он не был сторонником женского равноправия.

Эд принялся за решение своей проблемы так же, как он брался за все остальное, — на полной скорости, бросив на это все свои ресурсы. В процессе моей работы с Эдом всем окружающим стало легче иметь с ним дело. Ему удалось сгладить свои острые углы. Он стал менее колючим, более вежливым, как будто он настраивал себя, словно музыкальный инструмент. Таким же образом он настраивал свою компанию. Это были хорошие новости.

Плохими новостями было то, что, несмотря на все попытки Эда, люди, которые работали с ним, продолжали относиться к нему с подозрением. Они просто не доверяли «новому» Эду. И суждения членов совета по-прежнему разделялись. Те, кому нравился «старый» Эд с его философией «никакой чепухи — дело превыше всего», были удивлены его смягчившимся поведением. В то же время другие, изначально блокировавшие «возвышение» Эда, нашли у него новые недостатки. Они говорили, что, несмотря на весь его напор и компетентность, ему не хватает видения и характера.

Твердо веря в то, что характер жизненно важен для лидера, так же как напор и компетентность, я вынужден был с ними согласиться. А характер — это было то, что я не мог помочь Эду найти. Он должен был сделать это сам. И, как я уже говорил раньше, для лидера недостаточно делать вещи правильно. Он должен делать правильные вещи. Более того, лидер без некоего видения того, куда он хочет привести свою организацию, не лидер. У меня не было сомнений, что Эд может управлять компанией. Но у меня были серьезные сомнения насчет того, куда бы он мог ее завести.

После того как я сказал Эду, что на меня произвел впечатление его прогресс, но я не могу рекомендовать его на должность генерального директора, я составил доклад и представил его Бакстеру и совету директоров. Бакстер, как я понял, испытал облегчение. Хотя ему был нужен кто-либо наподобие Эда, чтобы помогать ему управлять компанией, он знал, что члены совета были правы: бизнес, который был семейным предприятием в течение трех поколений, не мог быть просто так передан Эду. Итак, Бакстер остался на своем месте, а Эд остался на своем, пока другой «наследник» Бакстера не был найден. Затем Бакстер ушел в отставку, а Эд уволился.

Если бы это был кинофильм, то Эд в последней части, конечно, должен был полностью исправиться и получить свой пост. Но в настоящей жизни все не так, как в кино, — и героев, и негодяев не так легко определить, как это происходит в фильмах.

На самом деле я, конечно, не думаю, что Эд был героем или негодяем. Он — жертва. Он воспринимал себя как человека, «который сделал себя сам»*, но, по сути, он выстроил себя по неправильному образцу неправильной корпоративной культуры.

Он пришел в мир бизнеса как жесткий уличный парень, который решил свернуть с кривой дорожки и вознамерился стать хорошим. Он был амбициозен и трудолюбив. Но в конечном итоге он был просто еще одним продуктом превалирующего климата. Какой-либо характер или видение, которое у него, возможно, было, атрофировались по пути наверх.

Эд мог бы научиться быть лидером. Конечно, когда он начал свою работу на фабрике, у него было страстное желание достичь определенных жизненных перспектив. Но потом он очутился в Зазеркалье — в мире, где человек человеку — волк, где люди получают награду не за то, что они себя реализуют, а за то, что они себя утверждают. Утверждая себя как идеального слугу системы, Эд никогда полностью себя не реализовывал — он позволил, чтобы его использовал работодатель. Будучи сам подгоняемым, он подгонял других, становясь «боссом из прошедшего времени». Он не смог приспособиться к новому корпоративному климату, где видение и характер стали так важны.

Когда позже я все это разложил по полочкам, то понял, что совет директоров интересовали пять вещей: техническая компетентность (которой Эд обладал), затем навыки работы с людьми, концептуальные умения (имеются в виду воображение и креативность), рассудительность и вкус, а также характер. Дело было не просто в его навыках работы с людьми, как они мне сначала сказали. Поэтому, даже хотя он и упорно трудился над собой, пытаясь добиться успеха в этой области, он все равно не смог привлечь людей на свою сторону. Они сомневались в его рассудительности и его характере. Они чувствовали, что не могут ему доверять.

Так как сейчас эра «падения вверх», то Эд в настоящий момент является председателем совета

* Self-made man (англ).

и генеральным директором видной промышленной фирмы в Атланте. Комитет по подбору кадров зачел ему не только его собственные успехи, но также и все достижения Бакстера, включая создание новой продукции и поддержание репутации фирмы по организации системы обслуживания и контроля за качеством, которыми заслуженно восхищались в этой отрасли промышленности. К несчастью, когда Эд подтянет все болты и гайки в Атланте, но потерпит неудачу в разработке новой продукции или получении прибыли, он может обнаружить, что контекст неудачи не прощает, если только он не сделает правильных выводов из своего провала в Миннеаполисе и не выберет трудный путь становления личности. Мне не удалось узнать, как сложились у него дела, так как он не желает отвечать на мои телефонные звонки и не перезванивает мне.

Мы все знаем таких «Эдов». На самом деле они скорее подтверждают правило, чем являются исключениями. Как мы увидим далее, люди могут преодолеть и преодолевают правила, побеждают контекст и добиваются успеха способами, о которых Эд мог только мечтать.

ОВЛАДЕТЬ КОНТЕКСТОМ

Норман Лир стал тем лидером, которого я выбрал, чтобы высветить причины, по которым Эд не прошел отбор.

Он прорвался на телевидение во время так называемого «золотого века» телевидения, как сценарист таких шоу, как «Комедийный час Колгейта», «Шоу Джорджа Гобела» и «Шоу Марты Рей», которые он также и режиссировал. В 1959 году Лир и Бад Норкин основали компанию «Тандем продакшнз» (Tandem Productions), которая производила и продавала «пакетом» телевизионные спецвыпуски с участием таких звезд, как Фред Астер, Джек Бенни, Дэнни Кей, Кэрол Чейни, Генри Фонда и др. «Тандем» также выпустил ряд художественных фильмов, таких как «Начните революцию без меня», «Холодная индейка» и др. Сценарий Лира «Развод по-американски» был номинирован на премию «Оскар» в 1967 году. С любой точки зрения Лир добился успеха. Но в 1971 году он и «Тандем» сделали гигантский шаг вверх с премьерой эпохального телевизионного сериала под названием «Все в семье». Этот сериал, где играл незабываемый Арчи Банкер, и последовавшие за ним сериалы «Сенфорд и сын», «Мод», «Джефферсоны», «Один день за раз», «Мэри Хартман» не только революционизировали телевидение, но и дали американцам пример забавного, но острого взгляда на самих себя.

Блистательный писатель Педди Чаевский говорил: «Норман Лир увел телевидение от вялых, полусонных жен и тупых мужей, от сводников, провокаторов, шустрых мужчин, частных сыщиков, наркоманов, ковбоев и дельцов, которые и создавали весь этот телевизионный хаос, и на их место он поставил американский народ... Он взял аудиторию и посадил ее прямо в телевизор».

Больше, чем кто-либо другой, Лир заставил телевидение повзрослеть. Его шоу были не только хитами, они не боялись быть спорными, фокусируясь на таких тогда запретных темах, как аборт или предрассудки. Интересно, что вначале ни одна студия не хотела брать программу «Все в семье». Она была отвергнута компанией «Эй Би Си» (ABC) и с неохотой показана в эфире компанией «Си Би Эс» (CBS), и вначале какое-то время ее почти не смотрели. Но, к счастью, компания «Си Би Эс» все же проявила настойчивость с этой программой. И Лир не только справился с контекстом, он революционизировал его.

В каждом из последующих 11 сезонов, с 1971 по 1982 год, по меньшей мере одна из комедий положений Лира входила в число 10 лучших, показываемых в прайм-тайм. В 1974-1975 годах пять из десяти лучших телевизионных шоу принадлежали Лиру. В ноябре 1986 года ему принадлежали пять из девяти ведущих кабельных сетей. Почти 60% всех пилотных программ Лира продавались как сериалы, и этот показатель превышал средний уровень по телевизионной промышленности в два раза. Более чем 1/3 из всех его телевизионных серий стали хитами на кабельном телевидении, что превышает средний уровень в этой области в три раза.

Карьера Лира характеризовалась инновационностью и риском, и оба эти фактора доказали свою эффективность, так как Лир не только творческий феномен, но и финансовый волшебник. Но когда Гильдия сценаристов Америки вышла на забастовку в марте 1988 года, этот человек, который революционизировал телевизионную отрасль, этот мультимиллионер, этот пионер в области коммуникации и лидер, встал в линию пикетов вместе со своими коллегами-писателями.

Лир проявил себя блестяще как писатель, как продюсер, как бизнесмен и как активный гражданин (он является соучредителем организации «Люди за американский путь» — фонда, целью которого являются гражданские права и свободы). Его совета ищут кандидаты в президенты и другие политики. И он продолжает вносить свой вклад в общественную жизнь и другими путями.

В 2000 году он и интернет-предприниматель Дэвид Хейден заплатили рекордную сумму в 7,4 млн долларов за оригинальный экземпляр «Декларации независимости» и объявили о планах сделать ее доступной для широкой публики. Лир также пожертвовал более чем 5 млн долларов, чтобы образовать мультидисциплинарный центр при Университете Южной Каролины по изучению «конвергенции развлечения, коммерции и общества». Этот новый Центр Нормана Лира будет формировать государственную политику, так же, как и вести академические исследования.

История жизни Нормана Лира — как бы воплощенная американская мечта, настоящий сюжет на эту тему; единственное исключение — он не женился на дочери босса. Начав практически с нуля, он стал очень и очень богатым, очень и очень знаменитым и очень и очень могущественным. Действительно, его жизнь и есть тот материал, из которого сделаны его телевизионные шоу и фильмы. Его достижения доказывают, вне всякого сомнения, практическую эффективность полного самовыражения.

Можно выделить четыре этапа на пути Нормана Лира к успеху:

- 1) уметь самовыразиться;
- 2) прислушиваться к своей интуиции;
- 3) учиться у «правильных» наставников;
- 4) отдаваться целиком «направляющему» видению.

Эти этапы хорошо проиллюстрированы в рассказанной мне им самим истории о том, как сильно повлиял на него Ральф Уолдо Эмерсон своим эссе «Полагаться на себя», которое он прочел еще в средней школе: «Эмерсон говорит, что нужно услышать голос своего призвания и следовать ему наперекор всем голосам, которые возражают. Я не знаю, когда я начал понимать, что существует нечто божественное в этом голосе призвания... Идти за ним, что я не всегда делаю, есть самое чистое, самое истинное дело, которое у нас есть. И когда мы отказываемся от своих собственных мыслей и представлений, они в конце концов возвращаются к нам через слова других людей. Они приходят к нам во всем отчужденном величии... Итак, урок состоит в том, что вы должны верить ему. *Когда я был наиболее эффективен, я прислушивался к этому внутреннему голосу призвания*».

Слышать голос призвания — один из самых важных уроков лидерства. Я считаю его настолько важным, что посвятил основную часть одной из глав этому вопросу.

Лир вспоминал также других людей, оказавших влияние на его жизнь. «Мой дедушка был человеком, который очень рано научил меня тому, что каждый из нас может быть значим. Я жил вместе с ним в период моей жизни между 9 и 12 годами. Он необычайно любил писать письма, а я был покорным слушателем каждого из этих писем. Он писал: “Мой дражайший, обожаемый мистер Президент, не слушай их, когда они говорят то-то и то-то, так-то и так-то”. А если он был не согласен с президентом, то писал так: “Мой дорогой, обожаемый мистер Президент, вам никогда не следовало делать то-то и то-то”. И каждый день я сбегал вниз по лестнице к медному почтовому ящику, чтобы принести корреспонденцию. Время от времени мое девяти-, десяти- или одиннадцатилетнее сердце замирало, когда я видел маленький белый конверт с надписью “Белый дом”. Я не мог понять этого. Белый дом писал ему.

Мой отец был парнем, который постоянно таскал какие-то клочки и обрывки бумаги в карманах и за отворотами своей шляпы. Что касается дел, он всегда встревал в большое количество дел, чем мог справиться, по причине своей вечной неорганизованности. Итак, я полагаю, что на своем отрицательном примере, как бы методом инверсии, он учил меня необходимости быть всегда в готовности и стоять обеими ногами на земле. Он был человеком, который знал, как можно заработать миллион долларов за две недели, но он, конечно, никогда их не зарабатывал. И все-таки он никогда не переставал верить. Он шел по жизни, как идут против ветра, наклонив голову, твердым шагом».

Подобно своему отцу, сын никогда не переставал верить и идти против ветра. И он говорил мне: «Во-первых, и прежде всего, пойми, что ты собой представляешь, и будь этим. Будь тем, что

ты есть, и не теряй этого... Это очень тяжело — быть тем, кто ты есть, потому что это не всегда то, чего каждый хочет от тебя». Но, конечно, как продемонстрировал Лир, это единственный путь, чтобы высоко подняться в небо.

Лир обладал видением, которое его направляло, верой в себя, верой в то, что он может сделать нечто отличное от других. И это понимание позволяло ему владеть ситуацией на телевидении, «арене», где продюсеры обычно выживают, только становясь как все, не выделяясь и предлагая клонированный вариант прошлогоднего хита. Лир не только добрался до вершины и оставался там в течение двух десятилетий, что само по себе достижение в этой отрасли, где пять лет рассматриваются уже как карьера, но он еще создавал оригинальные шоу, которые блистали всеми яркими красками рядом с бледными конкурентами. Он был там как пример, чтобы другие могли указывать на него, когда какое-либо новое шоу не становилось хитом немедленно. Благодаря успеху Лира другие достойные шоу получили второй шанс. Не будет преувеличением сказать, что телевидение сейчас не показывало бы таких расхваливаемых высокоценных шоу, как «Секс в большом городе», «Клан Сопрано», «Шесть футов под...», если бы не было Нормана Лира и его «Все в семье».

Конечно, Лир — это исключительный случай, он творец своих собственных обстоятельств и окружения, на что мало кто из нас может быть способен. Но «Норманы Лира» есть во всех сферах жизни — люди, которые подчиняют себе обстоятельства, где бы они ни были. И лидеры всегда сражались с обстоятельствами. Матильда Крим, ученый, общественный деятель, которая длительное время была лидером в сражении со СПИДом, говорит: «Я не испытываю терпимости по отношению к институциональным ограничениям. Организации должны служить людям, но, к несчастью, часто происходит наоборот. Люди дарят свою преданность какой-либо организации, и они становятся узниками привычек, практики и правил, которые делают людей крайне неэффективными».

Если большинство из нас, подобно Эду, — узники привычек, практик и правил, которые делают нас неэффективными, то у «Норманов Лиров» — людей, которые не только бросают вызов и покоряют контекст, но и меняют его фундаментальным образом, мы должны учиться. Первый шаг по направлению к изменению лежит в отказе быть средством для других и нахождении способа, как можно раскрыть себя. С этого начинается процесс.

Когда мы обзираем путь, который выбрала теория лидерства, мы обнаруживаем крах теории «великого человека» и теории «врожденных признаков», «ситуационной критики», стилей лидерства, функционального лидерства и в конце концов лидерства без лидера, не говоря уже о бюрократическом лидерстве, харизматическом лидерстве, «ориентированном на группу» лидерстве, «ориентированном на реальность» лидерстве, лидерстве по цели и т. д. Диалектика и перемена акцентов на противоположные в этой области вполне могут соперничать с мучительными поворотами и вывертами в практике воспитания ребенка, и можно было бы перефразировать слова Гетруды Стайн⁵⁰ таким образом: «Лидер есть последователь есть лидер».

*Административ Сајенс Куотерли
(Administrative Science Quarterly)*

Лидеры различаются размером, формой и внешностью: они могут быть низкими, высокими, аккуратными, расхристанными, молодыми, старыми, мужчинами и женщинами. Тем не менее, похоже, все они обладают некоторыми, если не всеми, следующими ингредиентами.

✓ Первой базисной составляющей лидерства является «путеводное видение».

У лидера есть четкое представление о том, что он хочет сделать как профессионал и как личность, и у него хватает силы продолжать это делать в случае неудач и даже провалов. Если вы не знаете, куда вы идете и почему, вы не сможете добраться, куда нужно. Эта путеводная цель, это видение были хорошо проиллюстрированы жизнью Нормана Лира.

✓ Вторая базисная составляющая лидерства — *страсть*, главная страсть по отношению к жизненным перспективам, соединенная с особенной страстью к своему призванию, к своей профессии, к деятельности. Лидер любит то, что он делает, и он любит сам процесс делания. Лев Толстой говорил, что надежды — это сны пробуждающегося человека. Без надежды мы не сможем выжить, не говоря уже о том, чтобы прогрессировать. Лидер, в котором чувствуется страсть, дает надежду и вдохновение другим людям. Это свойство проявляется с разных сторон, иногда — как энтузиазм, и об этом мы будем говорить в 8 главе «Привлекать людей на свою сторону».

✓ Следующей важной составляющей лидерства является *цельность*. Я думаю, что есть три важнейших аспекта цельности: знание себя, искренность и зрелость.

«Познай самого себя» — было начертано над входом в Храм Оракула в Дельфах. И все еще это самая трудная задача, с которой сталкивается каждый из нас. Но до тех пор, пока вы по-настоящему не узнаете себя, свои слабые и сильные стороны, пока вы не узнаете, что вы хотите делать и почему вы хотите это делать, вы не сможете добиться успеха ни в чем — может быть, только в самом простеньком значении этого слова. Лидеры никогда не лгут себе, особенно о самих себе, они знают свои недостатки так же хорошо, как и свои достоинства, и имеют дело с ними, не виляя туда- сюда. Вы — свое собственное сырье. Когда вы знаете, из чего вы состоите и что вы хотите из этого сотворить, тогда вы сможете изобрести себя.

Искренность — это ключ к самопознанию. Искренность основывается на честности мысли и действия, твердой приверженности принципам, фундаментальному здравому смыслу и цельности.

⁵⁰ Стайн, Гертруда (*Stein, Gertrude*, 1874-1946) — американская писательница. В 1904 году уехала в Париж, где организовала кружок, куда входили такие фигуры, как Пикассо, Хемингуэй, Уайлдер. Известна ее фраза, обращенная к Хемингуэю и его сотоварищам, вернувшимся с фронтов Первой мировой войны: «Все вы — потерянное поколение».

Архитектору, который предлагает проект модернистского здания в виде стеклянного куба с викторианским куполом, явно не хватает профессиональной цельности, как не хватает ее любому, кто подгоняет свои принципы и даже идеи в угоду кому-либо.

Зрелость важна для лидера, потому что лидерство — это не просто указание пути или отдача приказов. Каждый лидер должен пройти следующие этапы: научиться быть преданным своей цели, быть наблюдательным, способным работать с другими и учиться у других, никогда не пресмыкаться, всегда быть правдивым. Взрастив в себе эти качества, лидер сможет способствовать их росту и у других.

Цельность является основой доверия, которое, скорее всего, есть не ингредиент лидерства, а его продукт. Это именно то качество, которое не может быть приобретено, оно должно быть заработано. Оно дается теми, с кем вы вместе трудитесь, и без него лидер не может функционировать. Я буду говорить о доверии более подробно в главе 8, которая называется «Привлекать людей на свою сторону».

✓ Еще две базисные составляющие лидерства — *любопытство* и *дерзновение*.

Лидерам все интересно, они хотят узнать как можно больше, они готовы идти на риск, на эксперимент, они хотят испытать нечто новое. Они не особенно расстраиваются по поводу неудач и ошибок, так как знают, что научатся на них. Учиться на неудачах — вот еще одна тема, которая снова и снова возникает в этой книге, часто в разных ракурсах. Вообще, это может быть сказано о каждой из базисных составляющих.

Говоря о базисных ингредиентах, я не имею в виду черты характера, с которыми вы родились и которых вы не можете изменить. Бесчисленный ряд низложенных королей и незадачливых наследников огромных состояний является доказательством того, что истинными лидерами не рождаются, но становятся, и обычно они делают себя сами. Лидеры изобретают себя. Они не делаются, кстати, на одном уик-эндном семинаре, как утверждают многие проповедники теории лидерства. Я стал воспринимать такого рода семинары как «теорию микроволновки»: вы засовываете туда миссис или мистера Заурядность, а оттуда выскакивает миссис или мистер Лидер, и все это за 60 секунд.

Ежегодно лидерами или теми, кто хотел бы стать лидером, тратятся миллионы долларов. Многие крупнейшие корпорации предлагают курсы по развитию лидерства. Но корпоративная Америка тем не менее потеряла свое лидерство на мировом рынке. Я бы смог доказать, что большинство лидеров стали таковыми в результате случая, стечения обстоятельств, твердости своего характера или воли, но они не были «сделаны» в результате всех этих курсов по лидерству, даже если сложить все эти курсы вместе. Курсы по лидерству могут научить только навыкам, некой технологии. Они не могут научить характеру или видению, и, действительно, они даже не пытаются это сделать. Развивать характер и видение — вот метод, каким лидеры сами себя изобретают.

Великая депрессия была тем испытанием, в результате которого Франклин Д. Рузвельт трансформировался из политика в лидера. Гарри Трумэн стал президентом после смерти Рузвельта, и благодаря твердости характера стал лидером. Дуайт Эйзенхауэр, единственный американский пятизвездный генерал, был недооценен боссами Республиканской партии, которые видели только его обезоруживающую улыбку. Но он оказался самодостаточным человеком и лидером. Политиканы наподобие чикагского мэра Ричарда Дейли оказали Джону Кеннеди поддержку при его взлете на вершину, в Белый дом, но заблистал он там благодаря собственной инициативе. Нравятся они вам или нет, но Рузвельт, Трумэн, Эйзенхауэр, Кеннеди — все они были истинными лидерами.

Трумэн никогда не рассматривал себя в качестве лидера и, возможно, сам был удивлен, как и все в этой стране, что стал президентом. Эйзенхауэр был хорошим солдатом, которому повезло с целым созвездием еще лучших солдат, которые и сделали возможными его военные и политические победы. Эти очаровательные богатые парни, Рузвельт и Кеннеди, были, выражаясь на профессиональном жаргоне, предателями собственного класса, но героями в глазах народа. Каждый из них был своим собственным изобретением: Трумэн и Эйзенхауэр — воплощение парней из маленького городка, поднявшихся на самую вершину; Рузвельта и Кеннеди тащили вверх амбициозные и могущественные родители, искушенные в делах этого мира, однако тот и

другой сумели переделать самих себя и собственные миры.

Но сделать самих себя — это еще не все. Линдон Джонсон, Ричард Никсон, Джимми Картер тоже были людьми, которые сделали себя сами, но им не удалось завоевать сердца и покорить умы, и в конце концов они потерпели поражение как национальные лидеры.

Все трое были высококомпетентными людьми, но их амбиции возобладали над талантом. Джонсон вознамерился построить «Великое Общество», а вместо этого начал «плохую» войну. Никсон в большей степени хотел править нами, а не вести нас. И никогда не было ясно, чего же хотел Картер, помимо самого Белого дома. В каждом случае их намерения, казалось, были сокрыты, по крайней мере от нас, но, возможно, и от них самих. Какое-либо видение, которым обладал каждый из них, осталось невысказанным (в случае с Джонсоном — невыполненным). Каждый был склонен говорить одно, а делать другое, и каждый, похоже, смотрел на американский народ как на противника. Когда мы подвергли сомнению вьетнамскую войну, Джонсон усомнился в нашей верности. У Никсона был даже список врагов. А Картер обвинял нас в притворстве.

Джонсон, Никсон и Картер были в большей степени влекомы, чем влекли за собой, и каждый казался попавшим в ловушку своих собственных теней. Они были людьми, которых преследовали воспоминания, сформированные в большой мере лишениями в раннем возрасте, чем успехами в более поздний период жизни. Таким образом, они себя «не изобрели». Они были сделаны и разрушены событиями собственной жизни.

Когда Генри Киссинджера⁵¹ спросили, чему он научился у президентов, с которыми работал (а этот список начинается с Кеннеди, благодаря которому он познакомился с Трумэном), Киссинджер ответил: «Президенты не совершают великих дел, заикливаясь на своих пределах, они совершают великие дела, когда фокусируются на своих возможностях». Они оставляют прошлое позади себя и обращаются к будущему.

Если Рузвельт и Кеннеди сделали себя заново, следовательно, стали независимыми и свободными, то Джонсон и Никсон были «использованным товаром», неважно, как далеко они ушли от крайней нужды своего детства, неважно, как высоко они поднялись. Рузвельт, Трумэн, Эйзенхауэр и Кеннеди изобрели себя сами, а затем изобрели будущее. Джонсон и Никсон были сделаны своим прошлым. Они навязали эти заурядные уроки своего прошлого настоящему, «спеленывая» будущее. Хорошие лидеры увлекают за собой мир. Плохие лидеры загоняют мир в ловушку или пытаются это сделать.

Джимми Картер, которому так и не удалось оставить заметный след своим длиною в один срок президентством, оказался способен переизобрести самого себя как миротворца международного уровня. Его переизбрание в 1980 году было обречено на поражение, пока американские заложники оставались в Иране, а его самого продолжала формировать и выталкивать из Белого дома его страстная приверженность к христианству. Но его непоколебимые убеждения намного больше соответствовали роли почти святого посланца мира, чем для офиса президента Соединенных Штатов. Картер стал вдохновляющим символом того, чего может достичь бывший президент или любой человек, который имел и потерял огромную власть. И когда бы Картер ни почувствовал, что в нем нуждаются, он мчится в самые далекие проблемные места, чтобы вести наблюдение за выборами и гарантировать соблюдение прав человека. Некоторые считают его попытки наивными. Однако намного больше людей расценивают их как свидетельство подлинного морального лидерства, за которое он получил Нобелевскую премию мира в 2002 году.

С тех пор как Картер оставил Белый дом в 1981 году, мы видели на его месте людей, которые «сделали себя сами» (Рональда Рейгана и Билла Клинтона), и американских аристократов (Джорджа Херберта Уолкера Буша и его сына Джорджа У. Буша). Первый голливудский президент и бывший актер Рейган доказал, что лидерство есть в высшей степени искусство представления (перформанс). Он заработал репутацию «тефлонового президента» главным

⁵¹ Киссинджер, Генри (*Kissinger, Henry*, p. 1923) — влиятельный американский политический деятель, государственный секретарь в правительстве Р. Никсона.

образом благодаря своей победительной манере, даже когда столкнулся со скандалом «Иран-Контрас» и крахом фондовой биржи 19 октября 1987 года, с неизбежностью относимой на счет рейганомии. Была ли эта приветливая искренность настоящей, мы никогда не узнаем. Но он был образцом успешного самоизобретения, излучавшим достоверность и отсутствие претензии, что сделало его одним из самых популярных президентов в недавней истории.

Джордж Буш-старший был американским брамином более скромного масштаба, чем Франклин Д. Рузвельт или Джон Ф. Кеннеди. Наряду с Рейганом он был последним из наших президентов, которые прошли закалку в суровых испытаниях Второй мировой войны, в которой он участвовал очень молодым и отмеченным многими наградами летчиком. У Буша был один из самых высоких рейтингов за всю историю опросов благодаря его кампании против лидера Ирака Саддама Хусейна, за операцию «Буря в пустыне». И именно под «присмотром» Буша Советский Союз — «империя зла», как называл его Рейган — распался в 1991 году. Но Буш в конечном итоге был уничтожен своей неспособностью дистанцироваться от собственных аристократических корней. Американское общество никогда не забывало о фотографии Буша, уставившегося в удивлении на электронный сканер в супермаркете, о чем к тому же постоянно напоминала блестящая и безжалостная коалиция, которая поместила Клинтон в Белый дом в 1992 году. Голосующая публика может простить разные вещи, но она никогда не простит незнания того, как обыкновенные люди делают покупки.

Сирота, которого поставил на ноги отчим-алкоголик, президент Билл Клинтон был блестящим «сделавшим самого себя» человеком, которого словно волной внесло в офис в 1992 году, когда он заставил голосующих поверить в место с названием Надежда — более странное, чем выдуманное, наименование места своего рождения в Арканзасе. У Клинтона были ум, обаяние, способность находить общую платформу — все, что было нужно для того, чтобы стать одним из самых великих президентов в истории США. Всё — за исключением сильного морального компаса, который имеют все великие лидеры. Случай Клинтона трагичен в классическом смысле, когда героя бросает в грязь его собственный фатальный порок. Преследуемому на протяжении двух своих сроков консервативными оппонентами с цепкостью и упорством Жавйра* Клинтону все-таки удалось быть президентом периода процветания, которое питалось энергией стремительно растущей Новой экономики, не имеющей параллелей в современной американской истории. В конце концов он был подвергнут импичменту и освобожден от обвинений, которые включали в себя лжесвидетельство по поводу «развлечений» со стажеркой Белого дома Моникой Левински.

Способность Клинтона оправляться от неудач в годы его участия в арканзасской политике принесла ему прозвище «Ванька-встанька». Время покажет, будет ли способен Клинтон переизобрести себя, покинув Белый дом, как это сделал Картер. Конечно, у Клинтона есть для этого талант и «драйв». Есть ли у него необходимая для этого цельность, предстоит еще увидеть.

Президент Джордж У. Буш—другой случай, он находится в процессе развития. Он занял офис без определенного мандата со стороны народа и вскоре был поставлен перед беспрецедентными событиями 11 сентября. Он доказал, что является более хорошим «кризисным менеджером», чем могли предполагать его критики. Но через год он стал поборником войны с Ираком, против которой выступало довольно много людей, и Соединенные Штаты сползли в худшую рецессию со времен администрации Картера. Обращаясь к шекспировским образам, можно сказать, что в 2002 году было неясно, превратится ли любящий удовольствия техасский принц Хэл в американского Генриха V.

Подобно Клинтону, Буш-младший представляет новое поколение лидеров, чьим крещением была не Вторая мировая война, а какая-то нетвердая испытательная площадка 1960-х и начала 1970-х с их сексом, наркотиками, рок-н-роллом и недоверием к традиционной власти. Никто не знает, кто из этого поколения станет великим лидером или какой особый лидерский стиль они создадут на основе своей эры и ее отличительных ценностей.

Греки верили, что превосходное базируется на совершенном балансе эроса и логоса, или чувства и мысли, которые вместе позволяют нам понимать мир на всех уровнях, из «конкретного размышления о полных фактах». Подлинное понимание возникает из причастности и полного

* Сыщик из романа В. Гюго «Отверженные».

раскрытия самих себя. Как сказал однажды Джон Гарднер⁵², талант — это одно дело, когда как триумфальное его выражение — это другое. Только когда мы полностью себя реализуем, мы становимся способными на это триумфальное самовыражение. Полное использование своих ресурсов, вовлеченность в события шлифуют, обостряют все наши таланты и дают уверенность, что человек будет оригиналом, а не копией.

ЛИДЕРЫ, НЕ МЕНЕДЖЕРЫ

Я склонен думать, что различия между лидерами и менеджерами такие же, как между теми, кто управляет обстоятельствами, и теми, кто им подчиняется. Есть также и другие различия, и они на самом деле огромны и исключительно важны. Вот они:

- ✓ менеджер управляет, лидер обновляет;
- ✓ менеджер есть копия, лидер — оригинал;
- ✓ менеджер сохраняет, лидер развивает;
- ✓ менеджер фокусируется на системах и структурах, лидер — на людях;
- ✓ менеджер полагается на контроль, лидер вдохновляет, вызывая доверие;
- ✓ менеджер не смотрит далеко вперед, лидер обладает видением долгосрочной перспективы;
- ✓ менеджер спрашивает, как и когда, лидер—что и почему;
- ✓ менеджер всегда смотрит на балансый отчет, лидер обращает свой взор к горизонту;
- ✓ менеджер имитирует, лидер порождает новое;
- ✓ менеджер принимает статус-кво, лидер бросает ему вызов;
- ✓ менеджер — это классический хороший солдат, лидер — это личность;
- ✓ менеджер делает вещи правильно, лидер делает правильные вещи.

Если перефразировать слова Уоллеса Стивенса, менеджеры носят квадратные шляпы и учатся посредством тренинга. Лидеры носят сомбреро и стремятся к образованию. Обратите внимание на разницу между тренингом и образованием.

ОБРАЗОВАНИЕ

Индуктивно
 Экспериментально
 Динамично
 Основано на понимании
 Идеи
 Широко
 Глубоко
 Базируется на опыте

Активно
 Вопросы
 Процесс
 Стратегия
 Альтернативы
 Исследование
 Открытие
 Активно
 Инициативно

ТРЕНИНГ

Дедуктивен
 Неизменен
 Статичен
 Основан на запоминании факты
 Факты
 Узок
 Поверхностен
 Базируется на механическом повторении
 Пассивен
 Ответы
 конкретное содержание
 Тактика
 Цель
 Предсказание
 Догма
 Отвечает на действие (реактивен)
 Направляем

⁵² Гарднер, Джон (*Gardner, John William*, 191-2002) — американский политический деятель, министр здравоохранения, образования и социального обеспечения (1965-1968), президент Фонда Карнеги (1955-1965). Был председателем советов крупных общественных организаций «Национальная городская коалиция» и «Общее дело» (*Common Cause*). Гарднер — автор ряда популярных книг.

	Задействует весь мозг	Задействует левое полушарие мозга
	Жизнь	Работа
	Долгосрочно	Краткосрочен
	Изменения	Стабильность
	Содержание	Форма
	Гибко	Жёсток
	Риск	Правило
	Синтез	Тезис
	Открыто	Закрыт
	Воображение	Здравый смысл
СУММА:	ЛИДЕР	МЕНЕДЖЕР

Если список слева кажется вам странным, то только потому, что это не тот способ, которым нас обычно учат. Наша образовательная система в действительности более сильна в тренинге, чем в образовании. И это печально. Тренинг хорош для собак, потому что мы требуем от них повиновения. Применительно к людям все, на что способны тренинги, это ориентирование их на конечный результат.

Список слева содержит все те качества, которые бизнес-школы поощряют в недостаточной степени, так как они слишком часто настроены на краткосрочность, максимизацию прибыли, микроэкономический балансовый отчет. Балансовые отчеты не имеют ничего общего с нахождением решения проблемы. Нам нужны люди, которые знают, как обнаружить проблему, потому что проблемы, с которыми мы сегодня сталкиваемся, не всегда можно четко определить, они нелинейны. Современные архитекторы уходят от обожествления прямых углов к ромбам, закругленным пространствам и параболам. Для того чтобы лидеры развили в себе необходимую компетентность, они должны начать думать о ромбах.

У лидеров нет ничего, кроме самих себя, в качестве материала для работы. Это один из парадоксов жизни, что хорошие лидеры поднимаются на вершину, несмотря на свои слабости, тогда как плохие лидеры поднимаются вверх благодаря своим слабостям. Абраам Линкольн был подвержен приступам серьезной депрессии, и все же он, возможно, был лучшим президентом Америки, который провел страну через наиболее серьезный кризис. С другой стороны, Гитлер навязал свою психопатию немецкому народу и повел его через иллюзии грандиозности к самому подлому сумасшествию и самой ужасной резне, какие когда-либо знал мир.

Что истинно для лидеров — к лучшему или худшему, то истинно и для каждого из нас: мы — наше собственное сырье. Только когда мы знаем, из чего мы сделаны и что мы хотим сделать из этого, мы можем начинать нашу жизнь, и мы должны это сделать, несмотря на бессознательный заговор людей и событий против нас. Опять это напряжение в национальном характере. Как сказал об этом Норман Лир, «с одной стороны, мы — общество, которое, кажется, гордится индивидуальностью. С другой стороны, мы в действительности не выносим подлинной индивидуальности, мы хотим однородности».

Для лауреата премии «Оскар» кинорежиссера Сиднея Поллака поиск знания о себе — это постоянный процесс.

«Существует своего рода монолог или диалог, который продолжается в моей голове все время, - говорит он. — Что-то из этого процесса относится к сфере фантазийной жизни, что-то — к исследованию. Иногда я могу “втянуть” самого себя в решение проблемы, представив, как я о ней говорю с кем-то. Если я не знаю ответа на что-либо, я представляю себе, что мне задают вопрос об этом. Фолкнер⁵³ говорил: “Я не знаю, о чем я думаю, до тех пор, пока я не прочитаю

⁵³ Фолкнер, Уильям (*Faulkner, William*, 1897-1962) — выдающийся американский писатель, лауреат Нобелевской премии по литературе; к его лучшим романам относят «Шум и ярость», который считается классическим образцом модернистской литературы и вершиной творчества писателя, «Свет в августе», «Авессалом, Авессалом?» и трилогию

того, что я сказал”. Это не просто шутка. Вы можете узнать, о чем вы думаете, фиксируя свой мыслительный процесс тем или иным образом».

Это абсолютно правильно. Кодификация своего мыслительного процесса — важный шаг в изобретении самого себя. Наиболее трудный способ сделать это — думать о том, что ты думаешь, это помогает высказывать или записывать свои мысли. Письмо — наилучший способ зафиксировать собственные мысли, узнать у самого себя, кто ты есть и во что ты веришь.

Газетный редактор Глория Андерсон добавляет: «Жизненно важно для людей — развивать чувство восприятия самих себя и своей роли в этом мире, и в равной степени важно испробовать новые вещи, испытать себя, свои убеждения и принципы. Я думаю, мы сильно нуждаемся в людях, которые будут твердо стоять за то, во что они верят, если даже мы с ними не соглашаемся, потому что мы испытываем доверие к таким людям».

Ученая и общественный деятель Матильда Крим соглашается: «Человек должен быть хорошим исследователем и также хорошим слушателем, чтобы воспринять как можно больше, но не проглатывать все некритически. Человек должен, в конце концов, доверять своим собственным глубинным реакциям ... Система ценностей, убеждения важны, потому что мы знаем, на чем мы стоим, но эти ценности должны быть нашими собственными, а не чьими-либо».

Если бы познать самого себя и стать самим собой было так же легко, как говорить об этом, не было бы столько людей, которые принимают заимствованные позы, изрекают чужие мысли и при этом отчаянно стремятся встроиться, попасть в обойму, не стоять особняком, сами по себе. Бывший генеральный директор компании «Лаки Стоз» Дон Ритчи говорит о необходимости человеку быть самим собой: «Я считаю, что люди очень быстро определяют фальшь, проявляется ли это на индивидуальном уровне или на уровне компании. Как говорил Эмерсон: “То, что ты есть, говорит так громко, что я не могу услышать, что говоришь ты”».

ОДНАЖДЫ РОЖДЕННЫЙ, ДВАЖДЫ РОЖДЕННЫЙ

Гарвардский профессор Абраам Залезник утверждает, что есть два типа лидеров: «однажды рожденные» и «дважды рожденные». Для «однажды рожденных» переход от дома и семьи к независимости относительно легок. «Дважды рожденные» обычно страдают, взрослея, когда они чувствуют себя по-другому, даже изолированными, и поэтому они культивируют в себе сложную внутреннюю жизнь. Когда они вырастают, то становятся подлинно независимыми, полагаясь целиком на свои собственные убеждения и представления. Такие «дважды рожденные» лидеры внутренне направлены, уверены в себе и, как результат, подлинно харизматичны, согласно мнению Залезника.

«Однажды рожденных», таким образом, создали обстоятельства, как это и было в случае с Джонсоном и Никсоном, тогда как «дважды рожденные» создают себя сами, как это было с Рузвельтом и Трумэном.

Проведенные исследования подчеркивают преимущества, даже необходимость самоизобретения. Во-первых, мужчины средних лет склонны менять карьеру после сердечных приступов. Столкнувшись с проблемой собственной уязвимости, эти люди осознают то, что они делают, чему они посвятили свою жизнь, не является точным отражением их подлинных нужд и желаний.

Другое исследование позволяет сделать вывод, что уровень удовлетворенности у мужчин среднего возраста и старше определяется тем, насколько они смогли действовать согласно своим юношеским мечтам. При этом не очень важно, достигли ли эти люди успеха в осуществлении своих чаяний, на самом деле имеет значение то, что они честно к этому стремились. Духовное измерение в этих созидательных попытках возникает из честного стремления реализоваться.

Существуют, конечно, свидетельства того, что женщины также чувствуют себя счастливее, когда они сами себя изобрели, а не приняли без вопросов те роли, для исполнения которых они были воспитаны. Психолог и писательница Сони Фридман пишет: «Правда состоит в том, что

«Деревушка», «Город» и «Особняк». Эпиграфом к его творчеству можно считать собственные слова писателя: «Никогда не бойся возвышать свой голос за честь, правду и сострадание, против несправедливости, лжи и вожделения сильных».

большинство эмоционально неуравновешенных женщин — это те, кто после замужества стал исполнять традиционную, отнимающую все время и дрящущую всю жизнь роль домохозяйки. Одинокие женщины всегда были счастливее, чем замужние. Всегда. И нет ни одного исследования, которые бы это опровергло».

Остаться незамужними — исторически было единственным способом, которым большинство женщин могли воспользоваться для освобождения, чтобы изобрести себя. Поэтесса XIX века Эмили Дикинсон, женщина-отшельница, которая никогда не выходила замуж и, конечно, изобрела себя, будто бы сказала одному из редких визитеров, очутившихся в ее комнате: «Здесь — свобода».

К счастью, меняющиеся времена означали также изменения в отношениях между людьми. Многим из женщин-лидеров, с которыми я разговаривал, удалось изобрести себя, даже будучи замужними, о чем говорит пример самой Сони Фридман.

Я не могу слишком долго акцентировать внимание на необходимости самоизобретательства. Быть аутентичным — в буквальном смысле этого слова значит быть своим собственным автором (эти слова имеют один и тот же греческий корень), раскрыть свою природную энергию и желания, а затем найти свой собственный путь их использования. Если вы сумели это сделать, то вы существуете не просто для того, чтобы жить согласно стандарту, предложенному вам культурой, каким-либо авторитетом или семейной традицией. Когда вы «пишете» свою собственную жизнь, тогда, что бы ни случилось, вы играли в игру, которая была для вас естественной. Если, как кто-то сказал, «роль супервайзера в современном индустриальном обществе — ограничивать потенциал людей, которые работают на него», тогда ваша задача сделать все, что вы можете, чтобы вырваться за пределы этих ограничений и жить в соответствии с вашим потенциалом, в согласии со своими юношескими устремлениями.

Норман Лир добавил бы к этому, что цель не стоит того, если вам не доставляет удовольствия сам путь к ее достижению. «Вы должны смотреть на успех как на нарастание, — говорит он. — Достижение какого-либо большого успеха отнимает слишком много времени... Если вы посмотрите на жизнь с точки зрения принципа “момент за моментом”, то обнаружите, что большинство из составляющих ее моментов были успешными. И внутренне поклонитесь за это сами себе. Когда мы ждем, что наступит время для одного низкого поклона, — это паршивая сделка. Это время может не наступить или наступит слишком нескоро».

Аплодировать себе за маленькие успехи и делать себе маленькие поклоны — это хорошие способы научиться прочувствовать жизнь в каждый момент, который вы проживаете. И это часть изобретения самого себя, созидания своей собственной судьбы.

Таким образом, чтобы стать лидером, вы должны стать самими собой, стать вершителями собственной жизни. В то же время нет каких-то правил, как это сделать, но есть несколько уроков, которые я могу предложить, опираясь на десятилетия наблюдений и изучения. И сейчас мы обратимся к этим урокам.

ГЛАВА 3. ПОЗНАТЬ СЕБЯ

Я часто думал, что наилучший способ определить характер человека—это отыскать особую ментальную или моральную позицию, в которой он, когда того потребует ситуация, почувствовал бы себя наиболее глубоко и интенсивно активным, и живым. В такие моменты голос внутри нас говорит нам: «Это подлинный я».

Уильям Джеймс, Письма Уильяма Джеймса

Ко времени, когда мы становимся взрослыми, мир уже проник в нас и сформировал нас в большей степени, чем мы отдаем себе в этом отчет. Наша семья, друзья, школа и общество в целом уже «проинструментировали» нас при помощи слова или примера, как себя вести. Но люди начинают становиться лидерами в тот момент, когда они сами решают для себя кем быть и как быть.

С некоторыми лидерами это случается рано. Бывший министр образования Ширли Хавштедлер всю свою жизнь занималась юриспруденцией, но еще молоденькой девушкой она была в некотором роде нарушительницей закона. Она рассказывала мне: «Когда я была еще очень юной, вещи, которые я хотела совершать, не разрешались общественными установлениями. Я хотела делать множество вещей, которых, как считалось, девушке делать не подобает. Поэтому я должна была одновременно изыскивать способы делать то, что хотела, и носить фартучек на уроках игры на фортепиано, чтобы не разрушить свое прикрытие. Вы могли бы назвать это манипуляцией, но я рассматриваю это как предусмотрительность и нахождение пути, чтобы обойти препятствие. Если вы хорошенько поразмыслите, чего вы хотите, и изучите возможности, то вы можете, как правило, найти способ этого добиться».

Брук Нэпп, пилот и деловая женщина, тоже пробивала себе дорогу, уходя от шаблона. Она говорит: «Я выросла на Юге, и я воспитывалась для того, чтобы стать женой. Когда я пошла в колледж, понимание успеха состояло в том, чтобы выйти замуж за джентльмена и помогать ему добиваться успеха, а также иметь детей... но я была маленькой дикаркой, в лучшем значении этого слова, а так как я была психологически сильнее, чем моя мать, то она не была способна взять меня под контроль».

Однако Нэпп скоро узнала, что вырваться из оков привычного, стать самой собой — это совсем не легкое дело. Она говорит: «В средней школе я поняла, что меня собираются определить на роль самой атлетичной, но я не хотела, чтобы ко мне пристал ярлык “леди-солдат”, тогда я решила стать самой популярной. Я выучила имя каждого ученика, который хоть что-то значил в нашей школе, и стала называть всех их по имени, и я победила». Ее популярность, однако, не принесла ей покоя. «Когда матери девочек из моего класса стали бросать в мою сторону косые взгляды, я пришла к выводу, что успех ведет к тому, что люди начинают завидовать, и ты становишься “плохой” личностью, поэтому я “закрылась” на многие годы. И так было, пока я не вышла замуж и стала опять испытывать потребность в достижениях».

Познать себя — означает отделить себя от того, кто ты есть и кем ты хочешь быть, от того, что мир думает, кто ты есть, и кем он хочет, чтобы ты стал.

Писатель и психиатр Роджер Гоулд также стал декларировать свою независимость очень рано. Он говорит: «Я помню, во время споров с моим отцом, казалось, присутствовали некие произвольные правила, которых я никогда не понимал. Я имел обыкновение все время спрашивать “почему?” Однажды (должно быть мне было лет шесть) я лежал в кровати, смотрел на звезды и думал: ведь существуют другие планеты вон там, наверху, и может быть на некоторых из них есть жизнь, и Земля огромна, на ней миллионы людей, и каждый не может быть прав все время, поэтому мой отец тоже может быть не прав, и, следовательно, правым мог бы быть я. Это была моя собственная теория относительности. Потом, в средней школе, я начал читать классиков, и это

стало как бы переходным периодом в моей собственной жизни, отходом от моих родителей. У меня была моя собственная частная жизнь, которую я мог бы оценить исходя из ее условий, и я никогда не говорил с кем-либо еще об этом до тех пор, пока не усвоил все это для себя».

Ясно, что Хафштедлер, Нэпп и Гоулд «изобрели» себя, так же, как и другие лидеры, с которыми я говорил. Они преодолели разнообразные препятствия разными способами, но все они подчеркивали важность познания самого себя.

У некоторых этот процесс начинается в раннем возрасте, другие не делают этого, пока не повзрослеют. Это не имеет значения. Знание самого себя, «изобретение» самого себя — это процесс всей жизни. Те люди, которые бились за то, чтобы познать себя и стать самими собой, когда они были детьми или подростками, продолжают и сегодня исследовать глубины своей личности, размышлять о своем опыте и испытывать самих себя. Другие, подобно Рузвельту и Трумэну, переделывают себя в середине жизни. Иногда нам просто не нравится, кто мы есть или что мы делаем, и поэтому мы ищем перемен. Иногда события, как в случае с Трумэном, требуют от нас большего, чем, по нашему мнению, мы обладаем. Но все мы можем найти материальное и нематериальное вознаграждение в самопознании и самоконтроле, потому что если вы продолжаете делать то, что всегда делали, вы будете продолжать получать то, что всегда получали. Но это может быть меньше, чем вы хотите или заслуживаете.

Все лидеры, с которыми я говорил, соглашались, что никто не может научить вас, как стать самими собой, как взять на себя ответственность, как выразить себя, за исключением вас самих. Но есть некоторые вещи, которые уже сделали другие и о которых будет полезно подумать и вам. Я систематизировал их как четыре урока в самопознании. Вот они:

- ✓ вы сами являетесь лучшим учителем для себя;
- ✓ примите на себя ответственность, никого не вините;
- ✓ вы можете научиться всему, чему хотите научиться;
- ✓ истинное понимание приходит через размышление о собственном опыте.

УРОК ПЕРВЫЙ. ВЫ САМИ ЯВЛЯЕТЕСЬ ЛУЧШИМ УЧИТЕЛЕМ ДЛЯ СЕБЯ

Джиб Эйкин, доцент в школе коммерции Университета штата Вирджиния, исследовал опыт обучения 60 менеджеров. В своем классическом исследовании, опубликованном в книге «Организационная динамика», Эйкин обнаружил, что впечатления менеджеров были «удивительно сходны... Обучение переживалось как личностная трансформация. Личность не накапливает выученное как имущество, она просто становится новой личностью. Учиться — не значит иметь, учиться — это значит быть».

Приводимый Эйкином перечень способов обучения включает в себя:

- ✓ соревнование, в котором каждый соревнуется или с тем, кого он знает, или с какой-либо исторической или ныне живущей известной личностью;
- ✓ принятие роли, относительно которой у человека есть реализуемая им концепция о том, кем ему следует быть в исполнении этой роли;
- ✓ практическое достижение, при котором человек видит проблему как некую возможность и учится посредством опыта справляться с нею;
- ✓ подтверждение, при котором человек проверяет концепции, применяя их и обучаясь на фактах;
- ✓ ожидание, когда человек развивает концепцию и потом применяет ее, сначала обучаясь, а затем действуя;
- ✓ личностный рост, при котором человека менее всего волнует приобретение специфических навыков, а более всего — понимание самого себя и «трансформация ценностей и отношений»;
- ✓ научное знание, когда человек наблюдает и выдвигает концепции на основе собственных наблюдений, а затем экспериментирует, чтобы получить новые данные с целью познать истину.

Менеджеры, у которых Эйкин брал интервью, отметили две базисные мотивации для обучения. Первой была — необходимость знать, которую они описали, по его словам, «как нечто похожее на жажду или голод, который их грызет, иногда полностью поглощая их внимание до тех

пор, пока не утолится». Вторая — «чувство роли», которое возникает «из личностного восприятия разрыва между тем, что он или она есть, и тем, чем ему или ей следует быть».

Другими словами, менеджеры знали, что они реализуют свой потенциал не полностью, не выражают себя максимально. И они знали, что обучение было выходом из этой западни, важнейшим шагом к самовыражению. И они рассматривали обучение, как то, что тесно связано с их сущностью. Никто бы не смог научить их этому в школе. Они должны были научиться сами. Каким-то образом они достигли того пункта в жизни, когда поняли, что должны научиться новым вещам, — и они должны были это сделать или успокоиться на меньшем, чем они способны были достичь. Если вы можете осознать это, как это сделали менеджеры, то следующим вашим шагом должно стать принятие на себя ответственности за свое образование, так же, как и за самих себя. Главные камни преткновения, которые лежат на пути к самопознанию, — это отказ и вина.

УРОК ВТОРОЙ.

ПРИМИТЕ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, НИКОГО НЕ ВИНИТЕ

Мудрость этого тезиса кажется мне интуитивно очевидной. Поэтому я просто даю вам возможность послушать Марти Каплана, являющегося лучшим примером принятия ответственности на себя, который я знаю.

Сегодня Каплан — директор Центра Нормана Лира и заместитель декана Школы Анненберга в Университете Южной Каролины, а также великолепный сценарист и продюсер. Ему было за 30, когда в середине 1980-х годов, он снова «сел на корабль», приступив к своей третьей карьере вице-президента компании «Дисней Продакшнз». Он пришел в компанию, имея разнообразный опыт прошлой деятельности — от биологии до «Гарвард Лэмпун», от радио и печатной журналистики до политики высокого уровня. Он знал многое о множестве вещей, но очень мало о кинобизнесе. Его рассказ демонстрирует, как он принял на себя ответственность за сотворение своего собственного успеха.

«Перед тем как приступить к этой работе, я подверг себя ударному курсу, просматривая пять-шесть фильмов каждый день в течение шести недель, стараясь просмотреть каждую картину, которая имела успех за последние несколько лет. Затем я прочитал множество сценариев, чтобы понять, что сделало эти фильмы великими. В университете, когда я изучал литературу, узнать писателей и критиков было все равно что узнать Вселенную. В Вашингтоне я должен был изучить политических игроков. Мне стало ясно, что существовала приблизительно сотня ключевых писателей, и я начал систематически прочитывать один-два сценария каждого из них. Когда я пришел сюда, мне сказали, что понадобится три года, чтобы обрести почву под ногами, но после девяти месяцев руководитель студии сказал, что я закончил курс обучения, и повысил меня. За год я обнаружил, время от времени спотыкаясь то там, то тут, что могу действовать не хуже, чем мои коллеги, которые потратили на это всю свою карьеру. Я отношу свой успех частично на счет дисциплины, частично — сильного желания и частично — «переходности» старых навыков. Вы используете во многом те же самые мускулы в молекулярной биологии, политике и в кино. Это касается нахождения взаимосвязей.

Одна вещь, которую я сделал, придя сюда впервые, заключалась в том, что я день за днем сидел в офисе руководителя студии, слушал и наблюдал за всем, что он говорил или делал. Поэтому, когда приходили сценаристы, продюсеры, я уже был там. Когда он кому-либо звонил, я сидел и слушал, что он говорил и как он спорил, как может спорить человек в его положении. Как он говорил «нет» кому-либо, как он говорил «да», как он увертывался, льстил и уговаривал. У меня был с собой желтый блокнот, и все мои первые долгие месяцы любую фразу, которую я не понимал, любой кусок разговора на профессиональном жаргоне, любое имя, любой маневр, которого я не мог уяснить, любой момент совершения сделки, которой я не понимал, я имел обыкновение записывать и бегал повсюду, чтобы найти кого-нибудь, кто бы мог мне ответить на вопрос.

Не было ситуации, из которой я не извлек бы урока, потому что все было для меня внове, и поэтому не важно, что это было, и насколько туп был человек, с которым я встречался, и насколько глупа была идея, насколько невлиятелен был агент, рассказывающий мне всякие басни,

— это был полезный опыт, потому что я впервые оказался в подобной ситуации. Каждая вещь была новой, а поэтому у меня была полная терпимость по поводу каждой возникающей проблемы, и я учился на том, что другие считали по-настоящему занудным, чего нужно избегать. Я имел обыкновение отфильтровывать получаемую информацию до тех пор, пока не начал использовать только то, что считал полезным и важным для меня и для тех вещей, которые я должен был делать».

УРОК ТРЕТИЙ. ВЫ МОЖЕТЕ НАУЧИТЬСЯ ВСЕМУ, ЧЕМУ ХОТИТЕ НАУЧИТЬСЯ

Если одним из базисных ингредиентов лидерства является страсть к «обещаниям жизни», то ключ к осуществлению этих обещаний — полное использование самого себя, как это сделал Каплан, когда он пришел в компанию «Дисней Продакшнз». Полное использование себя — это просто другой способ определения того, что означает «научиться».

То, как учился Каплан, именно тот тип научения, о котором я говорю здесь: много больше, чем просто усвоение суммы знаний или овладение конкретной дисциплиной. Это одновременно видение мира, каков он есть и каким он может быть, понимание того, что вы видите, и действия на основе этого понимания. Каплан не просто изучал кинобизнес, он принимал его, впитывал в себя и поэтому понимал его.

В нашей беседе с ним я предположил, что этот тип обучения имеет нечто общее с размышлением по поводу опыта. Каплан ответил: «Я бы добавил к этому еще один компонент, а именно аппетит к получению опыта, потому что люди могут испытывать отвращение к опыту и поэтому не учатся. Если у вас нет аппетита к поглощению нового, к потенциально нестабильным вещам, вы не научитесь... Частью этого является темперамент. Это вид бесстрашия, оптимизма и уверенности, и вы не боитесь неудачи».

«Вы не боитесь неудачи». Держите это в голове, потому что мы вернемся к этому позже.

УРОК ЧЕТВЕРТЫЙ. ИСТИННОЕ ПОНИМАНИЕ ПРИХОДИТ ЧЕРЕЗ РАЗМЫШЛЕНИЕ О СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

Каплан не просто просмотрел все эти фильмы, прочитал все эти сценарии и провел все эти часы в офисе главы студии. Он еще и размышлял над тем, что он видел, читал и слышал, и приходил к новому пониманию...

Размышления об опыте — это способ проведения сократовского диалога с самим собой: задавать правильные вопросы в правильное время, чтобы раскрыть истину относительно себя и своей жизни. Что в действительности произошло? Почему это случилось? Как это на меня подействовало? Что это для меня значило? Таким образом человек определяет место полученного знания и делает это знание своим, или, более точно, открывает вновь то, что знал, но забыл, становясь, по выражению Гёте, в большей степени молотом, а не наковальной.

Каплан формулирует это впечатляюще: «Привычка к размышлению может быть следствием столкновения с брэнностью всего сущего... Чтобы начать понимать великую литературу, необходимо прежде понять, что жизнь — это гонка наперегонки со смертью, и спасительная сила любви, или Бог, или искусство — вот что делает эту гонку стоящей того, чтобы ее пробежать... В некотором роде размышление есть постановка вопросов, что и провоцирует становление самопознания».

Ничто не является истинно вашим до тех пор, пока вы не поймете этого, даже самих себя. Наши чувства — это необработанная, нефальсифицированная правда, но до тех пор, пока мы не начнем понимать, почему мы счастливы, разгневаны или взволнованы, эта правда бесполезна для нас. Например, на каждого из нас когда-либо орал вышестоящий, начальник, а мы должны были прикусить язык, боясь заорать в ответ. Позже мы орем на друга, который ничего особенного не сделал. Такие «смещенные» эмоции периодически возникают в нашей жизни и сокращают ее. Это не значит, что следует в ответ орать на начальника. Понимание — вот ответ. Когда вы понимаете,

тогда вы знаете, что делать.

Важность размышления об опыте, мысль, что размышление ведет к пониманию, возникали снова и снова в моих разговорах с лидерами. Энн Брайэнт, исполнительный директор Американской ассоциации женщин-преподавательниц университетов, говорила мне, что превратила размышление в часть своей обыденной ежедневной деятельности: «Каждое утро, после того как прозвонит звонок, я лежу в постели приблизительно пятнадцать минут, размышляя о том, что я хочу извлечь из каждого события наступающего дня и что я хочу сделать до конца недели. Я делала это в течение двух или трех лет, и, если я этого не делаю, я чувствую, что напрасно прожила день».

Чтобы зорко смотреть вперед, вы должны сначала честно взглянуть на свое прошлое. После четырех дней работы в своем офисе в Вашингтоне оставшуюся часть недели Энн Брайэнт проводила в своем доме в Чикаго, где она читала, размышляла о только что прошедшей неделе и строила планы на следующие дни.

Таковы четыре урока самопознания. Но, чтобы воплотить эти уроки в практику, вам необходимо понять, какое воздействие на личность, которой вы стали, оказали ваш детский опыт, семья и сверстники.

Все мы слишком часто являемся незнакомцами для самих себя. В своей классической работе «Одинокая толпа» Дэвид Рисмен писал: «Источник направления для личности “внутренний”, в том смысле, что он рано “имплантируется” в нашу жизнь взрослыми, и направлен он на обобщенные, но тем не менее неизбежные в своей предназначенности роли, тогда как общим для всех “ориентированных-на-других” людей является то, что их современники становятся источниками ориентации для индивида — или те, кого этот индивид знает, или те, с кем он знаком косвенно через друзей либо благодаря средствам массовой коммуникации. Этот источник интернализирован в том смысле, что зависимость от него по жизненной ориентации имплантирована на раннем этапе. Цели, к которым стремится “ориентированная-на-других” личность, смещаются согласно этому наведению. Только сам по себе процесс стремления и пристальное внимание к сигналам, приходящим от других, остаются неизменными в течение всей жизни».

Другими словами, большинство из нас «слеплены» или старшими по возрасту людьми, или нашими сверстниками.

Но лидеры ориентируют себя сами. Давайте остановимся на минутку и подумаем об этом. Лидеры ориентируют себя сами, но научение и понимание — ключи к самоориентации, и через наши отношения с другими мы узнаем о самих себе. Как пишет Борис Пастернак в романе «Доктор Живаго»:

А что вы такое? В этом вся загвоздка. Разберемся. Чем вы себя помните, какую часть сознавали из своего состава? Свои почки, печень, сосуды? Нет, сколько ни припомните, вы всегда заставляли себя в наружном, деятельном проявлении, в делах ваших рук, в семье, в других. А теперь повнимательнее. Человек в других людях и есть душа человека. Вот что вы есть, вот чем дышало, питалось, упивалось всю жизнь ваше сознание. Вашей душой, вашим бессмертием, вашей жизнью в других.

Как нам разрешить этот парадокс? Вот способ: лидеры учатся у других, но другие их не «лепят». Это отличительный знак лидеров. Парадокс становится диалектикой. Твоя сущность и «другой» синтезируются посредством изобретения себя. Это означает, что истинному обучению должно предшествовать «разучение», потому что наши родители, учителя и друзья обучают нас, как идти по жизни, как соответствовать их стандартам, а не как позволять себе быть самими собой.

Альфред Готтшалк, почетный канцлер «Хебру Юнион Колледж», говорил мне: «Самым трудным для меня было передать детям, своим и чужим, чувство необходимости быть в согласии с самим собой. Их интересы неглубоки. Они не думают о сути. Они принимают то, что им говорят, что они читают или видят по телевидению. Они — конформисты. Они принимают диктат моды».

Когда его попросили определить свою философию, Готтшалк сказал: «Я ценю потребность индивида чувствовать свою уникальность, коллектив же должен оставаться открытым по отношению к разнообразию. Я верю в единство без единообразия и в способность человека освободить себя».

Если учитывать давление со стороны родителей и сверстников, то как каждому из нас удастся выйти из этой ситуации психически нормальным, хотя и не продуктивным взрослым?

Уильям Джеймс в 1890 году писал в «Принципах психологии»:

«Сущность человека есть сумма того, что он может назвать своим, не только свое тело и свои психические возможности, но и свою одежду и свой дом, свою жену и своих детей, своих предков и друзей, свою репутацию и работу, свои земли и лошадей, и яхту, и банковский счет. Все эти вещи вызывают в нем одни и те же эмоции. Если они прибывают и процветают, он чувствует себя победителем, если они приходят в упадок и умирают, он чувствует себя низвергнутым и угнетенным».

Трудно представить себе более подходящее описание типичного потребителя любой эпохи. Но, как пишет Джеймс в заключение, «наше восприятие самого себя в этом мире полностью зависит от того, на что мы опираемся, чтобы быть и вершить».

Таким образом, лидеры начинают, опираясь на самих себя, вдохновляя самих себя, доверяя самим себе, а в конечном итоге вдохновляют других, будучи достойными доверия.

Прославленный психолог Эрик Эриксон разделил жизнь человека на восемь стадий, которые полезно рассмотреть при нашем исследовании «самоизобретения».

1. *Младенчество*: базисное доверие или базисное недоверие.
2. *Раннее детство*: автономность или стыд, сомнение.
3. *Возраст игры*: инициативность или вина.
4. *Школьный возраст*: трудолюбие или неполноценность.
5. *Взросление*: идентичность или идентификационная путаница.
6. *Молодость*: близость или изоляция.
7. *Взрослость*: продуктивность или стагнация.
8. *Старость*: цельность или отчаяние.

Эриксон полагает, что мы не переходим к следующей стадии до тех пор, пока не был успешно разрешен кризис каждой предыдущей фазы. Слишком многие из нас, например, никогда не преодолевают внутреннюю борьбу между инициативой и виной, и поэтому нам не хватает настоящей цели. Женщина, попавшая в тиски между стремлением к материнству и к карьере, еще поколение назад рассматривалась в лучшем случае как эгоистичная личность, в худшем — как нечто неестественное. Отказ от материнства считался немислимым, попытка «изловчиться» в выборе между детьми и карьерой была тщетным и обычно неподдерживаемым шагом — что бы она ни выбрала, инициативность и вина вступали в неразрешимый конфликт. И конечно, эти внутренние конфликты выходили наружу, причиняя боль как окружающим, так и самой женщине. Никто, включая отшельника, не страдает один.

Традиционно мужчинам было легче пройти через эти стадии и сопутствующие им кризисы, тем не менее слишком часто, подгоняемые желающими им блага родителями и учителями, мужчины также делают то, чего от них ожидают, а не то, что они сами хотят делать. Мужчина, который мечтает стать поэтом, становится счетоводом, а тот, кто хотел бы стать ковбоем, становится управленцем, и оба мучаются от неосуществленного. И кто знает, что они могли бы сделать, если бы последовали за своей мечтой? Бывший «Битл» Джон Леннон, возможно самый впечатляющий сочинитель песен своего поколения, однажды подарил своей тете, воспитавшей его, золотую памятную тарелку с выгравированными на ней словами, которые она часто повторяла как заклинание: «Ты никогда не прокормишь себя этой гитарой».

Согласно Эриксону тем, как мы разрешим эти восемь кризисов, определится, кем мы будем во внешнем мире:

1. Доверие против недоверия = надежда или замкнутость.
2. Автономность против стыда, сомнения = воля или принуждение.
3. Инициативность против вины = цель или подавление.
4. Трудолюбие против неполноценности = компетенция или инерция.
5. Идентичность против идентификационной путаницы = правильность или отрицание.
6. Близость против изоляции = любовь или исключенность.
7. Продуктивность против стагнации = вовлеченность или «отверженность».
8. Цельность против отчаяния = мудрость или пренебрежение.

Принимая во внимание всю власть, которую мир имеет над нами, когда мы проходим через ранние годы жизни, это чудо, что кое-кто из нас умудряется разрешить каждый из этих кризисов позитивным образом. Или, как сказала мне однажды одна женщина: «Мне кажется, что эта новая модная фраза о “дисфункциональной семье” излишня. Если где-либо и есть “функциональная семья”, то я такой не видела». Она имела в виду, что все эти телевизионные «Уолтоны» и «Кливерсы», «Хакстейблы» и другие вымышленные счастливые семьи далеки от той реальности, в которой мы живем. Телевизионные детишки гораздо чаще имеют мудрых воспитующих родителей и в неизмеримо большей степени наслаждаются счастливым детством, чем подавляющее большинство реальных детей.

Аналитик Гоулд сказал мне, что он хотел написать книгу о «выздоровлении» от детства, предметом которой было бы «преодоление адаптационной деформации, которая происходит на раннем этапе в нашей жизни. Если вы позволите этому произойти, то вы автоматически пройдете процесс выздоровления при столкновении с новой реальностью. Чтобы адекватно отвечать на вызовы каждого цикла жизни, вы должны постоянно пересматривать свои “защитные сооружения” и предположения, и в процессе этого пересмотра вы сглаживаете свой путь... Чувства — это память нашего прошлого поведения. Когда вы их “рассортируете” и увидите, какие из них современны, а какие остались из прошлого, вы сможете начать использовать свое мышление, чтобы изменить свое поведение...»

Существует достаточно свидетельств того, что развитие «Я» не прекращается с наступлением физической зрелости, и поэтому, хотя мы не можем изменить свой рост или структуру костей, мы можем изменить наше сознание. Многие люди настаивают на том, что «никогда не бывает слишком поздно занять счастливое детство». Я бы не пошел так далеко. Мы не можем изменить обстоятельства нашего детства, улучшить их, но мы можем вспомнить их со всей откровенностью, поразмыслить над ними, понять их и таким образом справиться с их влиянием на нас. Замкнутость может превратиться в надежду, принуждение — в волю, восприятие — в цель, а инерция — в компетентность через память и понимание.

Есть люди, которые будут спорить с этим, которые утверждают, что наша судьба полностью заложена в наших генах, что каждый из нас — это просто продукт наследственности. Другие со всей серьезностью доказывают, что каждый из нас есть продукт окружающей среды, поэтому наша судьба детерминирована обстоятельствами. Изучение идентичных близнецов, которые воспитывались раздельно, указывает на то, что в первой точке зрения больше истины. Но настоящий ответ на вопрос, как мы становимся теми, кто мы есть, более сложен.

Недавние генетические исследования подтверждают, что существует сильная наследственная предрасположенность к болезням. Однако имеются не менее убедительные свидетельства того, что наша подверженность различным болезням может быть отнесена на счет такого фактора окружающей среды, как стресс. Подобно этому, некоторые ученые рассматривают мозг и сердце только как органы, не способные ни на что большее, кроме химических реакций, тогда как другие видят в них средоточие разума и эмоций, логического мышления и поэзии — всех тех качеств и способностей, которые отличают нас от обезьян. И хотя существуют нейробиологические данные, согласно которым часть мозга жестко связана еще до рождения, в то же время становится все более ясно, что мозг по своей природе пластичен, способен впитывать опыт и сопоставлять разные его типы, и это заставляет сам мозг меняться.

За последнее время возросло число данных свидетельствующих, что даже личностные черты — интроверсия, юмор и т. д. — являются генетическими по происхождению. В острых дебатах между сторонниками наследственного детерминизма и детерминизма окружающей среды остается мало пространства для самодетерминизма. В некотором роде обе школы оправдывают индивида, снимая с него ответственность за его поведение — новая вариация старой женской присказки: «Это дьявол заставил меня купить это платье».

Истина заключается в том, что мы — продукт всего: генов, окружающей среды, семьи, друзей, пассатов, землетрясений, пятен на солнце, школ, несчастных случаев и т. д. — всего, о чем вы можете подумать, и даже больше. «Нью-эйджисты» добавляют сюда еще прошлые инкарнации. Бесконечный спор — природа или воспитание — интересен, даже время от времени приносит нечто новое, но не убедителен. И он приблизительно так же полезен в качестве руководства к

жизни, как астрологическая карта. Подобно всем остальным, лидеры — продукты этой грандиозной «тушенки» из химии и обстоятельств. Что отличает лидера от кого-либо еще, так это то, что он берет все это и делает себя полностью заново: новым и уникальным.

Романист Уильям Фолкнер говорил нам, что прошлое не мертво. Это даже еще и не прошлое. Каждый из нас несет в себе всю свою жизнь, все, что мы видим или делаем, всех, с кем встречались. Все это живет в нашем сознании. Но весь этот психический багаж может быть превращен в понятный и полезный опыт только через размышление над ним. Сократ говорил: «Неосмысленная жизнь недостойна того, чтобы ее прожить». Я бы сделал шаг дальше: неосмысленную жизнь невозможно прожить успешно. Подобно лодочникам, мы обычно движемся вперед, одновременно глядя назад, и до тех пор, пока мы не увидим прошлое в истинном свете — действительно не поймем его, мы не сможем по-настоящему двинуться вперед и вверх.

До тех пор, пока вы не сделаете свою жизнь — собственной жизнью, вы ходите повсюду во взятых взаймы платьях. Лидеры, какова бы ни была сфера их деятельности, в такой же степени сделаны из своего опыта, своих навыков и умений, как и любой другой. Но, в отличие от любого другого, они используют свой опыт в большей степени, чем опыт использует их.

Опять Уильям Джеймс: «Гений... означает немного больше, чем просто способность воспринимать что-то в непривычной манере». Ко времени, когда мы достигаем состояния взрослости, мы уже управляемы привычками в такой же степени, как чем-либо еще, и число привычек в нас безгранично. От женщины, которая накручивает прядь волос на палец, когда нервничает или скучает, до мужчины, который выражает свою неуверенность, никогда не говоря «спасибо», — мы все жертвы привычек. Они не только управляют нами, они тормозят нашу жизнь и делают из нас дураков.

Чтобы освободиться от привычек, разрешить парадоксы, преодолеть конфликты, стать в большей степени хозяевами, чем рабами наших собственных жизней, мы должны сначала видеть и помнить, а затем забыть. Вот почему истинное обучение начинается с «разучения» и вот почему «разучение» — одна из повторяющихся тем нашего рассказа.

Каждый великий изобретатель или ученый должен был пройти этот процесс «разучения», отказа от расхожей мудрости, чтобы продолжить свою работу. Например, общепринятая мудрость гласит: «Если бы Бог предназначил человека для полета, то он дал бы ему крылья». Но братья Райт с этим не согласились и построили аэроплан.

Никто — ни ваши родители, ни ваши учителя, ни ваши сверстники — не сможет научить вас, как быть самим собой. Действительно, как бы ни были хороши их намерения, все они стараются научить вас, как не быть самим собой. Как говорил знаменитый детский психолог Жан Пиаже, «каждый раз, когда мы учим чему-нибудь ребенка, мы не даем ему изобрести это самому». Я сделал бы шаг дальше. Каждый раз, когда мы учим ребенка чему-нибудь, а не помогаем ему учиться самому, мы мешаем ему изобрести самого себя. По самой своей природе *научение* придает однородность обоим — и субъекту, и объекту научения. *Учение*, с другой стороны, освобождает. Чем больше мы знаем о самих себе и нашем мире, тем мы свободнее в достижении всего, чего способны достичь.

Многие лидеры испытывали проблемы, обучаясь в школе, в частности, связанные с ранними школьными годами. Альберт Эйнштейн писал: «Это почти чудо, что современные методы обучения еще не полностью задушили святое любопытство исследования... Это смертельная ошибка думать, что наслаждение от видения и поиска может быть развито при помощи принуждения и чувства долга».

Среди лидеров, с которыми я беседовал, ученый и филантроп Матильда Крим говорила: «До той степени, в какой регламентирована школа, я не люблю ее».

И Эдвард К. Джонсон III, председатель совета директоров и генеральный директор «Файделити Инвестментс», сказал: «Сидение в классе никогда не было одной из моих сильных сторон, но я всегда был любопытен по отношению к предметам и идеям». Джонсон инстинктивно знал разницу между обучением и учением, между тренингом и образованием.

Очевидно, мы не можем покончить с семьями и школами, обойтись без них как неких инструментов социальной однородности. Но мы можем увидеть, что они представляют собой лишь часть уравнения, но не все уравнение.

Превалирующее уравнение:

Семья + школа + друзья = вы.

Однако единственное, по-настоящему работающее уравнение для всякого стремящегося к становлению своей личности:

Семья + школа + друзья = истинное вы
вы

Таким путем вы становитесь своим собственным конструктором, а не тем, кто сконструирован своим опытом. Вы в большей степени становитесь причиной и следствием, а не просто следствием.

Самосознание — самопознание — самоовладение — самоконтроль — самовыражение...

Вы делаете свою жизнь своей собственной через понимание ее.

ГЛАВА 4. ПОЗНАТЬ МИР

Я не пожалел огромного труда, сэр, на его образование, позволил ему бегать по улицам, когда он был еще очень юным, и обходиться без посторонней помощи. Это единственный способ сделать мальчика сообразительным, сэр.

Чарльз Диккенс, Записки Пиквикского клуба

Одна из проблем со стандартными курсами по лидерству состоит в том, что они акцентируют внимание исключительно на навыках и производят в большей степени менеджеров, а не лидеров, если они вообще что-либо производят. Навыкам менеджера, конечно, можно обучить. И эти навыки могут быть полезны и для лидеров. Однако существенным компонентам лидерства обучить нельзя. Им необходимо научиться самостоятельно. Как это сформулировал генеральный директор компании «Кэлфед» Роберт Диксон, «вещам, которые имеют большое значение, нельзя научить в условиях формальной обстановки классной комнаты. Уолтер Ристон из компании “Ситикорп” (Citicorp) и А. П. Джианнини из “Бэнк оф Америка” (Bank of America) не были “техниками”. Они были людьми с видением. Они знали, что они хотели сделать и куда они хотели привести свои компании». Поскольку каждый лидер уникален по определению, постольку и то, как он обучается и как использует знания, чтобы сформировать будущее, также уникально.

Как я отметил в предыдущей главе, лидеры создаются в равной мере как своим опытом и пониманием, а также применением этого опыта, так и умениями. Норман Лир рассказывал мне об опыте, полученном им в пору прохождения службы в военно-воздушных силах в Италии: «Я помню, как уложил одного парня в баре в Фоджи, в Италии. Я обычно бил первым, не ждал, пока стукнут меня. Это был пехотинец, который рассказывал грязный антисемитский анекдот. И я описал это в сцене в сериале “Все дома”, когда герой серии Майк врзал парню, который приставал к пассажирам в подземке, и испугался собственной жестокости. И я тоже испугался сам себя. Я полагаю в этой саморефлексии проявляется лидерство, но не знаю откуда эта саморефлексия возникает».

Ясно, чтобы стать истинным лидером, человек должен знать мир так же хорошо, как самого себя. Разнообразные исследования, как и истории жизни лидеров, с которыми я беседовал, демонстрируют, что некие виды опыта особенно значимы. Эти виды опыта включают в себя широкое и постоянное образование, особенности семейной жизни, разнообразные путешествия и/или уединение, богатую личную жизнь и принципиально важное общение с наставниками.

Я хотел бы обсудить достоинства этих видов опыта, но прежде необходимо обратиться к некоторым идеям по поводу «учения как такового».

В 1972 году Римский клуб начал свое исследование с очерчивания «внешних границ», которые «... сужают возможности материального роста на нашей планете, обладающей ограниченными ресурсами», и закончил свой доклад апологией «... внутренних неограниченных запасов... которые существуют в нас самих и являются потенциалом беспрецедентного развития».

Все еще не устаревший по своим идеям доклад Римского клуба был опубликован в 1979 году под названием «Нет пределов обучению: преодолевая человеческую брешь». Его авторы — Джеймс У. Боткин, Махди Элмандрджа и Мирча Малитца. В своем предисловии Аурелио Печчеи утверждал: «Все, что нам нужно в этой точке человеческой эволюции, так это узнать, что требуется от нас, чтобы научиться тому, чему нам следует научиться, — и научиться этому».

Далее авторы определяют «человеческую брешь» как разрыв между возрастающей сложностью мира и нашей способностью справляться с этой сложностью: «Мы называем сложившуюся ситуацию “человеческой брешью”, так как она представляет собой дихотомию между возрастающей сложностью продукта нашей собственной деятельности и отстающим развитием наших собственных способностей».

Авторы описывают два главных способа привычного, традиционного обучения:

✓ «Сохраняющее обучение», наиболее распространенное, есть «усвоение непреложных точек зрения, методов и правил, применяемых в знакомых и повторяющихся ситуациях... Этот тип обучения предназначен для того, чтобы сохранить существующую систему или установленный образ жизни».

✓ «Шоковое обучение», почти так же широко распространенное сегодня, случается тогда, когда события буквально ошеломляют людей. Вот как формулируют это авторы: «До сих пор человечество пассивно ждет событий и кризисов, которые... катализируют или навязжут это примитивное обучение шоком... “Обучение шоком” часто следует за периодом сверхуверенности в решениях, принятых исключительно на основе экспертного знания или технической компетентности и “увековеченных” на основании того, что они в свое время соответствовали определенным условиям».

Сохраняющее обучение — это принятие общепринятой, стандартной мудрости. Общество, семья или школа говорят вам, что вот так все устроено и вот такие вещи вам необходимо знать, а вы принимаете то, что вам говорят, как священное писание. Вы забываете, что есть еще некая ваша сущность, к которой вы должны прислушиваться.

Американская автомобильная промышленность процветала на основе сохраняющего обучения, пока вдруг, неожиданно не уперлась в стену, оказавшись превзойденной как в производстве, так и в продаже японскими автомобильными волшебниками, и в результате шока она узнала, что находится в кризисе. Детройт был банкротом с точки зрения созидательных идей, и ему грозил финансовый крах, но вместо того, чтобы попытаться поразмыслить над выходом из этой ситуации, он продолжал находиться в шоке в течение ряда лет, закрывая заводы, вышвыривая с работы тысячи служащих и покупаясь на любые решения, которые выглядели более-менее привлекательно. И так было до середины 1980-х годов, когда Детройт начал по-настоящему излечиваться от ран, которые он сам себе и нанес, и ключевым здесь было то, что Римский клуб называет «инновационным обучением».

Авторы доклада пишут: «Привычный образец сохраняющего и шокового обучения не подходит для того, чтобы справиться с глобальной сложностью, и вполне вероятно, что, если он не будет отвергнут, это может привести к потере контроля над событиями и кризисами».

Что применимо в глобальном масштабе, применимо также и на личностном уровне. Любой, кто полагается на сохраняющее и шоковое обучение, обречен реагировать, а не активно действовать в своей собственной жизни. Например, большинство семей просто сохраняют привычное. Когда кто-нибудь в семье вдруг неожиданно умирает, шок оказывается настолько силен, что семья часто распадается по меньшей мере на время. Все мы знаем мужей и жен, которые бывают так потрясены смертью ребенка, что часто кончают разводом. Точно так же в бизнесе люди, которые просто усваивают расхожую мудрость, могут достичь вершин в бюрократической организации, но они никогда не используют свои индивидуальные способности в полной мере. И если они когда-либо будут вынуждены бросить взгляд на свою жизнь целиком, они испытают шок от несбывшихся ожиданий — и это самое малое.

Итак, инновационное обучение должно заменить сохраняющее и шоковое обучение. Главные его компоненты:

✓ предвосхищение: быть активным и обладать воображением предпочтительнее, чем быть пассивным и жить по привычке;

✓ обучение, как прислушивание к другим;

✓ участие: формировать события, а не быть сформированным ими.

Очевидно поэтому, что инновационное обучение требует доверять себе, быть направленным на себя, а не на других в вашей жизни и работе. Если вы научитесь предвосхищать будущее и формировать события, а не быть сформированными ими, ваш выигрыш по жизни будет значительным.

Осуществляя то, что авторы доклада Римскому клубу называют «сдвигом от бессознательной адаптации к сознательному участию», мы создаем или признаем новые связи, развитие которых

углубляет наше понимание.

Кинорежиссер С. Поллак так описывает силы, которые мешают инновационному обучению: «Все имеют способность к свободным ассоциациям, но общество склонно хмуро относиться к активным фантазиям. Перейдя некий возрастной рубеж, мы перестаем играть в игры типа “давайте притворимся”, “что, если...” и все такое прочее. Тем не менее в нашей голове это продолжается, но в некоторый момент вы начинаете чувствовать себя виноватым. Например, вы слушаете симфонию и представляете, что вы дирижер, и вот вы там, дирижируете как сумасшедший, но затем вы опять становитесь взрослым человеком и говорите себе: “Эй, я бы не хотел, чтобы кто-либо узнал, что я воображаю, будто я дирижирую симфонией”». Но именно этот тип фантазийной жизни является подлинным ключом к решению проблем на каждом уровне. Это, конечно, первостепенный инструмент для решения проблем в искусстве, будь то живопись, или хореография, или режиссирование фильмов, или написание сценариев, или сочинение романов, или что-либо подобное». Творческое решение проблем — это форма инновационного обучения.

В инновационном обучении человек должен не только признавать существующие контексты, но и быть способным представить себе будущие события. В американской внешней политике существовал перекосяк на протяжении жизни нескольких поколений, потому что наши вершители политики действовали на основании ложной посылки, что коммунизм — монолитен. Это классический пример сохраняющего обучения для школьного учебника. На самом деле даже во время эры Советов существовало много вариантов коммунизма. Сохраняющее обучение рассматривает коммунизм как чисто политический, а не социальный, экономический и политический феномен. Инновационное обучение за политическим подобием видит социальные и экономические различия, которые разделяют несколько оставшихся коммунистических обществ, таких как Куба и Китай.

Инновационное обучение — это способ реализации видения. Прокурор Ширли Хафштедлер говорила о необходимости смотреть вперед: «Вы должны быть способны представить в довольно-таки конкретных терминах, что должно быть сделано или что вы хотите сделать и в каком направлении вы хотели бы идти... Необходима определенная концептуализация. Это напоминает планирование путешествия. Во-первых, вы должны уяснить себе, куда вы хотите ехать. Затем вы должны выбрать вид транспорта. Если никто из вас не делал этого раньше, может быть, именно вам нужно будет об этом подумать. Вы должны сохранять определенную гибкость в организации людей, которые поедут с вами. Вы должны знать с самого начала, сколько багажа вы должны будете тащить или насколько налегке вы можете путешествовать. Это требует комбинации исторической перспективы, видения и институциональной оценки — в чем своеобразие этой комбинации и каковы ее возможности».

Сохраняющее обучение, которое практикует большинство организаций и образовательных учреждений, направлено на то, чтобы поддерживать статус-кво и сделать всех нас хорошими солдатами. Это монолог, который базируется на власти, иерархический, исключаящий и изолирующий. Ограниченное и конечное статичное тело знания требует от нас приспособления к вещам как они есть.

Шоковое обучение держит нас в строю и покорности, утверждая нашу неспособность как личностей контролировать события или быть готовыми к будущему и потребность во власти, иерархической структуры для нашей защиты.

Инновационное обучение есть основное средство осуществления собственной автономности, средство понимания и позитивной работы в пределах преобладающего контекста. Это диалог, который начинается с любопытства и питается знанием, ведущим к пониманию. Этот диалог вовлекает в круг проблем, не ограничивает и не имеет конца, он познавателен и динамичен. Он позволяет нам менять способ существования вещей.

Итак, внутри нас есть средство освобождения себя от ограничений прошлого, которые как бы запирают нас на замок в камерах навязанных ролей и отношений. Исследуя и понимая прошлое, мы можем двигаться в будущее, не обремененные этим прошлым. *Мы становимся свободными, чтобы выразить себя, а не для того, чтобы бесконечно пытаться самоутвердиться.*

Используя инновационное обучение, мы больше не следуем по колее, а сами руководим своей жизнью. Мы не принимаем вещи, как они есть, а предвосхищаем события, какими они могли бы быть. Мы участвуем в сотворении событий.

Мы придаем жизни форму в большей степени, чем она придает форму нам. Это правило надо повторять снова и снова.

В начале 1960-х годов Виктор и Милдред Гортцел попытались определить, что общего было у нескольких сотен добившихся успеха мужчин и женщин, и опубликовали свои изыскания в книге под названием «Колыбели известности». Спектр их опроса был велик — от писателей и актеров до политиков и бизнесменов.

Исследования Гортцелов поучительны. Большинство их героев были родом из маленьких городков и деревень. Почти в каждой семье царила любовь к учению, «часто сопровождавшаяся физическими достижениями и настоятельным стремлением к достижению целей». У половины из них родители имели свое мнение относительно вызывающих споры вопросов. Почти половина отцов «были жертвами травматических превратностей в их бизнесе или профессиональной карьере», в то время как четверть матерей «описываются как доминантные».

Достаток присутствовал намного чаще, чем вопиющая бедность. Четверть всех опрошенных имели физические недостатки. Семьи опрошенных «были исключительно свободны от умственных заболеваний, которые требовали бы госпитализации». Будучи детьми, опрошенные могли «наслаждаться» тем, что их наставляли, «им чаще не нравилась средняя школа, чем нравилась», и намного чаще им нравился «престижный колледж», чем просто колледж. Три четверти из них «выразили неудовлетворение школами и школьными учителями, хотя четыре пятых выказывали исключительную талантливость». И наконец, три четверти опрошенных испытывали в детстве проблемы: бедность, разрушенная семья, трудные родители, финансовые взлеты и падения, физические недостатки или родительская неудовлетворенность из-за школьных неудач своих детей или их пристрастий.

Гортцелы приводят утверждение Т. Х. Хаксли, обобщающее необходимость изучения и преодоления своего прошлого, о чем я говорил ранее. Хаксли рекомендует: «Сядьте перед фактом, словно маленький ребенок. Будьте готовы отказаться от любого привычного представления, следуйте покорно, куда бы и в какую бы бездну не завела вас природа, иначе вы ничего не узнаете».

В принципе, сейчас вы ничего не можете поделать с вашими юными годами, за исключением того, чтобы понять их. Вы можете, однако, сделать всё что хотите с остальной частью вашей жизни. Как сказал Джон Гарднер, «созревание любого таланта требует счастливой комбинации мотивации, характера и возможностей. Большинство же талантов так и остаются нераскрытыми».

К несчастью, университеты не всегда представляют собой наилучшее место для обучения. Слишком многие из них являются не столько учебными заведениями, дающими высшее образование, сколько высокочлассными школами по профессиональной подготовке. Они выпускают толпы узкомыслящих специалистов, которые могут быть волшебниками в делании денег, но «не закончены» как люди. Этих специалистов научили, как делать что-то, но они не обучились тому, как быть. Вместо философии, истории и литературы, в которых сосредоточен опыт всего человечества, они изучают специфические технологии. А какие проблемы может решить технология, пока сами ее пользователи не справились с базисными для человека вопросами.

Марти Каплан, бывший управленец компании «Дисней», говорит: «Вы проводите юные годы, задавая своим родителям все эти большие вопросы: “Откуда я? Почему умер дедушка и куда он ушел, и кто есть Бог?” Детишки, подобно губкам, впитывают эти проблемы. О чем говорят студенты по ночам? Разве не об этих проблемах? Что я собираюсь сделать со своей жизнью? Кто есть я? Все эти вопросы, которые мы поощряем задавать на гуманитарных факультетах, как бы противостоят первичному хаосу. Я думаю, что в сердцевине наших представлений о том, что есть западные ценности, находится эта конфронтация с первичным хаосом, и некоторые люди называют хаосом смерть, в каком-то каузальном биологическом смысле, в то время как другие

имеют намного более метафизическую концепцию “ничто”, но я думаю, что истоки этого лежат в детстве, и мы или позволяем этому расцвести, или подавляем это, но оно всегда будет внутри нас».

Поэт Ричард Уилбур писал:

«Все мы сами — леса,
В которых блуждаем».

Мы должны бродить по всем лесам, которые есть в нашем распоряжении, и в результате этого путешествия начать понимать самих себя и весь мир.

В середине 1980-х годов тема нашей культурной неграмотности достигла уровня списка бестселлеров, куда попали исследования Алана Блума под названием «Конец американского сознания» и Э. Д. Хирша «Культурная грамотность: что должен знать каждый американец». Проведенные в масштабах всей страны тесты по истории и литературе, которыми было охвачено 7800 школьников, подтвердили выводы Блума и Хирша. Среднее количество очков, приведенное в работе Дианы Равитч и Честера Е. Финна «Что знают наши 17-летние?», составило всего 50, т. е. уровень оказался очень невысоким.

Авторы пишут:

Возможно, самым очевидным индикатором того, до какой степени наши школы стали технологически ориентированными, является та доминантная роль, которую играет тест по определению уровня знаний (SAT). Над нашим образовательным ландшафтом царит принявший гипертрофированные размеры экзамен, который в своей вербальной компоненте на самом деле очень тщательно избегает оценки основательности знаний... К вопросам о том, изучали ли сдающие Тест тему гражданской войны в Америке, что-нибудь о Хартии вольностей или читали ли они «Макбет», SAT усердно индифферентен.

Что бы ни преподавалось в наших школах или по крайней мере ни тестировалось, все это намного меньше имеет отношения к тому, что мы исторически считали образованием, и больше к вездесущему и повсеместному финансовому отчету. Исследования Фонда Карнеги показывают, что все большее число молодых людей выбирает области, которые обещают скорую прибыль, такие как бизнес, инженерия, компьютерная техника и здравоохранительные программы.

Тем не менее Линн Чейни, бывший председатель Национального фонда гуманитарных наук и жена вице-президента Дика Чейни, писала в журнале «Ньюсуик», что многие из наиболее успешных людей в нашей стране на самом деле получили гуманитарное образование, включая президента Рейгана и большинство сотрудников его кабинета. 38 % всех генеральных директоров и 9 из 12 высших должностных лиц компании «Ай Би Эм» (IBM) также имеют гуманитарное образование. Согласно Л. Чейни исследование, проведенное компанией «Американ Телеграф энд Телефон» (AT&T), показало, что выпускники факультетов общественных наук или гуманитарных факультетов двигались вверх и попадали в сферу среднего менеджмента быстрее, чем инженеры, и «они были по крайней мере так же хороши, как их сотоварищи, имеющие бизнес- или инженерное образование, в достижении высших уровней менеджмента». Она делает вывод: «Студенты, которые следуют велению своих сердец в выборе специализации, с большей вероятностью будут упорно трудиться над тем, что они любят. Эти люди, которые будут проводить долгие часы и предпринимать интенсивные усилия, которых требует всякое достижение. Именно они найдут смысл цели, что и лежит в основе человеческого счастья».

Роджер Смит, бывший председатель и генеральный директор компании «Дженерал Моторе» (General Motors) соглашается с этим. Смит пишет в книге «Просвещая менеджеров»:

Искусство менеджмента начинается с видения, качества, которое никогда не было настолько кардинально важным, как сегодня... Конкуренность—и для некоторых компаний само выживание — зависит от способности менеджера предвидеть новое (а также новые способы делать старое), способности экстраполировать на основе того, что сработало в прошлом, умения организовывать и реорганизовывать операции... и представлять, как и при помощи какого типа вмешательства ход событий может быть изменен... Когда студентов учат узнавать повторяющиеся элементы и общие темы в литературе, искусстве, физике и истории, они узнают о типе креативности, который ведет к провиденческим решениям проблем в бизнесе... Люди, подготовленные в области гуманитарных наук, способны понять принцип построения нежесткой предпринимательской организации — чем

и стремятся стать многие современные деловые структуры — и внести свой вклад в ее развитие ... Они учатся быть терпимыми к неопределенности и извлекать порядок из очевидной неразберихи. Интеллектуальная цельность имеет первостепенную важность, и сами логические или мыслительные процессы так же важны, как и выводы, к которым они приводят... [У них есть] некий вид “бокового мышления” и привычка междисциплинарной классификации, которая вырабатывается в результате обучения наряду с другими вещами многим различным методам рассмотрения литературных произведений, социальных систем, химических процессов или языков... Это атрибуты высшего уровня... Все зависит от способности к коммуникации и чувствительности по отношению к другим людям... Все, что мы делаем, зависит от успешной передачи “значения” от одной группы к другой.

Компания «Си Би Эс» также с этим согласна. В 1984 году Корпоративным Советом по гуманитарным наукам, представляющим 12 крупнейших компаний, был утвержден грант в 750 тыс. долларов от компании «Си Би Эс» в ассоциации с Американской академией наук и искусств. Цель Совета, по словам его председателя Фрэнка Стэнтон, бывшего президента компании «Си Би Эс», заключается в «повышении осознания важности гуманитарного образования — внутреннего видения, восприятия, критического подхода и воображения — и понимания связи между гуманитарной подготовкой и лидерством в корпоративном мире».

Эта связь реальна и чрезвычайно сильна. Однако это не означает, что если вы специализировались в бизнесе или компьютерах, то совершили ошибку. Одна из самых восхитительных вещей в жизни заключается в том, что любые пробелы в вашем образовании могут быть заполнены — сколько бы вам ни было лет и какова бы ни была ситуация — с помощью чтения и размышлений о том, что вы прочли.

ЗАПОЛНИТЬ ПРОБЕЛЫ

Писатель Рэй Бредбери, давая совет менеджерам, как подпитывать творческие способности, начал свой рецепт следующими словами:

«Итак, когда это было в последний раз, что вы прибежали в библиотеку и взяли домой больше книг, чем могли бы прочесть, словно кучу буханок хлеба, которые были бы теплыми в ваших руках, и ждали того момента, когда вы начнете их жевать? Когда в последний раз вы открывали книгу, подносили ее к носу, втягивали воздух и делали глубокий вдох? Божественно! Запах хлеба, запах пекарни. Когда в последний раз вы обнаружили действительно потрясающий букинистический магазин и бродили по нему час за часом, один, “находя себя” на полках? Без списка, без интеллектуальных приоритетов, ну, просто бродили, вдыхали пыль, ощипывали “книг—голубей”, чтобы прочесть их “внутренности” и, не полюбив, поставить их обратно, а влюбившись, бежать с ними домой? Затеряться во времени — это значит найти свои корни».

Если вы хотите более формального подхода, то многие колледжи и университеты предлагают занятия по литературе, философии и истории. Просто в качестве информации для вас иногда я делаю то, что проповедую: я как-то поехал в Кембридж с двумя своими детьми, чтобы посещать занятия вместе с ними. Я выбрал в качестве предметов «Творчество Чарльза Диккенса» и «Викторианская Англия». Моя дочь Кейт изучала комедии Шекспира, а сын Уильям занялся Дарвином и современной наукой. Мы жили на одном этаже в «Тринити Колледж» и провели три восхитительные недели, будучи полностью погружены в книги и взволнованно обсуждая лучшее из того, что мы изучали.

Ныне профессор конституционного права в Американском университете Джейми Раскин был помощником генерального прокурора в Бостоне, когда он предостерегал против того, чтобы вы позволили своему честолюбию встать на пути интеллектуального роста: «“Честолюбие — это смерть мысли”, как говорил Витгенштейн. Ряд моих друзей так же амбициозны, как и я, но они подавляют любые мысли, которые могут угрожать их амбициям. Ваша интеллектуальная жизнь в действительности состоит в способности видеть, что вещи могут быть различны, а крупные общественные институты, будь они государственными или частными, часто требуют от людей “выровнять носки в строю” целым рядом способов — личностных, политических, идеологических. И ясно, что человек может преуспеть, выполняя эти требования. Я полагаю, что единственный

способ воспрепятствовать тому, чтобы амбиции убили вашу интеллектуальную жизнь, это не бояться проиграть или сказать что-то, о чем люди могут подумать как о неправильном или безумном».

Исполнительный директор компании «Си Би Эс» Барбара Кордей высказывается относительно образования следующим образом: «Если бы я говорила с молодыми администраторами, я бы посоветовала им забыть о своих дипломах и степенях. Многие молодые лидеры очень увлечены своим послужным списком и забывают, что большинство американских лидеров за прошедшие 150 лет не имели этих степеней, они не были докторами наук. Я сама едва кончила среднюю школу и помимо этого не получила другого формального образования. Я не говорю, что горжусь этим, но и не испытываю по этому поводу особого смущения. В моем бизнесе не так много людей имеют академическое образование, которое в какой-то степени соответствовало бы тому, что они делают сейчас. Гуманитарное образование, возможно, наилучшая вещь для моего бизнеса, я чувствую, что у меня оно есть, хотя и не могу продемонстрировать диплом или степень ... У множества молодых людей, с которыми я имела дело за последние пять лет, всевозможные степени, но у них не хватало личностных качеств, например умения подать себя, энтузиазма и непосредственности, что требуется в бизнесе развлечений. И мне печально видеть это... Люди, которые ходят в театр, читают книги, знают классику, у которых открытое сознание и которые обладают разнообразным опытом, с большей вероятностью добьются успеха в моем бизнесе, чем те, кто имеет степень в области финансов».

Чарльз Хенди, один из ведущих специалистов Великобритании в области бизнеса, согласился бы с ней. Он сказал мне, что основной урок, который он усвоил в школе менеджмента в Слоуне*, состоял в том, что ему не было необходимости посещать эту школу.

Джеймс Бёрк, бывший генеральный директор компании «Джонсон энд Джонсон», многое почерпнул во время подготовки к получению степени МБА. Он говорит: «Я пришел в эту школу (Гарвардскую школу бизнеса) с набором определенных ценностных представлений, которые я получил, как это обычно происходит со всеми людьми, от семьи, церкви и т. д. Я был юн и не был уверен, что смогу добиться успеха в бизнесе с моей системой ценностей. Меня буквально раздирали противоречия... Я каким-то образом, как и многие люди в этой стране, не знаю где, подхватил идею, что есть нечто, ну не совсем моральное в бизнесе... было некое чувство, что вы должны играть на грани для того, чтобы добиться успеха. Я думаю, что многие люди чувствуют так же. И бизнес-школа в этом смысле принесла огромное облегчение, потому что все, чему меня учили в бизнес-школе, говорило, что все это неправда. Лучший способ добиться успеха — быть прямым и честным».

Образование Рена Зафиропулоса, бывшего управленца компании «Ксерокс» (Xerox) и основателя «Версатек» — главного производителя электростатических принтеров, началось дома: «Я воспитывался в Египте моими родителями-греками. Отец был морским капитаном, лоцманом на Суэцком канале. У него не было никаких дипломов об окончании колледжа, не было никаких степеней, но он бывал везде, и он читал. Он имел обыкновение говорить: “Твой дом — это твой университет”. Он был поэтом. Вместо того чтобы ходить в церковь, мы все слушали по воскресеньям классическую музыку. Он советовал мне: “Никогда не делай чего-либо только потому, что это делают другие люди, а делай это потому, что ты считаешь, что это правильно”. Я был хорошим учеником, не круглым отличником, но хорошим. Круглые отличники никогда не избавляются от чувства, что они отличники. У меня было много других интересов. Я изучал живопись, сочинял музыку, занимался резьбой по дереву, писал стихи... Достаточно легко изучить маркетинг, продажу, в конце концов даже инженерное ремесло, но тяжелее научиться тому, как оптимизировать свое собственное поведение и деятельность своих подчиненных. Жизненно важно обладать адекватным пониманием первичных принципов человеческого поведения, чтобы быть способным действовать так, как действуют самые лучшие руководители».

Джон Скалли, подобно Джеймсу Бёрку, верит в формальное образование, и у него есть

* Слоун (MIT Sloan School of Management) — знаменитая школа бизнеса при Массачусетском технологическом институте, названная в честь Альфреда П. Слоуна, тогдашнего председателя Совета директоров компании «Дженерал Моторс».

степень MBA. Послужной список Скалли хорошо известен. Он оставил компанию «Пепси-ко» после очень успешного продвижения там, когда Стив Джобс, соучредитель компании «Эппл», как бы бросил ему вызов, задав вопрос: «Действительно ли вы хотите провести остаток своей жизни, продавая подслащенную водичку, или хотите получить шанс изменить мир?» Будучи генеральным директором компании «Эппл», Скалли сказал мне, что он увидел подлинную и ценную связь между образованием и бизнесом. «Люди, которые меня притягивают, — мечтатели. Я бы не хотел жить где-либо, кроме как поблизости от крупного университета, потому что мне нравится иметь доступ к библиотекам, общаться с учеными. Большинство новых отраслей промышленности вырастает вокруг больших университетских общин. Это означает, что потенциальные лидеры развиваются в совершенно ином контексте, отличном от традиционного и ограниченного. Это не феномен высоких технологий. Вопрос не в том, сколько ученых используют наши компьютеры, а в том, сколько художников применяют их».

Дон Ритчи суммировал это таким образом: «Образование помогает вырабатывать концептуальные навыки. Большинство людей не научается этим навыкам без помощи определенного типа образования. Я не знаю, лучше ли гуманитарные науки, чем бизнес-образование, но я думаю, что университет помогает научиться думать и анализировать проблемы, видеть явления как целое и то, как их можно соединить. Мне представляется, что люди с образовательным уровнем, соответствующим практическому опыту, обладают наилучшей комбинацией».

В еврейской школе учитель говорил Роджеру Гоулду: «Они могут забрать у нас наши драгоценности и машины, меха и дома, но они никогда не смогут забрать у нас наше образование». Гоулд сказал себе: «Возможность учиться есть всегда. Врожденное сопротивление учению перемененно. У каждого есть некие встроенные системы защиты. Их жесткость и влияние — главное». У самого Гоулда таких защитных систем нет. Он говорит: «Когда я что-нибудь читаю, я это как бы всасываю, я пропускаю это через себя, я разрезаю это на части, я использую это тут и там, и в конце концов оно больше не существует в своей первоначальной форме».

Вот таким и должно быть учение — активным, страстным и личностным. То, что вы читаете, должно быть зерном для вашей собственной мельницы, вы должны делать его своим. В заключение вот еще одна фраза от Френсис Хессельбайн: «Если существует что-либо, во что я действительно верю, так это радость от учения, учения каждый день».

ОПЫТ, РАСШИРЯЮЩИЙ КРУГОЗОР

Путешествие — еще один способ обучения. Все клише относительно путешествий истинны. Путешествие действительно расширяет кругозор. Оно обновляет, меняя вашу перспективу немедленно, потому что требует от вас нового и отличающегося от привычного реагирования. В других странах все делается по-другому. Люди более расслаблены, или более подвижны, или более сдержанны, их обычаи своеобразны. В Париже многие магазины полностью закрываются в августе. В Испании полуденная сиеста следует за длинным обедом, а ужин бывает очень поздно. Язык внезапно оказывается барьером. Самая простая деловая операция становится неожиданно сложной. Моя знакомая как-то ездила из Лондона в Париж, и ее мозг был постоянно занят тем, чтобы перевести фунты во франки. Она вспоминает: «В течение 24 часов я не могла говорить ни по-английски, ни по-французски. Я зашла в табачную лавку и попросила по-итальянски “кваторце” пачек “Кента”. Владелец посмотрел на меня как на сумасшедшую. Люди покупают одну, две или даже десять пачек сигарет, но они никогда не покупают четырнадцать. Я, конечно, имела в виду четыре пачки».

Масштаб, до которого путешествие расширяет наш кругозор, зависит по крайней мере частично от того, насколько мы сами отдаемся этому опыту. Те, кто «погружает себя» в другую культуру, с большей вероятностью способны узнать больше, чем те, кто, приехав в Париж, бросаются искать «Макдоналдс». В то же время есть разница между «погружением себя» в новую культуру и тем, чтобы «становиться как бы коренным жителем». Не надо сидеть в «Ле До Маго» с беретом на голове, чтобы быть истинным исследователем. Если вы теряете перспективу

относительно себя и своих собственных корней, вы просто напяливаете на себя одежду другой культуры. Вы должны сохранить чувство различия.

Генри Торо⁵⁴ писал, что человек видит мир более ясно, если смотрит на него как бы под углом. За рубежом человек все видит под углом. Торстен Веблен⁵⁵ считал, что многие евреи развили в себе острый интеллект, потому что были вечными скитальцами. Иностранец в чужом краю видит больше и смотрит на все свежим взглядом. Путешествие требует не только полного раскрытия самого себя, одновременно оно дает человеку новую энергию, подвергает испытанию и «обнажает» его сильные стороны и слабости. Два наших наиболее искушенных в житейских делах отца-основателя, Томас Джефферсон и Бенджамин Франклин, были вечными путешественниками, и оба провели много времени в Европе. Тот, кто путешествует дальше от дома, узнает больше.

Альфред Готтшалк приобрел опыт аутсайдера в раннем возрасте: «Я приехал в Америку как беженец. У меня не было никакой тождественности с окружающим, разве только негативная. Я был евреем. Я был немцем. Я забавно одевался. Я не мог говорить по-английски, и я был беден — финансово. Но я окончил Бруклинскую школу для мальчиков с высоким результатом, и я играл в футбол. Я стал независимым очень рано».

Так как традиционно лидеры всегда были путешественниками, у них также традиционно была богатая частная жизнь. По воскресеньям они были живописцами, поэтами и даже поварами, и они всегда находили время, чтобы поразмышлять. Джозеф Кэмпбелл⁵⁶, один из самых известных авторитетов в области мифологии, незадолго до своей смерти говорил в интервью Биллу Мойерсу: «У вас должна быть комната или некий час, или какой-то день, когда вы не знаете, что было в утренних газетах, когда вы не знаете, кто ваши друзья и что вы должны кому-либо, а кто-то должен вам. Это место, где вы можете просто переживать и «поднимать на поверхность» то, что вы есть и чем вы могли бы быть. Это место созидательной инкубации. Сначала вы можете обнаружить, что ничего там не происходит. Но если у вас есть такое священное место, и вы используете его, то со временем что-нибудь обязательно случится».

Выберете ли вы некое ежедневное «выключение» или это будет формальный выходной, но так или иначе вы получаете доступ к своей собственной душе, к своему воображению, и тогда человек может действительно размышлять о своем опыте и учиться на нем, обновляясь и возрождаясь.

ДРУЗЬЯ И НАСТАВНИКИ

В той же степени, в какой каждый из нас нуждается в таком регулярном уединении, нам необходимы и подлинные контакты. Нам нужны менторы, друзья и родственные души. Я не знаю ни одного лидера какой-либо эпохи, у которого не было бы по крайней мере одного наставника — учителя, который обнаружил бы в них то, о чем они сами и не подозревали. Это могли быть родители или старые друзья, старшие партнеры, которые направляли их, показывая им путь, требуя от них большего по сравнению с тем, на что они считали себя способными.

На вопрос, кто его вдохновлял, Джейми Раскин ответил: «Люди, которыми я восхищался больше всего, это те, кого я знаю, или исторические персонажи, которые были способны увидеть, что кажущиеся разнородными вещи на самом деле взаимосвязаны. Одним из тех, кем я восхищаюсь, был Мартин Лютер Кинг. Когда я был ребенком, я читал кое-что из написанного им,

⁵⁴ Торо, Генри Дэвид (*Thoreau, Henry David*, 1817-1862) — блестящий американский писатель и публицист, сторонник «правильной жизни», автор знаменитой книги-эссе «Уолден, или Жизнь в лесу»; принадлежал вместе с Р. У. Эмерсоном к кружку трансценденталистов, делавших акцент на человеческой личности в противовес «стяжательству» и «обесчеловечиванию» буржуазных экономических отношений.

⁵⁵ Веблен, Торстен (*Veblen, Thorstein Bunde*, 1857-1929) — известный американский экономист и социолог, который описал фундаментальный конфликт между производством и «деланием» денег. В своем популярном исследовании «Теория праздного класса» (1899) он «вычеканил» определение, ставшее широко используемым: «расточительное потребление».

⁵⁶ Кэмпбелл, Джозеф (*Campbell, Joseph*, 1904-1987) — американский исследователь в области сравнительной мифологии и культурологии. Прославился книгой «Тысячелетний герой», где рассматривается часто встречающийся сюжет — история героя: его чудесное рождение, славные подвиги, женитьба на удивительной красавице, мудрость правления и загадочная гибель.

и это произвело на меня впечатление. Он говорил, что все взаимосвязано, что человечество—это часть одного процесса, и в той степени, в какой я наношу вред своему брату, я причиняю вред самому себе. Много в лидерстве базируется на способности видеть, как взаимосвязаны все люди и все части общества и как вещи движутся в одном и том же направлении. У моего отца было это качество. Он был способен воспринимать связи такого рода и видеть все человечество в каждом отдельном человеке... Мой папа учил меня думать, а моя мама учила меня писать».

Авиатор Брук Нэпп говорила: «Я научилась чувству свершения и достижения у моей бабушки, старейшины нашей семьи. Это она требовала, чтобы я закончила колледж». Президент колледжа Альфред Готтшалк учился, получая знания из многих источников: «Я учился у моей матери, как готовить пищу, шить, чистить и убирать, и я работал во время летних каникул официантом в Кэтскилле. Мой отец умер, когда мне было всего 16 лет, поэтому мне пришлось рано научиться быть храбрым... Моими наставниками были мой отец, моя мать, мой раввин и мой футбольный тренер. Футбольная команда состояла из ирландцев, черных, итальянцев и поляков — и все они были моей семьей. Вот именно там в определенном смысле я и стал американцем, и там я научился тому, что никогда не надо сдаваться».

Наставники Роджера Гоулда были из университета. Он говорил: «У меня было сорок двоюродных братьев и сестер, и я был единственным из них, кто поступил в колледж. Они были состоятельными людьми, но совершенно не считали образование приоритетом. Они ценили всякие уловки, уличные хитрости, но ни во что не ставили образование. Поэтому я стоял как бы перед чистым экраном... Никаких ограничений, никаких предыдущих воззрений или предубеждений. Меня вдохновляли классики. Они были для меня неким переходом в другую жизнь. Это было мое частное “подполье”, которое мог оценить только я сам, и я никогда не говорил об этом с кем-либо. В мой первый семестр в колледже как будто кто-то открыл передо мной огромный конфетный магазин идей, и все это можно было брать. Профессор философии немедленно стал моим интеллектуальным отцом. Я решил, что стану философом, и поэтому я должен был знать все».

Бывший генеральный директор компании «КэлФед» Роберт Доксон нашел своих главных наставников и модели поведения исключительно в книгах. «Моими менторами стали люди, о которых я читал, такие как Ричард Берд, исследователь, и эти персонажи были в большей степени моими наставниками, чем те, кого я знал. Меня чрезвычайно вдохновлял Берд. Я не завидую ни одному человеку, я никогда не пытался имитировать кого-либо, разве только на площадке для игры в гольф».

Друзья вдохновляют и ободряют, и «дают» еще многое другое. И более того, Энн Брайэнт, глава Американской ассоциации женщин-преподавательниц университетов, говорила мне: «Друзья жизненно важны. Вы учитесь у них, потому что они говорят вам правду».

Соавтором Барбары Кордей по написанию сценариев была ее лучшая подруга. Кордей вспоминает: «У нас с Барбарой Эвидон было потрясающее партнерство. Моя дочь обычно говорила, что мы зарабатываем на жизнь смехом, потому что каждый раз, когда она заходила в офис, она всегда видела нас смеющимися. На протяжении 8-9 лет мы были не только сподвижниками и партнерами, но еще и лучшими друзьями. Мы вместе растили своих детей, мы вместе проводили отпуск, и наши семьи были очень близки. Это совпало с началом женского движения, и я думаю, что это было интересное время, которое мы прожили вместе. Мы также, каждая из нас, прошли через развод и новое замужество, а затем воспитание ребенка от второго брака. Можно сказать, что мы прожили классное время, и оно мне нравилось».

Наверное, все это способствовало тому, что партнерство Кордей и Эвидон породило телевизионный сериал «Кэгни и Лейси» (Cagney and Lacey) — история двух женщин-полицейских, которые были не только партнерами, но и близкими подругами. Сериал имел долгую жизнь и был высоко оценен. Это был не только первый настоящий хит, где фигурировали женщины-закадычные друзья, но и вообще первый сериал о полицейских, где в центре внимания была не только их работа, но и личная жизнь, в равной степени.

Во время работы в компании «Эплл» Джон Скалли нашел вдохновение в дружбе с Аланом Кейем, одним из «гуру» компьютерного века. «Алан Кей — в некотором роде мой духовный лидер, — говорил Скалли. — Он не похож на лидера и не одевается, как лидер, но, если вам нужны идеи, он ими просто фонтанирует. Он потрясающе изобретательный человек, который

способен легко перемещаться по интеллектуальному ландшафту, пересекая границы разных дисциплин». Компьютерный волшебник Кей сыграл роль Мерлина по отношению к Скалли — королю Артуру.

Группы, компании друзей или просто товарищей часто поддерживают или ободряют друг друга, так это делают старые школьные друзья, армейские сослуживцы, товарищи по бизнесу. Но иногда эти группы вершат историю, как это было с «мозговым трестом» Франклина Д. Рузвельта, генеральным штабом Эйзенхауэра, «ирландской мафией» Джона Кеннеди, писателями из района Блумсберри и архитекторами школы «Баухаус».

Роберт Оппенгеймер⁵⁷ руководил командой, которая была названа «самым эксклюзивным клубом в мире», в местечке под названием Лос-Аламос (штат Нью-Мексико), в первые годы Второй мировой войны. Оппенгеймер так говорил об этом «клубе» ученых, которые собрались для работы над атомным проектом: «Это было замечательное сообщество, которое вдохновлялось высоким чувством миссии, долга и судьбы... сплоченное... преданное цели... и потрясающе неэгоистичное ... посвятившее себя целиком достижению общей цели».

Генеральный директор компании «Джонсон энд Джонсон» Джим Бёрк рассказывал мне об очень разной, но не менее замечательной группе друзей, в которой все добились выдающихся успехов в бизнесе. «Шесть самых близких в мире мне людей стали друзьями в Гарвардской школе бизнеса. Я думаю, что у меня более преданные друзья, чем у большинства людей, и я приобрел их именно в Гарварде. Многие в этой дружбе возникло на основе общих ценностей. Нас также сближало желание упорно трудиться, и всех нас волновала перспектива что-либо сделать в нашей жизни. Наши жизни переплелись одна с другой. Действительно, прежде всего у нас одна система ценностей, и мы смотрим на мир идентичным образом. Но над всем этим стоит объединяющее нас чувство радости».

УЧИТЬСЯ НА НЕУДАЧАХ

Учеба, путешествия, люди, работа, игра, размышления — все это источники знания, но, что любопытно, такими источниками являются также и ошибки. Джон Клиз, который вдобавок к своим запоминающимся комическим интермедиям в фильмах пишет и снимает в равной степени запоминающиеся учебные фильмы по бизнесу, говорит: «Самоочевидно, что, если мы не можем пойти на риск говорить или делать что-либо неправильно, наша креативность улетучивается ... Сущность креативности — не просто обладание каким-то особым талантом, но много больше — это способность играть».

Он продолжает: «В организациях, где ошибки не допускаются, вы получаете два типа контрпродуктивного поведения. Первый: так как ошибки — это “плохо”, если они совершены людьми наверху, то и обратная связь, возникающая в результате таких ошибок, должна быть проигнорирована или селективно переинтерпретирована, чтобы те люди наверху могли притвориться, что никакой ошибки сделано не было. Таким образом, ошибка не фиксируется и не определяется. Второй тип контрпродуктивного поведения: если ошибки совершаются людьми, стоящими в организации на более низких уровнях, то они просто скрываются».

Лидеры, с которыми я говорил, далеки от того, чтобы считать, что ошибки — это «плохо». Они не только убеждены в необходимости ошибок, но и рассматривают их как нечто, в сущности, синонимичное росту и прогрессу.

Бывший менеджер компании «Лаки Стоз» Дон Ритчи говорит: «Даже, если вы весьма аналитичны по природе, вы должны стремиться принимать решение как бы не с полной определенностью. У вас просто нет достаточного времени или ресурсов, даже если бы и было действительно возможно получить эту последнюю, завершающую часть информации, которая

⁵⁷ Роберт Оппенгеймер (*Oppenheimer, J. Robert*, 19045-1967) — американский физик еврейского происхождения. Руководил (1943-1945) созданием американской атомной бомбы (проект «Манхэттен»), Председатель генерального консультативного комитета Комиссии по атомной энергии США (1946-1952). В 1953 г во время «охоты на ведьм» был обвинен в «нелояльности» из-за своих связей с левыми организациями и пацифистскими убеждениями. Выступал против создания водородной бомбы.

позволяла бы вам действовать с полной определенностью. У вас должно быть 80 или 85% этой определенности, и тогда делайте свой лучший выстрел и переходите к другой проблеме. Это означает, что вы “пролетаете” время от времени, но у вас развивается чувство момента и движения, что само по себе волнующе».

Подобно Барбаре Кордей, лидеры не всегда рассматривают «неудачи» как ошибки. Она говорит: «Мой любимый проект — телевизионный сериал под названием “Американская мечта” — был весьма насыщен, блестяще выполнен, хорошо написан и сыгран, прекрасно отрежиссирован. Он имел успех у критиков, но по какой-то причине публика предпочла его не смотреть, и было показано всего пять или шесть серий. Это был провал, но я не рассматриваю этот сериал как неудачу или ошибку. Ошибки не всегда являются неудачами, и я не воспринимаю их серьезно. Делать ошибки — это нормально до тех пор, пока вы делаете их в здравом сознании и делаете максимум того, что вы можете сделать в этот момент... Я не боюсь делать ошибки и не боюсь сказать после этого: “Парень, это была ошибка. Давай попробуем что-нибудь еще”. Я думаю, что это завоевывает людей. Ну, я не делаю ошибок намеренно, и когда я делаю ошибку, то признаю ее. Я могу также сказать: “Твоя идея лучше моей. Давай будем осуществлять твою идею”. Если я нанимаю вас сделать что-то, то я позволяю вам это делать».

Джим Бёрк на самом деле поощрял ошибки в компании «Джонсон энд Джонсон», говоря: «Я решил, что то, в чем мы нуждались больше всего, это климат, который поощрял бы людей идти на риск... Я начал с посылки, что мы могли бы выполнить то, что хотели, если бы людям вокруг меня разрешалось делать то, что они хотели делать. Оглядываясь на прошлое с позиций настоящего, думаю, с моей стороны было несколько наивно полагать, что любой может сделать все что

угодно. С другой стороны, я думаю, что многие из моих успехов связаны с таким подходом. Если вы верите, что рост проистекает из риска, что вы не можете расти без него, тогда существенно важно, руководя людьми, позволять им в процессе роста принимать решения и делать ошибки».

Бёрк продолжал рассказ о своем опыте на примере одной ошибки: «Однажды я разработал новый продукт, с которым меня постигла неудача, и генерал Джонсон вызвал меня к себе. Я был уверен, что он собирается выгнать меня из фирмы. Я пришел на работу поздно, когда позвонила его секретарь, а он, кстати, всегда приходил рано. Я помню, как шел в его офис... Джонсон сказал мне: “Я понимаю, что вы потеряли больше миллиона долларов”. Я сейчас не помню точной суммы, тогда она казалась мне очень приличной. И я сказал: “Да, сэр. Это так”. Тогда он встал и протянул мне руку, сказав: “Я просто хочу поздравить вас. Бизнес и состоит в том, чтобы принимать решения, и если вы не принимаете решений, то и не терпите неудач. Самое трудное для меня — это заставить людей принимать решения. Но если вы снова примете аналогичного типа решение, и вновь неправильно, я вас уволю. Но я надеюсь, что вы примете еще множество других и поймете, что неудач будет больше, чем успехов”».

Сидней Поллак говорил: «Когда я работаю с неопытными актерами, то пытаюсь убедить их, что сделать ошибку невозможно. Я говорил, что единственный способ совершить ошибку — это пытаться ее не совершить, потому что это создает напряжение, а напряжение сковывает... Доверие к импульсу сопряжено с сомнением. Человек тратит в своей жизни несметное количество времени, пытаясь подстраховаться заранее, на случай, чтобы какой-то элемент поведения, который может проявиться, был в лучшем случае впечатляющим, а по меньшей мере приемлемым и неглупым. По-настоящему хороший актер должен быть способен делать из себя большого дурака. Иначе оригинальной работы не получится».

Доверие к импульсу всегда ведет к росту, хотя иногда и через ошибки. Иногда оно приводит к просто потрясающему результату. К этому типу импульса — «божественному импульсу» — мы обратимся в следующей главе.

Гораций Б. Дите, исполнительный директор Американской ассоциации отставников, был столь же патетичен относительно необходимости установить толерантную культуру в организации. Он сказал: «Я пытаюсь поощрять настолько, насколько это возможно, открытость и наличие противоположных взглядов. Важно поощрять несогласие и правильно воспринимать ошибку».

Ширли Хафштедлер как бы подвела итог, сказав: «Если вы не терпели неудач, значит, вы не очень сильно старались».

Во всем содержатся уроки, и если вы используете все свои возможности, то выучите большинство из них. Опыт не принадлежит вам до тех пор, пока вы не подумаете о нем, не проанализируете его, не исследуете, не подвергнете сомнению, не поразмыслите о нем и в конце концов не поймете его. Главное, повторю еще раз, состоит в том, чтобы использовать опыт, а не быть использованным им, быть дизайнером, а не дизайном, тогда опыт даст вам силу, а не поработит.

Предприниматель Лэрри Уилсон, основатель центров инновационного обучения, который как-то охарактеризовал себя как «меняющего игру», получил важнейший опыт, когда был еще мальчиком: «Я научился риску, когда мне было семь лет. Мы только что переехали из Миннеаполиса в Литтл Рок, и я был самым маленьким в классе. Даже парты были больше меня. Хуже того, я медленно бегал, и у меня был северный акцент. Все эти факторы в сумме подвергали меня опасности каждый полуденный час. Каждый день Гражданская война повторялась заново в школьном дворе, и я проигрывал ее. Мне было очень больно.

Однажды пришел священник с уроком катехизиса, и я вдруг обнаружил, что стою, подпрыгивая, перед всем классом, подобно Лоуренсу Велку, пытаюсь дирижировать хором в песнопении “Сестра любит Отца”. Вы должны быть католиком, чтобы понять весь масштаб моего греха. В течение секунды я превратился из классной половой тряпки в героя класса. Они просто сидели с открытыми ртами. У меня были очень большие неприятности с моей учительницей-монахиней, но выгода была невообразима. Я понял тогда, что легко пойти на риск, если прибыль велика».

Так родился предприниматель — из болезненного опыта в классной комнате в Литтл Роке, который мог бы оставить клеймо на человеке менее решительном, мог бы стать причиной ухода от активной деятельности навсегда, если бы этот опыт был усвоен иначе. Уилсон продолжает: «Для большинства предпринимателей и, конечно, для меня первичным импульсом является видение. Вас просто влечет осуществить его. Я думаю, что “влекущее видение”, соединенное с уникальной способностью управлять риском, и есть волшебство, которое лежит в основе успешного предпринимательства. Это, как если бы вы уже управляли этим риском, опережая время, в своем сознании».

Лидеры учатся на своем опыте. Учение на опыте означает:

✓ оглянуться назад, на свое детство и отрочество, и использовать то, что произошло с вами тогда, чтобы дать вам силу делать вещи, происходящие сейчас. Таким образом вы становитесь хозяином своей жизни, а не ее слугой;

✓ сознательно искать в настоящем опыт, который улучшит вас и сделает сильнее;

✓ идти на риск в процессе деятельности, зная, что неудача так же жизненно важна, как и неизбежна;

✓ видеть будущее — ваше и мира — как возможность сделать все то, чего вы не сделали и что необходимо сделать.

Как уловить эту возможность? Во-первых, вы должны использовать свои инстинкты, чтобы почувствовать ее, а затем следовать возникающему «божественному импульсу». «Действовать согласно инстинкту» — вот куда ведет нас дальше нить этого повествования.

Две вещи казались мне весьма очевидными. Первая: чтобы стать лопманом на Миссисипи, человек должен был учиться больше, чем дозволено знать любому другому человеку, а вторая вещь заключалась в том, что он должен был учиться этому снова и снова, но по-другому, каждые 24 часа.

Марк Твен, Жизнь на Миссисипи

Жизнь никогда не была простой, и она становится все более сложной со временем, а мы все-таки упорствуем в попытке низвести ее до масштабов наклейки на бампере. Адвокаты простоты представляют реальность как нечто механическое, статичное, сегментированное и рациональное, тогда как в действительности она органична, динамична, целостна и неопределенна. Они рассматривают связи как линейные, последовательные и серийные, дискретные, единичные и независимые, а в действительности они параллельны и одновременны, взаимосвязаны, «смутны», многомерны и взаимозависимы. Эти адвокаты простоты — детерминисты, верящие в причинно-следственные связи, тогда как в действительности вероятность есть правило, а неотвратимость едва когда-либо имеет место. Они носят «квадратные шляпы», когда им следовало бы примерить «сомбреро».

Чтобы кто-нибудь из читателей не почувствовал себя подавленным сложностью вопроса, я бы хотел предложить одну, вот такую, мысль из работы Карла Сагана «Драконы Эдема»:

Мы можем представить себе Вселенную, законы которой неизмеримо более сложны. Но мы не живем в такой Вселенной. Почему нет? Я думаю, может быть потому, что все те организмы, которые воспринимали свою вселенную как очень сложную, мертвы. Те из наших живших на деревьях предков, которые испытывали проблемы, вычисляя свои траектории, когда они переносились с дерева на дерево, не оставили большого потомства.

Вселенная может не быть очень сложной, но тем не менее она сложна. И, как я упомянул ранее, социальные законы более сложны и менее определены, чем природные. Но, несмотря на эту сложность, мы не можем стоять не двигаясь. Мы должны продолжать переноситься с дерева на дерево, хотя эти деревья могут быть идеями, а мы можем использовать слова вместо рук, чтобы устанавливать связи. Мы могли бы в этом случае последовать совету Альфреда Нортона Уайтхеда: «Ищи простоту, но затем не доверяй ей».

Именно механистический взгляд создал «человека организации», и, как я уже говорил ранее, «человек организации» — ив этом есть некая ирония — как раз стал причиной многих проблем в наших организациях. Только индивид, который действует на пределе своих творческих и моральных возможностей, оживит наши организации, заново изобретая и себя, и организации.

Недавние исследования показали, что «география» мозга не в такой степени жестко разграничена, как мы когда-то думали. Однако все еще принято думать об американской организационной жизни, как о культуре левого полушария головного мозга, имея в виду ее логичность, аналитичность, технологичность, контролируемость, консервативность и управляемость. В той степени, в какой мы представляем собой продукты организационной жизни, нами управляют и формируют нас те же самые характеристики. Нашей культуре необходимо больше качеств, относящихся к сфере правого полушария, ей следует быть более интуитивной, концептуальной, синтезирующей и артистичной. И такими, конечно, должны быть мы. Когда я говорил с людьми, у которых брал интервью для этой книги, меня постоянно поражал тот факт, что независимо от рода своей деятельности они в такой же степени полагались на свои интуитивные и концептуальные навыки, как и на логические и аналитические способности. Такие люди способны использовать оба полушария головного мозга.

В любой корпорации менеджеры выполняют функции «левого полушария», а занятые в сфере исследований и разработки задействуют функции правого, но генеральный директор должен

объединять и те, и другие, обладая как административными способностями, так и даром воображения. Одна из причин того, почему так мало корпоративных администраторов превратились из способных менеджеров в успешных лидеров, заключается в том, что корпоративная культура, как и общество в целом, признает и вознаграждает свершения, достигнутые при помощи левого полушария, и склонна сильно недооценивать те, что достигаются с помощью правого. Финансово-балансовое мышление есть как раз выражение доминирования левого полушария. Привычки рождаются в левом полушарии и «демонтируются» в правом.

Когда Энн Брайэнт была исполнительным директором Американской ассоциации женщин-преподавательниц университетов, она использовала прием, который называет «упражнением с воздушным шаром», чтобы подтолкнуть своих людей к образному мышлению: «Вы как бы поднимаете людей в воображаемом воздушном шаре, и оттуда, сверху, вы можете обозревать всё целое. Затем вы исследуете, что вы видите, кого вы видите, что они делают и что еще они могли бы делать. Вы воображаете, например, что могло бы случиться, если вы потратите 500 тыс. долларов на исследование развития детей и т. п.»

Признавая постоянную дилемму организаций и «перетягивание каната» между привычками левого полушария и видением правого, Ричард Шуберт, тогдашний генеральный директор организации Американский Красный Крест, говорил мне: «Я постояннорываюсь между очевидной необходимостью поддерживать существующую структуру и равно очевидной необходимостью изменить ее».

Френсис Хессельбайн, исполнительный директор ассоциации «Герлскауте оф Америка», воспринимала социальные изменения, включая рост национальных меньшинств, и предвидела, как ее организация будет готова к ним: «Потребности девушек меняются, и мы исследуем разные пути, как содействовать удовлетворению этих потребностей. Я организую центр по инновациям. Это не место. Это люди и концепции. Команда... будет работать напрямую с советами «Герлскауте» над разработкой моделей, при помощи которых мы сможем достичь в высшей степени разнообразных общин, найти и подготовить лидеров из коренных народов, что будет приобретать все большую важность».

И Брайэнт, и Шуберт, и Хессельбайн применяют принцип «единого мозга» в руководстве своими некоммерческими организациями, уводя их от традиционных схем к инновационным моделям. И не случайно, что все трое были до этого успешны в частном секторе и совершили кардинальный поворот в карьере в середине жизни. И все трое говорили, что они никогда до этого не делали ничего, что доставляло бы им большее удовольствие, чем их деятельность в некоммерческих организациях. Шуберт выражается кратко: «Это самое волнующее, бросающее вызов дело, которым я когда-либо занимался».

Ученая Матильда Крим, которая также недавно перешла из частного сектора в государственный, говорит: «Рост требует любопытства по отношению к опыту, как к различиям и синхронности, чтобы исследовать новое окружение и погрузиться в него, чтобы быть способным поразмыслить над собственным опытом и что-то из него извлечь».

Чтобы мыслить «единым мозгом», надо научиться доверять тому, что Эмерсон назвал «божественным импульсом», предчувствию, видению, которое в один миг показывает вам то абсолютно правильное, что нужно сделать. У всех бывают такие озарения, но лидеры научаются доверять им.

Я хочу здесь напомнить вам о том, что сказал Норман Лир относительно глубокого влияния, которое тезис Эмерсона «полагайся на себя» оказал на его рост как лидера: «Эмерсон говорит о слушании этого внутреннего голоса и следовании ему наперекор всем другим, ему противоречащим. Я не знаю, когда я начал понимать, что есть нечто божественное в этом внутреннем голосе, но, конечно, не в школе, колледже или в ранние взрослые годы, но где-то на этом жизненном отрезке я стал оценивать его значение. Как это возможно, что, когда я пишу, я могу ложиться спать с проблемой второго акта в голове и вдруг просыпаться с ответом? Некий внутренний голос. Идти за ним (что я, признаюсь, делаю не всегда) есть чистейшая, истиннейшая вещь, которой мы обладаем. И когда мы отказываемся от наших собственных мыслей и мнений, они в конце концов возвращаются к нам из уст других. Они приходят обратно во всем своем отчужденном величии... Таков урок, поверьте ему. *Когда мои действия были наиболее*

эффективными, я следовал этому внутреннему голосу».

Следование «божественному импульсу», я думаю, сущностно важно для лидерства. Так «направляющие видения» становятся реальными. Но потребность и в других качествах правого полушария снова и снова возникала в моих беседах.

Писательница и лидер феминистского движения Глория Стайнем говорила об опыте предпринимателя: «Вам только поможет, если вы мыслите нелинейно. И предпринимательство требует определенных способностей к убеждению, что означает наличие сопереживания... Предприниматели всегда казались мне артистами мира бизнеса, потому что мы складываем вместе вещи, которые были несоединимы в прошлом... Для меня модель прогресса нелинейна. Успех есть завершение полного круга в вас самих». Она использовала подобные слова, когда говорила об успехе.

Херб Алперт описал то, как он работает, следующим образом: «Я — правополушарное животное. Я не бизнесмен в традиционном смысле. Я часто взбрыкиваю и полагаюсь на свои животные реакции. Когда у меня затекают плечи, я знаю, что не все в порядке. Я использую свое тело как барометр... Я стараюсь слушать, когда кто-то исполняет мне мелодию. Я стараюсь, чтобы мои предубеждения просто уносил ветер. Большею частью я прислушиваюсь к своим чувствам».

Это полагание на инстинкт сделало Алперта звездой звукозаписи и в равной степени успешным бизнесменом. Его долгосрочный партнер в компании «Эй энд Эм Рекордз» Джил Фрейзен говорит об Алперте: «Он инстинктивно знает, что правильно и что следует делать. И у него есть способность отстраняться время от времени и смотреть, и видеть, и задавать вопросы. Он управляет своей карьерой в пределах компании, и это идеальный сценарий. Когда он принимает решения, он заново строит свою карьеру».

Алперт верит, что вы нуждаетесь в видении будущего, даже когда имеете дело с настоящим. И Алперт верит в доверие. Говоря о Фрейзене и своем третьем партнере, Джерри Моссе, Алперт сказал: «Подлинным мотором этой компании является фундаментальное доверие, которое Джерри, Джил и я испытываем по отношению друг к другу, и доверие, которое артисты испытывают по отношению к нам. Они говорят, что чувствуют себя с нами более комфортно, и воодушевляются, потому что нашим людям не все равно, что делается. Кроме того, мы частная компания с независимой торговой маркой, поэтому мы способны действовать быстро».

Фрейзен продолжает: «Я не могу выразить, насколько важно слово “независимая” для нашего штата служащих и для наших артистов. В нем есть некая магия». Затем он добавляет с улыбкой: «И мы никогда не относимся к нашим записям или к нашим артистам как к “продукту”, потому что мы думаем, что это их принижает».

В качестве генерального директора «Эппл» Джон Скалли поощрял разнообразие мнений в своем окружении и предлагал свое видение маркетинговых исследований: «Одна из самых больших ошибок, которую может совершить человек, заключается в том, чтобы создать вокруг себя команду, которая отражает только его самого. Я полагаю, что лучше создавать команды из людей с разными навыками, а затем заставить все эти навыки функционировать вместе. Подлинная роль лидера заключается в том, чтобы рассчитать, как заставить разных людей и различные элементы работать вместе».

Часто люди не знают, чего они хотят, и не могут описать это, пока не увидят. Если бы мы провели маркетинговое исследование по поводу “Макинтоша” до его появления на рынке и попросили людей описать идеальный персональный компьютер, это было бы нечто совершенно другое. Но когда мы показываем людям “Макинтош” и говорим: “Это ведь то, что вы хотите?”, они отвечают “да”. Вы должны быть способны сделать абстрактное узнаваемым, потому что только тогда люди могут принять это или отвергнуть».

В качестве академического администратора—президента колледжа — Альфред Готтшалк искал людей с правополушарными качествами при приеме на работу: «Я сначала определяю характер, способен ли человек внушать доверие. Затем — воображение и настойчивость, ясность цели. Если, например, я нанимаю кого-то, кто собирается стать главным контролером организации, и вижу, что в бытность студентом у него были трудности с алгеброй или исчислением и тем не менее ему удастся заниматься бухгалтером, я хочу знать какого же рода финансовым воображением он обладает. Я пытаюсь максимально понять этого человека, а затем

принимаю большей частью интуитивное решение. Я должен верно ощущать этого человека».

Качества, зависящие от правого полушария, бывают полезны даже тогда, когда вы имеете дело с вещами, а не с людьми. Матильда Крим говорила о важности инстинкта на своей первой работе: «У меня всегда было хорошее чутье на биологические проблемы. Я не помню, чтобы я когда-либо работала над какой-то бесперспективной проблемой. Я могла распознать хромосому. Однажды коллега сказал, что он выделил новую линию клеток у собаки. Я взглянула на клетку и сразу увидела, что это была не собачья клетка. Я смогла сказать, что это была крысиная клетка, просто взглянув на эти хромосомы, и я была права, потому что после этого мы провели соответствующие тесты. В случае дородового диагноза для меня было очевидно с самого начала, с первого раза, когда я взглянула на лимфатические клетки, что есть разница между мужскими и женскими клетками: потом мы исследовали эту проблему систематически. В то время это произвело “всплеск” в прессе, но это была на самом деле очень простая работа».

Для Крим, у которой было видение и которая доверяла своим инстинктам, это был очень простой вид работы. Но ранее такого никто никогда не делал.

Лидеры, с которыми я говорил, также верили в важность удачи, но они понимали ее скорее в духе афоризма Винса Ломбарди, что удача есть комбинация из подготовки и благоприятной возможности. Джим Бёрк, который описал себя как «интуитивную, инстинктивную личность», покрытую слоем логики, говорил о руководящих постах следующее: «Нужно много удачи, чтобы добраться до этих мест. Много из того, что произошло в моей жизни, было случайно. Вы не были бы сейчас здесь, разговаривая со мной, если бы не “Тайленол”*. Я оказался прекрасно подготовлен к этой проблеме — хотя и случайно».

Бостонский прокурор Джейми Раскин также говорил об удаче и подготовке: «Общий совет, который я дал бы людям относительно лидерства, состоит в том, чтобы обнаружить, что же в вас есть самое истинное, и придерживаться этого. Но я по-настоящему верю в роль удачи в человеческих делах. Макиавелли утверждал, что фортуна благосклонна к дерзким. Я думаю, что подготовленное сознание по сути своей то же самое, что и дерзость, но в дерзости еще есть и фортуна. Наполеон говорил, что из всех качеств, которыми обладали его лейтенанты, больше всего он ценил удачу. Удача продолжает вмешиваться в каждый момент вашей жизни».

Сидней Поллак описал лидерство, базирующееся на функциях правого полушария, лучше всех, когда сказал, что оно возникает из «некоего вида контролируемых свободных ассоциаций. Все искусство возникает из этого. Мы говорим “сны наяву”, мы говорим “вдохновение”, но с научной точки зрения это есть не что иное, как свободные ассоциации. Это способность быть с ними в контакте. Это отсюда вы получаете идеи. И затем это способность доверять идеям, раз вы их имеете, даже если они и могут сломать определенные правила. И потом это уверенность и смелость осуществить идеи, раз вы их нашли и раз вы им доверились. Также вы не должны бояться потерпеть неудачу. Иначе это просто имитация. Иначе вы ходите в школу лидерства и пытаетесь придать своему голосу то же самое звучание, как у вашего босса, украсить свой офис так же, как у него, и это не настоящее лидерство. Вероятно, настоящее лидерство имеет больше общего с признанием вашей собственной уникальности, чем с нахождением подобий с кем- или чем-либо».

Поллак рассказал мне историю, которая прекрасно иллюстрирует «божественный импульс» лидерства: «Много лет назад я делал фильм с Барбарой Стрейзанд и Робертом Редфордом под названием “Какими мы были”. Стрейзанд играла роль женщины, которая страстно хотела быть писательницей, очень и очень упорно трудилась над этим, но ничто ей легко не давалось. Редфорд играл роль человека, которому все удавалось. Он был вроде принца. У него не было особых притязаний на то, чтобы стать писателем, но случилось так, что он был хорош и талантлив в этом деле. Она вкалывала и вкалывала на своем курсе писательского мастерства, чтобы осуществить очень серьезную работу, написать маленький рассказик. А профессор выбрал в тот день для обсуждения рассказ Редфорда. Это ее просто сломило. Она выбежала из класса, и по сцене в фильме она должна была бежать к мусорной корзине, разорвать на клочки свой рассказ и швырнуть его в корзину, а затем просто разрыдаться».

* «Тайленол» — популярное в США болеутоляющее, жаропонижающее средство.

Я поставил сцену таким образом, чтобы камера находилась у мусорной корзины и была направлена на дерево, позади которого она стояла, поэтому после моей команды «Мотор» она должна была появиться бегущей из-за этого дерева в направлении камеры, прямо на нас, и швырнуть свой рассказ в мусорную корзину, а я должен был дать крупным планом ее лицо, когда она прислоняется к мусорной корзине и плачет. Первый ассистент режиссера картины Ховард Кох, который был в той же должности на картине “Песочница”, подошел ко мне, когда мы работали над этой сценой, и сказал: “Вы знаете, она очень нервничает”. Я спросил почему. Он ответил: “Она очень зажата, потому что думает, что не сможет заплакать. У нее были ужасные проблемы с тем, чтобы заплакать на “Песочнице”, а в ее сознании это равнозначно тому, что она плохая актриса, поэтому она очень нервничает”.

У нас в кинопроизводстве есть такой прием — мелкие аммониевые кристаллы помещаются в маленькую тестовую трубочку с дырочками на дне, наподобие солонки, и марлей на переднем конце. Гример дует в нее, и запах аммония распространяется, он попадает вам в глаза и вызывает слезы. Это делает ваши глаза красными, и он воняет, но это действует. Итак, гример стоял рядом с Барбарой за деревом. Я сказал Ховарду: “Я не верю, что она не сможет заплакать. Тот, кто поет так, как поет она, может плакать. Вы останетесь здесь. Я пойду за дерево. Когда я махну рукой, вы покатайте камеру”.

Я пошел обратно к дереву и увидел, что Барбара ходит туда-сюда. Гример был там же со своей трубкой, но я отослал его. Она встревожилась: “Куда вы идете? Подождите, подождите, что вы делаете?” Я сказал: “Расслабьтесь. Просто расслабьтесь”. Я подошел и обнял ее за плечи, и в ту же минуту, как я положил руки ей на плечи, она начала рыдать. Я помахал рукой, Ховард подкатил камеру, и Барбара вышла из-за дерева.

Итак, я не сказал ей ничего. Я не придумал для нее никаких чудесных указаний. Но я знал, что в ней что-то бродит, а она была слишком напряжена, чтобы позволить этому выйти наружу. Она соорудила препятствие всему этому в своем сознании, и что-то ее тронуло, когда я обнял ее за плечи. Что-то заставило ее расслабиться. И она “успешно” плакала всю картину. Вы можете спросить: “Как вы додумались до этого? Что заставило вас понять, что сработает?”. Сказать по правде, у меня не было ни малейшего представления, что я собираюсь делать, когда я отослал гримера. Я просто был убежден, что она сможет заплакать, потому что я видел, сколько эмоций было в ее работе, и я знал ее как очень эмоциональную женщину. Я не представлял, что делать, — и вдруг этот импульс — я не знаю, откуда он возник — ободрить ее.

В какой же все-таки момент возник этот импульс? В момент, когда я шел к дереву? Я так не думаю. Я не думаю, что это произошло, пока я не увидел ее. Что же это было — в терминах решения проблемы? Это было очень эффективное и быстрое решение в тот момент, вероятно лучше, чем много разговоров или сентенций типа: “Ну, подумай о том времени, когда с тобой случилось что-то плохое”. Или если бы я подошел к ней и сказал: “Послушай, я знаю, что ты сможешь сделать это, я в тебя верю”. Она могла бы ответить: “Иди-ка ты отсюда!” И это бы еще больше увеличило напряжение в ней. Я думаю, это было — и это моя догадка — то, что она ощутила настоящую поддержку, и это ее тронуло. Я думаю, что тот момент был простой эмоциональной вещью, ощущением, что кто-то действительно был на ее стороне, и это ее тронуло, вот и все».

Лидеры, о которых я говорил, доказали не только необходимость, но и эффективность уверенности в себе и своем видении, добродетели, простой стойкости и веры в «божественный импульс». Они учились на всем, но больше всего они учились на опыте, и даже еще больше на ошибках и неудачах. И они научились лидировать, лидируя.

«Грация под давлением»* — это выражение могло бы стать девизом этих лидеров. Ни один из них не начинал жизнь, имея какое-либо преимущество. А некоторые начинали, давая другим настоящую фору. Все поднялись на вершину, потому что лидеры делаются, и делаются ими самими.

Говоря словами Уоллеса Стивенса, они жили «в мире, но снаружи существующих концепций

* «Грация под давлением» (Grace under pressure) — понятие, введенное в обиход великим американским писателем Э. Хемингуэем. Оно означает сохранять мужество, стойкость, способность не гнуться под прессом обстоятельств, сохранять способность двигаться «элегантно» даже под гнетом тяжелой ноши.

о нем». И они сотворили новые миры, потому что они сами, каждый из них, оригинальны. Они носили «сомбреро».

Сами они скажут, что не могут вас ничему научить, но они показали вам способы, как научиться всему, что вам необходимо знать.

Ни один лидер не намеревается быть лидером. Люди собираются прожить жизнь, максимально выражая себя. Когда это самовыражение приобретает некую ценность, они становятся лидерами.

Итак, суть не в том, чтобы становиться лидером. Суть состоит в том, чтобы стать самим собой, в полной мере использовать все свои умения, способности и энергию, чтобы сделать свое видение явью. Вы не должны ничего «придерживать». Вы должны в конечном итоге стать личностью, которой вы намеревались стать, и наслаждаться самим процессом становления.

Генри Джеймс в середине своей жизни, наполненной созданием замечательных романов, отмечал в «Записных книжках»:

Я должен был позволить себе идти только вперед! Так я говорил самому себе всю свою жизнь — так я говорил самому себе в те далекие дни моей полной брожения и страстной юности. Однако я никогда в полной мере не сделал этого. Чувство этого — потребность этого — накатывает на меня временами с повелительной силой: это кажется формулой моего спасения, того, что остается мне от некоего будущего. Я целиком владею накопленными ресурсами — я только должен использовать их, настаивать, упорствовать, делать нечто большее — делать намного больше, чем я сделал. Способ сделать это — утвердить себя до конца — взять столько нот, глубоких, полных и быстрых, сколько возможно... Продолжай, мой мальчик, бей по струнам... Испытай все, делай все, изображай все — будь художником, будь необычным до последнего.

Главные романы Джеймса были написаны после этой проповеди самому себе. Итак, «бейте по струнам», испытайте все, делайте все, изображайте все и станьте личностью, которой вы способны стать.

Есть сущность человека и то, что я иногда называл «слушанием голоса импульса», позволяющее этой сущности проявиться. Большинство из нас большую часть времени (и особенно это относится к детям и молодым людям) прислушиваются не к самим себе, а к голосу мамы или папы, или к голосу истеблишмента, или пожилых людей, или власти, или традиции».

Абраам Маслоу

«Позволить сущности проявиться» — важнейшая задача для лидеров. То, как человек делает шаг от просто существования к деланию в духе скорее самовыражения, а не самоутверждения. Средства самовыражения, обсуждаемые в этой главе, раскрываются одно за другим, как лепестки цветка.

Предположим, что вам надо было, когда вы были ребенком, прочитать наизусть стихотворение перед всем классом. Вы забыли второе четверостишие, вас отругал учитель, над вами посмеялись товарищи в классе, и с тех пор вас прошибал холодный пот при одной мысли о выступлении на людях.

Сейчас вам предложили работу, которая требует постоянного произнесения речей перед большими группами людей. Вы очень хотели бы получить эту работу. Но ваш страх публичных выступлений мешает вам немедленно согласиться на нее. Другими словами, чувство страха доминирует над вашей уверенностью в своей способности выполнять эту работу и мешает вашей деятельности. У вас есть три возможности:

вы можете поддаться своим страхам и отказаться от работы;

✓ вы можете попытаться объективно проанализировать свой страх (но, как отмечает аналитик Роджер Гоулд, это, вероятно, не будет иметь своим результатом какие-либо значительные изменения);

✓ вы можете конкретно поразмышлять над своим оригинальным опытом. В конце концов вы были ребенком, и вам, вероятно, не очень нравилось это стихотворение, поэтому его было трудно выучить наизусть. Но что важнее всего, хотя вас ругали и над вами смеялись, ваша жизнь не была деформирована в какой-либо значительной степени этим ляпом. Ни ваши оценки, ни ваше положение среди одноклассников не пострадали. На самом деле все, кроме вас, немедленно забыли об этой вашей неудаче. Вы же цеплялись за это чувство долгие годы, даже не задумываясь об этом. Сейчас наступило время об этом подумать.

РАЗМЫШЛЕНИЕ И РЕШЕНИЕ

Размышление — главный способ, каким лидеры учатся у прошлого. Джим Бёрк рассказывал: «В колледже Святого Креста, где я учился вместе с иезуитами, я должен был достаточно много времени заниматься схоластической философией, которая заставляет вас пройти путь логического, дисциплинированного мышления. Я часто ощущал, насколько это было важно для моего успеха в бизнесе, потому что я — по натуре интуитивный и инстинктивный человек, поэтому “покрытие” из логики было полезно. Это помогло мне пройти через Гарвардскую школу бизнеса, которая еще больше развила эту логику. Многое из того, что я делаю в бизнесе, состоит в том, чтобы взглянуть на что-то и сказать: “Вот путь, по которому надо идти”. Затем я “оттаскиваю” себя назад и подвергаю это решение жесткому логическому анализу. Я намного более склонен приходить к какому-то решению эмоциональным путем, нежели используя логические ресурсы, и вот этот переход от одного к другому явился причиной того, что я начал рефлексировать*». Кроме того, я

* Рефлексия — это философское понятие, означающее и размышление над сущностным, и погружение в это сущностное, и восхождение к пониманию, отталкиваясь от внутреннего опыта.

всегда чувствовал, что обществу не хватает философов. Нам просто необходимы люди, которые посвящают свою жизнь исключительно размышлениям. У нас множество экономистов, у нас закрыты все позиции по наукам, но у нас всего горсточка мыслителей. Может быть, это и заставляет меня размышлять. Но все-таки прежде всего я думаю о себе как о человеке деятельном».

В действительности то, что мы делаем, есть прямой результат не только того, что и как мы думаем, но также и того, что и как мы чувствуем. Роджер Гоулд соглашался: «То, как вы ощущаете себя относительно вещей и событий, диктует вам ваше поведение. Большинство людей не отслеживают ход своих чувств, потому что думать — это трудная работа. И абстрактное мышление обычно не ведет к изменению в поведении. Оно ведет к конфликту по поводу изменения. Я использую во всем два аналитических приема. Один из них — “перспектива”, мне всегда нравятся множественные системы отношений. И я всегда ищу суть проблемы, ее сердцевину».

Рефлексия может быть основным способом, при помощи которого мы что-то узнаем. Рассмотрите несколько методов рефлексии: оглядываться назад, думать о прошлом, мечтать, вести дневник, высказывать обдуманное вслух, просить делать критические замечания, уединяться — даже шутить. Шутка есть способ превращения чего бы то ни было в нечто понятное и приемлемое.

Фрейд говорил, что цель анализа — сделать подсознательное сознательным. Он говорит, например, о важности дат, в частности о числе людей, которые умерли в тот же самый день, когда умерли их отцы. Эта дата осталась в ловушке подсознания, будучи никогда не отрефлексированной. Ране, полученной в тот день, никогда не давали выйти на свет и не позволяли залечиться. Рефлексия есть способ делать изучение сознательным. Рефлексия добирается до сути дела, правды вещей. После соответствующего размышления значение прошлого познается, оно становится понятным, и «разрешение» опыта — направление действия, в котором вы должны следовать в результате — делается ясным. Мне, кстати, нравится слово «разрешение», и я склонен использовать его в двух из его нескольких значений: направление действия, которое выбрано, и объяснение или решение.

По поводу рефлексии Барбара Кордей говорила: «К несчастью, слишком часто только неудачи заставляют людей размышлять о своем опыте. Когда вы идете вперед и все хорошо, вы не садитесь и не рефлекслируете. На самом деле это именно тот момент, когда вам следует это сделать. Если вы ждете, когда произойдет гигантская ошибка, чтобы начать размышлять, то случаются две вещи. Во-первых, так как вы уже «внизу», вы не извлечете пользы из большей части этого опыта, и, во-вторых, вы будете склонны видеть только эту ошибку, а не все те моменты, когда вы поступали правильно».

Это правда. Многие из нас сформированы в большей степени негативным, чем позитивным опытом. Тысяча вещей происходит с нами в течение недели, но большинство из нас помнит только несколько ляпов, а не триумфов, потому что мы не рефлекслируем. Мы просто реагируем. Драматург Этол Фугар говорил, что он выбрался из депрессии, начиная каждый день с того, что думал о десяти вещах, которые доставляли ему удовольствие. Я обнаружил, что думать о вещах, которые приносят мне удовольствие, — это успокаивающий и позитивный способ начинать утро, и я начал делать это регулярно. Думать о маленьких радостях вокруг нас — первых лучах солнца над океаном, свежесрезанных розах рядом с вашим процессором, высокой стойке кафе, которая ждет вас в конце утренней прогулки, даже собаке, которая ждет, что вы ее покормите, — это намного лучший способ справиться с пережитой неудачей. Лучше, чем бесконечно ее переживать. Когда вы «внизу», думайте о вещах, к которым вы должны стремиться. Когда вы больше не зажаты в тисках неудачи, тогда вы готовы размышлять о ней.

В действительности ошибки содержат потенциальные уроки — но только если мы обдумываем их спокойно, смотрим, где мы поступили неправильно, мысленно делаем ревизию того, что мы делаем, а затем действуем на основе этих ревизий. Когда великий бейсболист бьет по мячу, он ни секунды не размышляет об ошибке, а стремится улучшить свою позицию или замах. Большинство же из нас оказываются парализованы своими ошибками. Они настолько преследуют нас, что мы вообще боимся что-нибудь сделать. Когда жокея сбрасывает лошадь, он стремится снова сесть на нее, так как знает, что если он этого не сделает, то будет деморализован страхом.

Если пилоту истребителя приходится катапультироваться, то он должен взлететь на следующий день на другой машине. Большинство из нас сталкиваются с меньшими страхами и должны справляться с ними посредством мысли, до того, как снова начать действовать.

Сначала идет рефлексия, а затем стратегическое действие. Как выразился Роджер Гоулд, рефлексия позволяет нам проанализировать наши чувства, понять их, разрешить наши проблемы и успешно продолжать работу. Вордсворд⁵⁸ определил поэзию как сильное душевное волнение, вспоминаемое в спокойном состоянии. Нужно время, чтобы спокойно подумать, а затем решать.

Принцип состоит в том, чтобы не быть жертвами наших чувств, швыряемыми туда-сюда неразрешившимися эмоциями, не быть используемыми нашим опытом, но использовать его, и использовать творчески. Как писатели превращают опыт своей жизни в романы и пьесы, так и каждый из нас может трансформировать свой опыт в «зерно для своей мельницы».

Исаак Динесен говорил: «Любая печаль переносима, если мы сможем изложить ее в рассказе». Ваш аккумулированный опыт — это основа остальной вашей жизни, и эта база настолько основательна и крепка, насколько вы осмыслили, поняли ее и приступили к действенному разрешению.

Глория Стайнем, подобно многим пионерам, сделала своим призванием вторжение в «не обозначенные на карте, не исследованные воды». Ее подход отличается прямоотой: «Я не очень склонна к рефлексии. Я решаю что бы то ни было в процессе действия или делания, или высказывания этого. Это во мне живет Средний Запад. На Среднем Западе интроспекция практически “запрещена”. В результате я ориентирована на будущее, что не очень здорово, потому что вы можете жить только в настоящем, а не в будущем... Есть обучающие моменты. Я думаю, вещи повторяются снова и снова, и мы учимся, как бы идя по спирали, а не по прямой линии... и затем однажды мы понимаем это. Поэтому у меня нет ощущения рефлексии или исследования. У меня есть ощущение: “О, вот почему!” Если вы испытали это когда-нибудь раньше, вы чувствуете, когда это снова происходит. Долгое время тянется плато — и затем вдруг неожиданный скачок вперед, потом опять другое плато. Я воспринимаю эти скачки как обучающие моменты. Но я думаю, что вы часто знаете вещи умозрительно, прежде чем поймете их эмоционально. Я написала когда-то о своей матери, но теперь я не могу этого читать, потому что сейчас я понимаю эту вещь, и она делает меня слишком печальной».

Как сказали оба, Стайнем и Гоулд, чрезмерная интеллектуализация предмета рассмотрения может парализовать нас. Но истинная рефлексия вдохновляет, информирует и в конце концов требует разрешения. Стайнем сначала «прыгает», а смотрит и размышляет потом. В этом «опрометчивом» подходе можно найти даже нечто положительное, но только если вы способны воспринимать ошибки и неудачи как одну из важных составляющих жизни. Большинство из нас, к несчастью, не настолько мудры и не обладают холодной головой.

Лишь первопроходцы, наподобие Стайнем, бросаются вперед, на не обозначенные на карте территории, отмеченные только знаком «Здесь могут быть тигры», и так сильно верят свое дело, что воспринимают риск, присущий таким предприятиям, как часть своей работы.

Чтобы сделать что-либо хорошо, необходимо понимать суть того, что вы делаете. А знать, что вы действительно делаете, можно только если вы делаете это сознательно — размышляя о себе, обдумывая задачу и приходя к разрешению.

Как я упомянул в предыдущих главах, Эрик Эриксон рассматривает развитие личности как серию разрешенных конфликтов, по одному на каждую стадию жизни. Далее он постулирует, что до тех пор, пока каждый конфликт не разрешится положительно, мы не можем прийти к следующей стадии или конфликту.

Эти конфликты настолько существенны, а разрешение их столь жизненно важно, что я начал рассматривать их в более широком смысле и в размерах более общей схемы, чем Эриксон. Мы подвержены этим конфликтам всю нашу жизнь, и то, как мы их разрешаем, определяет, как мы будем жить. Вот как бы я их переструктурировал:

⁵⁸ Вордсворт, Уильям (*Wordsworth, William*, 1770-1850) — замечательный английский поэт романтического мировидения.

Конфликты	Разрешения
Слепое доверие против подозрительности	Надежда
Независимость против зависимости	Автономия
Инициативность против имитации	Цель
Трудолюбие против неполноценности	Компетентность
Идентичность против путаницы	Цельность
Близость против изолированности	Сопереживание
Щедрость против эгоистичности	Зрелость
Иллюзия против отсутствия иллюзий	Мудрость

Физик Нильс Бор говорил: «Есть два вида истины — маленькая истина и великая. Вы можете распознать маленькую истину, потому что ее противоположностью является ложь. Противоположностью великой истины является другая истина».

Наша жизнь состоит в меньшей степени из маленьких истин и лжи, в большей же — из великих истин и истин, которые являются их противоположностями. Вот почему разрешение этих базисных конфликтов иногда оказывается столь трудным. Почти всегда это не выбор между чем-то правильным и чем-то неправильным. Например, надежда лежит где-то между слепым доверием и подозрительностью, но там же находится и ее противоположность — отчаяние. И мудрость обычно следует за иллюзией, утратой иллюзий и отсутствием иллюзий.

Пока вы не научитесь размышлять о собственном опыте, до тех пор разрешение ваших конфликтов не возникнет внутри вас, затем вы начнете обнаруживать свою собственную перспективу.

ПЕРСПЕКТИВА

Джон Скалли, касаясь необходимости перспективы, говорил: «Важно менять свою перспективу, может быть — живя за рубежом или много путешествуя по другим странам. Изменение своего положения меняет вас. Вы берете тот же самый набор фактов, но сдвигаете фокус рассмотрения, и все выглядит по-другому. Одно из качеств, которыми должен обладать лидер, это способность определять перспективу. Лидеры необязательно должны изобретать идеи, но они должны быть способны вводить их в контекст и добавлять перспективу... Что я ищу в людях, так это способность трансформировать свой опыт в идеи и воплощать эти идеи в контекст».

Что есть ваша перспектива? Следующие вопросы должны дать вам об этом некоторое представление.

1. Когда вы обдумываете новый продукт, думаете ли вы сначала о его стоимости или о его прибыльности?
2. Что вы считаете первостепенным: выгоду или прогресс?
3. Что бы вы предпочли: быть богатым или знаменитым?
4. Если бы вам предложили продвижение по службе, которое потребовало бы от вас переезда в другой город, обсудили ли бы вы это со своей семьей перед тем, как принять предложение?
5. Что бы вы предпочли: быть маленькой рыбкой в большом пруду или большой рыбой в маленьком пруду?

Конечно, нет правильных или неправильных ответов на эти вопросы, но ваши ответы скажут вам нечто о вашей перспективе. Если вы сначала думаете о стоимости проекта или ставите прибыль выше, чем прогресс, тогда ваше понимание перспективы краткосрочно. Человек, который предпочел быть знаменитым, нежели богатым, более амбициозен, потому что — если только вы не заняты в шоу-бизнесе — слава требует больше таланта и оригинальности, чем делание состояний. Если вы предпочтете обсудить продвижение по службе со своей семьей, прежде чем принять его, вы более человечны, нежели амбициозны. И если вы предпочтете быть большой рыбой в маленьком пруду, то вам не хватает куража (или, может быть, вы согласны с Юлием Цезарем,

которому приписывают слова: «Я предпочел бы быть первым в маленькой иберийской деревне, чем вторым в Риме»).

Перспектива — это то, как вы видите вещи, ваша особая система отсчета. Без этого ваш полет был бы слепым. Но это также и ваша точка зрения. Как считал Марвин Мински, пионер в области искусственного интеллекта, точка зрения стоит 80 очков в системе IQ (оценке интеллекта). Марти Каплан сказал мне: «Я думаю, что одна из причин доброй или дурной славы этой студии (имеется в виду студия «Дисней») заключается в том, что люди, которые ею управляют, имеют очень четкую точку зрения, которая, как я полагаю, является необходимым компонентом лидерства.... Для внешнего мира мы формулируем свой отказ, пользуясь субъективной терминологией: “Ну, нам просто это не понравилось”. Но внутри компании решение не рассматривается как вид «мягкой», сентиментальной, релятивистской вещи. У нас есть точка зрения, и в соответствии с ней проект либо работает, либо не работает».

Если вы знаете, что вы думаете и чего вы хотите, у вас есть очень существенное преимущество. В нашу эру экспертов, когда у нас есть диетологи, чтобы правильно построить наше питание, когда мы отводим своих домашних животных к профессиональным дрессировщикам и даже зоопсихологам и привлекаем консультантов, принимая крупные решения, точка зрения не только становится редкостью, но и приобретает материальную ценность. Найдя образ, который переживет его собственную смерть, Мортон Дауни сделался богатым и знаменитым почти за один вечер, когда он стал Арчи Банкером, ведущим ток-шоу. И не потому, что людям нравилась его грубая, в стиле «мачо», манера ведения передачи (хотя некоторым, очевидно, нравилась). Людей привлекало то, что у него была своя точка зрения и он высказывал ее без всяких обиняков, как множество фанатичных и самоуверенных «мудрецов» на радио и телевидении, которые последовали за ним. Дауни восхищались не столько за то, что он говорил, сколько за то, что он вообще что-то сказал.

Я далек от мысли предлагать вам превзойти недалеких хвастливых болтунов с радио и телевидения. У меня нет ни малейшего желания, чтобы вы это сделали, — у нас их и так более чем достаточно. Но я полагаю, что любой, кто хочет выразить себя полно и истинно, должен иметь свою точку зрения. Лидерство без понимания перспективы и точки зрения не лидерство — и, конечно, это должно быть ваше собственное понимание перспективы, ваша собственная точка зрения. Вы не можете взять точку зрения взаймы, как не можете позаимствовать чьи-то глаза. Она должна быть именно ваша, и, если она есть, она будет самобытной, потому что вы сами — ее первоисточник.

Как только вы овладеете искусством рефлексии, понимания и разрешения конфликтов, перспектива и точка зрения последуют за этим. Следующая задача заключается в определении того, что вы должны со всем этим делать.

ТЕСТЫ И ИЗМЕРЕНИЯ

Некоторые люди рождаются, как будто зная, что они хотят сделать и даже как это сделать. Остальные же не так удачливы. Мы должны затратить некоторое время на размышление о том, что нам делать в жизни. Расплывчатые цели, такие как «я просто хочу быть счастливым», или «я хочу жить хорошо», или «я хочу сделать мир лучше», или даже «я хочу быть очень, очень богатым», почти бесполезны. Но таковы же и слишком узкие цели, такие как «я хочу быть председателем совета директоров компании “XYZ”», или «я хочу быть физиком-ядерщиком», или «я хочу открыть новое средство от простуды». Эти цели бесполезны, потому что они игнорируют все остальные ценности в жизни.

Джейми Раскин рассказывал мне: «Один из моих героев — это профессор в Гарвардской школе юриспруденции, по имени Дерек Белл. Он говорил мне, что важно не иметь каких-то конкретных амбиций или желаний. Более важно иметь стремление в понятиях образа, каким бы вы хотели прожить свою жизнь, тогда все остальное “проистечет” из этого представления».

Чего вы хотите? Большинство из нас идут по жизни, и часто очень успешно, практически никогда не задавая себе этого основополагающего вопроса и в еще меньшей степени отвечая на него.

Конечно, основной ответ заключается в том, что вы хотите максимально полно выразить себя, так как это самый существенный человеческий импульс. Как сформулировал это один мой друг, «мы все хотим научиться использовать наш собственный голос». Некоторых из нас это привело к вершинам, а некоторых — к глубинам.

Как вы можете наилучшим образом выразить себя?

Первый тест состоит в знании того, чего вы хотите, в знании своих способностей и возможностей и в понимании разницы между ними.

Глория Андерсон говорила: «Я всегда чувствовала, что это неправильно — быть как все. Я думала, что должна со-ответствовать другим стандартам, делать другие вещи». Журналистика была для нее очевидным выбором способа самовыражения, потому что журналисты по определению отличаются от других людей. Как репортеры, они описывают действия, не принимая в них активного участия; как редакторы, они имеют возможность высказываться о том, во что они верят.

Энн Брайэнт сначала выбрали другие. «В начальной школе, — говорит она, — я получала награды за лидерскую деятельность, которые всегда были для меня сюрпризом. В средней школе меня попросили быть лидером. Конечно, я была выше ростом, чем все остальные, и я как бы возвышалась над всеми, что, конечно же, мне помогало. Но я никогда не гналась за этим. Я люблю брать ответственность на себя. Я всегда это делаю». Так как Брайэнт любит «управлять ходом вещей», неудивительно, что она стала исполнительным директором и возглавляла Американскую ассоциацию женщин-преподавательниц университетов, насчитывавшую 150 тыс. членов и располагающую активами свыше 47 млн долларов, чья цель — способствовать равенству женщин, их саморазвитию и позитивным социальным переменам.

Бетти Фридан всегда была организатором. «В пятом классе нашего учителя замещал другой, который не любил детей, поэтому я организовала клуб под названием “Клуб плохишей”, и по моему сигналу все одновременно бросали книги на пол и делали другие вещи, чтобы разозлить учителя. Директор вызвал меня и сказал: “У тебя есть талант лидера. Ты должна использовать его во благо, а не во зло” ... В моей взрослой профессиональной жизни теоретически я — писатель, но я трачу много времени на политическую деятельность. Я организовала три ключевые организации в женском движении, а потом отошла от активного лидерства».

Второй тест заключается в знании того, что вами движет и что дает вам удовлетворение, и понимании разницы между ними.

Роджер Гоулд говорит: «Я помню, что каждую ночь я мечтал, как буду спасать всех, не только себя, но и всех. Должно быть, мне было двенадцать или тринадцать в то время». Поэтому, когда он вырос, то стал психоаналитиком — некий тип светского спасителя.

Матильда Крим жила с потребностью быть полезной. «Я провела три лета, работая на отдаленной ферме. Это было ужасно, но это дало мне фантастическое чувство уверенности в себе. Я думала, что если смогу сделать это, то смогу сделать все что угодно. Я сделала это, потому что это было правильно в то время, и я старалась сделать работу хорошо, быть по-настоящему полезной, но это было очень трудно». Это был хороший старт для будущего ученого и пионера в сражении со СПИДом. «Я посвящаю все свое время решению этой проблемы, — сказала она. — Я не способна заниматься чем-либо еще».

Путь Джона Скалли был не столь прямым, хотя и не менее логичным: «Я всегда испытывал некоторое неутолимое любопытство ко всему: какое-то время к электронике, затем к живописи, потом к истории живописи и архитектуре, к разным вещам. Когда я заинтересовывался чем-либо, меня это поглощало полностью, и я всегда направлял на это всю свою физическую энергию, пока мое любопытство не было удовлетворено. Я никогда не намеревался стать бизнесменом. Это было бесконечно далеко от меня. Я думал, что буду изобретателем, архитектором или дизайнером. Я интересовался визуальными вещами, и я всегда интересовался идеями, и чувствовал себя прекрасно в этих областях — от архитектуры до вычислений». Трудно представить себе лучшую подготовку для того, кто возглавлял инновационную, «соображающую» в технологическом дизайне фирму «Эппл».

Смысл первых двух тестов состоит в том, что как только вы осознаете, что ваша первичная цель заключается в том, чтобы полностью выразить себя, вы найдете способы достичь и остальных целей, используя свои способности и возможности наряду с интересами и склонностями. С другой стороны, если ваша первичная цель состоит в том, чтобы утвердить себя, то вы рано или поздно столкнетесь с неприятностями, как Эд — главный герой нашего рассказа-предостережения в первой главе. Человек, который, следуя по стопам своего отца, приходит в юриспруденцию либо медицину, чтобы утвердить себя, или женщина, которая решает стать брокером, чтобы показать, что она может «сделать» много денег, играют в дурацкую игру и почти неизбежно потерпят неудачу и/или будут несчастны.

Третий тест заключается в знании ваших ценностей и приоритетов, а также в знании того, в чем заключаются ценности и приоритеты вашей организации, и «измерении» разницы между этими двумя системами.

Если вы нашли способ полно и адекватно выразить себя и вполне удовлетворены темпами своего продвижения и своей деятельностью, но не чувствуете, что можете пойти очень далеко в своем теперешнем положении, то вы, вероятно, находитесь в согласии с собой, но не со своим окружением — партнером, компанией или организацией.

Херб Алперт говорил: «Я обычно делал записи для одной крупной компании. И мне не нравилось, как они со мной обращались. Я был неким существом, которое кормили через компьютер. И мне казалось, что они были не на правильной дорожке... У меня мелькнула очень хорошая идея для “Тид-жуаны Брасс”, которая подразумевала исключение трубы, и эту идею я опробовал в моей маленькой гаражной студии у себя дома. Они мне сказали, что это невозможно, так как это нарушает профсоюзные правила, потому что я как бы оставил без работы некоего музыканта. Ну, здесь они совсем промахнулись. Итак, я просто решил, что, когда у меня будет собственная компания, артист будет пульсом компании, и его нужды будут приоритетными».

Алперт и Джерри Мосс продолжали свою деятельность и основали компанию «Эй энд Эм Рекордз», ставшую легендарной благодаря своему прекрасному отношению к артистам, хотя их тогдашний партнер Джил Фрейзен говорил: «У нашей компании есть определенная репутация ориентированной на артистов и обладающей некой семейной атмосферой, но ничего такого мы не делаем сознательно. Это не просчитано.... В действительности, я думаю, вы делаете это интуитивно, не очень много руководя».

Решение Алперта организовать собственную компанию, чтобы создать атмосферу, в которой он хотел бы работать, было настолько же рациональным, насколько казалось радикальным: он и компания «А&М» стали мощной силой в данной отрасли.

В том же самом духе Глория Андерсон организовала свою газету. Она говорила: «”Майами Тудей” (Miami Today) была для меня первой возможностью делать вещи в соответствии с моим пониманием, и я горжусь этим. Но когда я поняла, что мой партнер не разделяет моего видения и никогда не будет разделять, я решила двинуться по жизни дальше и сделать что-нибудь сама».

С другой стороны Энн Брайэнт рекомендует двигаться более осторожно. «Слишком часто вы приходите на новую работу на волне свежей энергии, и вы склонны, не по умыслу, развенчать то, что было сделано до вас. Но это очень тяжело переносится людьми, которые проработали в этой организации определенное время. Лучше попытаться поставить себя на их место и признать то хорошее, что было сделано, поддержать их, до того, как вы пойдете вперед, осуществляя свои собственные планы. Если персонал ощутит поддержку и, если случится так, что люди почувствуют себя частью новых планов, они будут заинтригованы».

Быть в синхронизации с вашей организацией почти так же важно, как быть в синхронизации с самим собой. Некоторых лидеров неудержимо влечет к тому, чтобы формировать свои собственные организации, в то время как другие, наподобие Брайэнт, предпочитают тропу приспособления.

Четвертый тест состоит в том, чтобы измерить различия между тем, чего вы хотите, и тем, что вы способны сделать, тем, что вас влечет и что вас удовлетворяет, между вашими ценностями и ценностями вашей организации. Способны ли вы и хотите ли преодолеть эти различия?

В первом случае проблемы весьма существенны. Почти каждый из нас в определенный момент своей жизни хотел быть полузащитником в Национальной футбольной лиге, или кинозвездой, или джазовым певцом, но у нас просто не было необходимых «реквизитов». И хотя я говорил и верю, что вы можете научиться всему, чему хотите научиться, однако в некоторых видах деятельности необходим талант, который выше учения. Я знаю исключительно успешного радиолога, который мечтал стать певцом, но у него не было голоса. Вместо того чтобы отказаться от своей мечты, он стал писать песни. Тот, кто хотел стать полузащитником, был быстр и сообразителен, но весил всего 60 кг, и он мог бы стать хорошим тренером или менеджером. Или он бы мог организовывать субботние матчи со своими друзьями и сослуживцами.

Что бы вы ни хотели сделать, вам не следует позволять страху встать на вашем пути. Но страх для большинства лидеров в меньшей степени костолом, чем мотиватор. Брук Нэпп говорила: «Я начала летать, потому что боялась этого. Если вы выкладываетесь не на 90 или 95 процентов, а на все 100, вы можете добиться чего угодно. Величайшая возможность для роста заключается в преодолении вещей, которых вы боитесь». И она стала одним из ведущих американских пилотов.

Во втором случае проблема более сложная. Мы все знаем людей, которых влечет успех, не важно, как и какой ценой, которые никогда не удовлетворены и часто несчастливы. Полностью невозможно добиться успеха и одновременно удовлетворить себя, но только если вы достаточно мудры и честны, чтобы принять то, что вы хотите, и признать, что вам нужно.

В качестве третьего примера я опять обращаюсь к беспомощному парню Эду. Если бы он побольше думал о том, чего он хотел и в чем нуждалась его компания, то он бы не согнал сам себя с дорожки. Но он растратил свою энергию на то, чтобы делать и доказывать, но не существовать. Некоторые корпоративные культуры настолько жестки, что требуют полного повиновения корпоративной линии. Другие же гибки и адаптивны. Зная степень гибкости — как собственной, так и организации, вы узнаете, подходите вы для нее или нет.

ЖЕЛАНИЕ

Брук Нэпп говорила: «Некоторым людям везет уже родиться с желанием и способностью заставлять вещи происходить. У меня всегда было желание достижения. Это не просчитывается. Это такая же естественная вещь для меня, как прием пищи».

Бывший генеральный директор компании «КэлФед» Роберт Доксон тоже был везунчиком. «Я не думаю, что можно научить самоотверженности, целеустремленности и чувству видения, — говорит он. — Я не знаю, откуда это приходит».

Если Нэпп права и желание так же естественно, как прием пищи, тогда оно существует в каждом из нас. И в то же время Доксон, может быть прав, что этому нельзя научить, это может быть только активизировано. Буквально каждый из нас рождается с жадой жизни, с тем, что я называю страстью к обещаниям жизни, и эта страсть может поднять человека к вершинам. К несчастью, в слишком многих из нас страсть эта девальвируется до уровня влечения. Предприниматель Лэрри Уилсон определил разницу между желанием и влечением как разницу между выражением самого себя и утверждением самого себя. В совершенном мире каждого человека поощряли бы в желании выразить себя и не требовали, чтобы он утвердил себя. Но ни мир, ни мы не совершенны. Чтобы не загнать самих себя в ловушку, мы должны понять, что влечение — это здоровая вещь только тогда, когда оно соединено с желанием.

Влечение, разлученное с желанием, всегда опасно, иногда даже смертельно, тогда как влечение на службе у желания всегда продуктивно и обычно вознаграждает его — в любом смысле этого слова. У Нэпп, как и у других лидеров, с которыми я говорил, есть «страсть к обещаниям жизни» и влечение, чтобы реализовать свою страсть. «Я выросла вместе с восемью мальчиками в моем квартале, — говорит она, — и я была сильнее, чем все они. Я была полна энергии, энтузиазма, драйва и решительности, поэтому я и стала лидером».

Хотя она прошла через период «послушания», ее нерастраченное желание проявило себя несколькими годами позже. «Я предприниматель по духу, — говорила она мне. — Я вижу “окно” возможности и использую это преимущество. “Джет Эйруэйз” (Jet Airways, основанная ею компания, которая перевозит управленческих работников по всей стране) организовалась почти

случайно. Экономический спад убил множество маленьких авиакомпаний, поэтому у корпораций были сложности с доставкой своих людей в маленькие города, и я захотела купить некую компанию “Лир Джет” (Lear Jet)». Ее желание иметь собственный самолет и необходимость в оптимальных по стоимости средствах транспорта для управленческих работников счастливо совпали. Нэпп остается неугомонной и изобретательной. После основания «Джет Эйруэйз» она управляла портфелем ценных бумаг и занималась производством цитрусовых во Флориде, а также приносящими высокий доход операциями с недвижимостью в Южной Калифорнии.

Барбара Кордей приписывает свой успех частично энтузиазму. «Корпорация или шоу сильны до тех пор, пока люди, вовлеченные в дело на повседневной основе, привносят в это дело свою любовь и энтузиазм. И я не думаю, что вы можете ждать любви и энтузиазма от людей, о которых вы, как лидер, не заботитесь и которых не замечаете... Я думаю, что мой энтузиазм заразителен. Я думаю, что, когда я работаю над проектом, если я люблю его, я могу заставить и вас его полюбить».

Джейми Раскин соглашается, что страсть заразителна: «Если вы придерживаетесь своих убеждений, и ваши убеждения становятся известны другим, люди появятся. Я привержен радикальным принципам. Как говорил Оскар Уайльд, “я на стороне левых, потому что это сторона моего сердца, как противоположность правым, той стороне, где находится печень”».

Глория Андерсон суммировала это так: «Вы не можете сделать вашей главной целью — лидерство. Ведь быть счастливым не менее важно. В обоих случаях это должно стать-результатом, а не причиной».

МАСТЕРСТВО

Когда я попросил Марти Каплана назвать качества, отличающие лидера, он сказал: «Во-первых, компетентность. Подлинное чувство владения ближайшей задачей. Другое качество — способность четко выражать свои мысли, потому что если человек полностью владеет тем, что другие должны узнать, но не способен объяснить, то почему я должен проявить к этому интерес или захотеть помочь, он не сможет привлечь меня, чтобы я поддержал его. И еще то, что я предпочитаю видеть в лидере, хотя это и не основное, — это определенный уровень человеческой чувствительности, такта, сочувствия и дипломатичности. Я знал лидеров, которые не обладали ни одним из этих качеств и, тем не менее, все равно были лидерами, но те, кто обладал этими качествами, вдохновляли меня в большей степени».

Он прав: «подлинное чувство владения ближайшей задачей». Лидеры не просто применяют свое призвание или профессию, они владеют ими. Они узнают все, что нужно знать о задаче, и затем подчиняются ей. Например, покойный Фред Астер овладел мастерством танца и «подчинился» ему. Он стал един с ним, поэтому невозможно было сказать, где он сам, а где механика танца. Он слился с рутинной, как процедурой. Франклин Рузвельт «овладел» президентством, а Джимми Картером овладело президентство.

Такое овладение требует абсолютной концентрации, полного раскрытия самого себя. Астер достиг этого. Мартин Лютер Кинг гальванизировал Америку всего несколькими словами. У него не просто была мечта, он сам был мечтой, он слился с ней, так же как Мэджик Джонсон⁵⁹ был «Лос-Анджелес Лейкерс», а Билл Гейтс тождественен «Майкрософту».

У китайцев есть система, называемая «Ушу», которую Марк Салзман, американский писатель, живший в Китае, описывает как средство достижения «совершенной формы и концентрации. Движения практикующего Ушу становятся инстинктивными и выражают гармонию мысли и тела, что китайцы считают принципиально важным как для духовного, так и для физического здоровья. В классическом Ушу... Ушуйя посвящает большую часть своего времени практике Таолу, или

⁵⁹ Джонсон, Ирвин “Мэджик” (*Johnson, Earvin “Magic”*, p. 1959) — выдающийся американский баскетболист, побеждал в составе «Лос-Анджелес Лейкерс» в чемпионатах НБА (1980,1982,1985, 1987-88), трижды был признан самым результативным игроком. В 1991 г. он заявил, что уходит из профессионального баскетбола из-за положительного теста на ВИЧ. В дальнейшем он занимался тренерской работой и стал вице-президентом «Лос-Анджелес Лейкерс». В настоящее время Джонсон успешный бизнесмен, активно участвует в благотворительной деятельности, является «Посланцем Мира» ООН.

многочисленных повторений... хореографически сбалансированных последовательных движений, продолжительностью от 1 до 20 минут, эти движения должны производиться согласно строгим эстетическим, техническим и концептуальным принципам... Непрерывная нить намерений должна существовать между движениями Таолу, подобно невидимой линии, которая соединяет отдельные иероглифы в китайской каллиграфии».

Салзман цитирует своего учителя, Пан Квинг-фу, мастера, чье прозвище было «Железный кулак», который говорил: «Глаза — это самое важное у человека, потому что в них вы можете увидеть “уи” [его желания или намерения]». Салзман продолжает: «В китайском боксе сила зависит от “уи”, поэтому вы должны тренировать свои глаза.... Вы должны практиковать Таолу, как если бы вы имели полную уверенность в своей силе, как если бы один удар вашей руки мог сокрушить противника... Вы должны ударить его своими глазами, своим сердцем. А ваши руки последуют за ними».

Писатель Джордж Леонард пишет по поводу овладения тайнами мастерства: «Опытные пилоты могут определить, хороший ли это летчик, по тому, как он садится в кресло пилота и пристегивает ремни безопасности. Есть люди, которые настолько явно “возвышаются” над нами, что, когда они входят в комнату, вы непроизвольно встаете. Некоторые люди могут демонстрировать свое превосходство просто тем, как они стоят».

Леонард описывает некоторые другие элементы овладения мастерства: «Тропа овладения зиждется на неустанной практике, но это также дорога приключений... Является ли это спортом, искусством или какой-либо другой деятельностью. Те, кого мы называем мастерами, полны беспредельного энтузиазма по поводу своего призвания... Те, кто вступил на тропу овладения, хотят испробовать разные возможности, повалить дурака... Самая лучшая учеба во многом подобна игре... Слово *generous*, что означает “щедрый”, происходит от того же самого корня, что и *generative* — “порождающий”, и *genius* — “гений” ... Гений обладает способностью отдать все и ничего не оставить себе. Возможно, действительно гений может быть определен через понятия такой отдачи».

Барбара Кордей говорила о некоем виде господства над собой: «В моем бизнесе, если вам что-то нравится, и вы хотели бы это осуществить, вы можете убедить других людей пойти вместе с вами. Личностный стиль, собственная вера, огромное желание что-то осуществить, упорство и хватка, способность никогда не сдаваться — неважно, сколько людей говорят «нет» — жизненно важны. Я работаю в бизнесе, который строится на отказе, ежедневном отказе. Вы должны быть способны подняться над этим, просто оглохнуть на одно ухо и не слышать отказа, продолжать идти вперед, встроить в свою психику способность оставаться верным самому себе и тому, во что ты веришь. Если у вас была хорошая идея вчера, значит, у вас будет хорошая идея и завтра, а то, что ваша идея не убедила кого-то сегодня, не значит, что она не убедит завтра».

Овладение, абсолютная компетентность обязательны для лидера. Но в этом также больше забавы, чем в чем-либо еще, что вы когда-нибудь будете делать.

Джим Бёрк говорит: «Это должно быть забавой, сам по себе процесс должен быть волнующим и интересным. Человек, который не получает удовольствия, делает что-то неправильно. Или окружающая среда душит его, или он сам потерял опору».

Роджер Гоулд просто обожает то, что он делает: «Я никогда не был знаком с психиатрами и по-настоящему не знал, что они делают, но мне их работа казалась интересной. Мне нравятся люди, и я люблю говорить с ними на «глубинные» темы. Мне нравится быть аналитиком. Я испытываю большую симпатию по отношению к людям, мне нравится помогать им. Но в основе всего этого лежит глубокое любопытство к процессам мышления. Это и есть то, что движет мною».

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Существует старая поговорка: «Если вы не ведущая собака в упряжке, пейзаж никогда не изменится». Если продолжить эту мысль, то для лидера пейзаж всегда меняется. Все вновь. Ибо каждый лидер уникален по определению, и его обстоятельства также уникальны.

Сидней Поллак, когда его спросили: «Можно ли научить лидерству?», ответил: «Трудно

научить тому, что не может быть разбито на повторяющиеся и неизменные элементы. Управление машиной, самолетом — вы можете свести эти вещи к серии неких маневров, которые всегда осуществляются одинаковым образом. Но в лидерстве, как и в искусстве, вы каждый раз заново изобретаете колесо, когда применяете этот принцип».

Роберт Доксон соглашается: «Лидеры — это не техники».

Творчество необходимо банкиру так же, как и кинорежиссеру. Творческий процесс, который лежит в основе стратегического мышления, бесконечно сложен и в конечном счете так же необъясним, как и его внутренний механизм, но все-таки в этом процессе существуют основные этапы, которые могут быть определены. Когда вы сводите что-то к его наиболее элементарному состоянию, к его сущностному ядру, то можно делать обобщения на этой основе.

Во-первых, планируете ли вы написание романа или реорганизацию корпорации, вы должны всегда знать, к чему вы собираетесь прийти. Альпинисты не начинают восхождение от подножия горы. Они смотрят, куда они хотят подняться, затем они прорабатывают весь путь обратно, туда, откуда они стартуют. Подобно альпинисту, когда вы видите вершину, вы просчитываете все пути, какими вы могли бы туда добраться. Затем вы оперируете с такими вещами, как изменение, соединение, сравнение, отход, представление, и в конце концов выбираете один или два маршрута.

Во-вторых, все эти маршруты как бы «обрастают мясом», вы их уточняете, пересматриваете, составляете некую карту и заканчиваете этот процесс указанием возможных «ловушек и капканов», а также «призов».

В-третьих, вы исследуете эту карту объективно, так, как будто это не вы ее составили, отмечаете все уязвимые места и убираете или изменяете их. Наконец, когда вы сделали все это, вы начинаете восхождение на гору.

Семья Френсис Хессельбайн и ее мужа были частью общины Джонстауна, штат Пенсильвания, в течение четырех поколений. У них был коммуникационный бизнес, а она работала как волонтер в организации «Герлскауте» и проводила тренинги по управлению для советов «Герлскауте» по всей стране. Когда Френсис попросили временно занять пост генерального директора в одном из местных советов, она согласилась. Через шесть лет, хотя она и не претендовала на это место, ее сделали исполнительным директором организации «Герлскауте» всей Америки. Она и ее муж переехали в Нью-Йорк и приступили к реорганизации ассоциации, используя все наработки, приобретенные Френсис при движении вверх по служебной лестнице.

«Первое, что мы сделали, — говорит Хессельбайн, — разработали корпоративную планирующую систему, в которой планирование и управление были равнозначны. Это была общая планирующая система для 335 местных советов и национальной организации. Мы подготовили и издали корпоративную монографию по планированию, чтобы мобилизовать энергию 600 тыс. взрослых волонтеров для осуществления нашей миссии — помочь молодым девушкам вырасти и раскрыть свой наивысший потенциал. Сегодня наши люди чувствуют, что мы достигли большего единства и сплоченности, чем когда-либо».

Я просто чувствовала, что есть настоящая потребность иметь четкую планирующую систему, которая бы определяла роли, проводила различие между волонтерами, управленческим штатом и разработчиками политики. Эта система позволяла знать, что происходило в самом маленьком отряде, — потребности, тенденции, все что угодно. Система давала возможность тем, кто осуществлял политику, иметь ясное представление о том, что происходит и что необходимо сделать, чтобы продолжать двигаться дальше. У нас 3 млн членов, и мы действительно прислушиваемся и к девушкам, и к их родителям, мы разработали методы, позволяющие быть в контакте с девушками, где бы они ни были. Мы говорим: “У нас есть нечто ценное, что можно предложить вам, но и у вас есть нечто, что вы можете предложить нам. Мы уважаем ваши ценности и культуру, и, если вы откроете наши справочники, даже если вы принадлежите к меньшинству, например к племени Навахо, все равно вы найдете там свое имя”.

Я думаю, что сейчас у нас самый лучший штат сотрудников, чем когда-либо. Они удивительны, и моя работа заключается в том, чтобы продолжать “открывать” систему и расширять их свободу и масштаб деятельности. Я терпеть не могу “помещать людей в коробочки”. Все находятся в круге. Это довольно-таки органично. Если я нахожусь в центре, тогда вокруг меня есть еще семь кругов, и следующий круг будет состоять из директоров групп, затем находятся

директора команд и т. д. Ничто не идет вверх или вниз, только горизонтально. Эта система так гибка, что люди, которые привыкли работать в иерархии, сталкиваются с проблемой приспособления, но эта система работает. Мы продаем ее группам, вовне.

Но самое лучшее, что с этим связано, заключается в том, что каждая девушка в Америке может взглянуть на программу и увидеть там себя».

Существует риск преувеличения результатов превращения своего стратегического мышления в практику. Но, как говорил Карлос Кастанеда, «основная разница между обыкновенным человеком и воином в том, что воин воспринимает все как вызов, в то время как обычный человек воспринимает все как благословение или проклятие».

Если вы не пожелаете пойти на риск, то будете испытывать парализующее влияние запретов и никогда не сделаете того, на что были способны. Ошибки — неправильные шаги — необходимы для актуализации вашего видения, и это необходимые шаги на пути к успеху.

СИНТЕЗ

В конечном итоге лидер объединяет все эти средства самовыражения, чтобы действовать эффективно.

Маленькие дети по природе своей созидатели, это же относится и к пожилым людям. Писатель Карлос Фуэнтес говорит: «Я думаю, что юность — это то, что вы завоевываєте с годами. Вы весьма стары и тупы, когда вы молоды. Самыми молодыми людьми, которых я когда-либо встречал в моей жизни, были Луис Бунюэль, который снял свои величайшие фильмы между 60 и 80 годами, и Артур Рубинштейн — человек, который стал гением в 80 лет, приобретя способность находить нужную ноту поднятием своей руки к небесам и заставляя ее опускаться так, как этого требовали Бетховен или Шопен. Пабло Пикассо создал свои самые эротичные и страстные работы, когда ему было уже за 80. Эти люди заработали свою юность. Им понадобилось 80 лет, чтобы стать молодыми».

Я думаю, Фуэнтес имел в виду, что, будучи объектами всего этого обычного давления со стороны сверстников, семьи и общества, мы теряем самих себя, когда находимся еще в подростковом возрасте. Мы теряемся в толпе, становимся более привязанными к ней, чем к самим себе, делаемся восприимчивыми к этому давлению. Мы теряем способность творить, потому что творчество является прерогативой индивида, а не комитета.

Но лидеры, которые достигли уровня владения самими собой, давно воссоздали свои созидательные силы и продолжили свой рост. Мы склонны думать о росте в понятиях количества: рост и вес. Когда наше тело перестает расти, наше мышление перестает развиваться — или мы так думаем. Да и исследования показывают, что интеллектуальный и эмоциональный рост, похоже, останавливается после того, как мы достигаем физической зрелости. Но лидеры, с которыми я разговаривал, примером своей жизни показывают, что наш интеллектуальный и эмоциональный рост прекращаться не должен. Лидеры отличаются от других людей своим постоянным стремлением к знаниям и опыту, и по мере того, как их мир расширяется и становится все более сложным, то же самое происходит и с их средствами понимания.

Диалектическое мышление, вариации на тему диалогов Сократа, является одним из таких средств. Оно подразумевает, что реальность скорее динамична, чем статична, и поэтому ищет взаимосвязи между идеями, нацеливаясь на синтез. Для вас могло бы оказаться полезным подумать о рефлексии и перспективе как о «двух рогах» с синтезом, сбалансированным между ними.

Френсис Хессельбайн демонстрирует пример синтеза, когда описывает свой подход к работе с «Герлскауте»: «Во-первых, вы должны выяснить, как организовать свою работу, как распределить время, в чем ваши обязанности. Во-вторых, вы должны научиться вести за собой, а не ограничивать. В-третьих, вы должны иметь ясное чувство того, кто вы есть, и иметь чувство миссии, ясное ее понимание, и вы должны быть уверены, что ваши принципы совместимы с принципами вашей организации. В-четвертых, вы должны продемонстрировать своим поведением все то, что, как вы считаете, должны делать лидер и последователь. В-пятых, вам необходимо огромное чувство свободы и масштаба, чтобы вы могли освободить работающих с вами людей для

действий согласно их потенциалу. Если вы верите в командный подход, вы должны также верить в людей и в их потенциал. И вы должны требовать от них многого, но согласовывать свои требования с реальностью».

Джон Скалли усматривал в синтезе отличие между лидерством и менеджментом. «Лидерство часто путают с другими вещами, особенно с менеджментом. Но менеджмент требует совершенно другого набора навыков. Как я это понимаю, лидерство разворачивается вокруг видения, идей, направлений и связано больше с тем, чтобы вдохновлять людей в отношении направления и целей, чем с выполнением чего-то день за днем.... Человек не сможет лидировать, пока не поднимет рычагом больше того, на что способен... Вы должны уметь вдохновлять людей, давать им импульс и не сидеть у них на головах с листком учета — это все менеджмент, а не лидерство».

Роберт Терри, сотрудник Института Хуберта Хемфри, определяет лидерство как «фундаментальную и глубокую связь с миром и с условиями человеческого существования».

Роджер Гоулд показал эту связь, сказав: «Когда вас посетило видение, и вы испытывали это снова и снова, значит вы поймали тигра за хвост. Вы наверняка не сможете прекратить лидировать, потому что это будет означать, что вы не верны своему видению реальности».

Бетти Фридан, соглашаясь с ним, говорит: «Когда я вижу некую потребность, я собираю людей вместе, чтобы как-то решить эту проблему. Моя версия религии звучит так: “Ты ответственен”».

Что касается особых талантов, то лидеры рассматривают себя скорее не как солистов, а как сподвижников.

Роберт Доксон сказал: «Лидер ведет людей, он не принуждает их, и он всегда относится к ним справедливо... Слишком многие люди провозглашают, что наша единственная ответственность — это ответственность перед держателями акций. Я думаю, что мы ответственны перед ними, но мы также ответственны и перед собственными служащими, нашими потребителями и обществом в целом. С системой частного предпринимательства что-то не в порядке, если она не признает своей ответственности перед обществом».

Бывший директор организации Американский Красный Крест Ричард Шуберт также верит в значение хорошего отношения к другим: «То, как вы привлекаете и мотивируете людей, определяет, насколько успешны вы будете в качестве лидера. В первую очередь применяйте “золотое правило”: будет ли это просто служащий, некий потребитель или старший вице-президент, — лидер обращается с людьми так, как он бы хотел, чтобы обращались с ним. Девяносто шесть процентов наших людей в местах катастроф — это добровольцы. Если мы не привлечем правильных людей и не предложим им позитивной мотивации, то нам не удастся ничего сделать». Эта концепция настолько важна, что я рассмотрю ее подробно в главе 8 «Привлечение людей на свою сторону».

Лидеры, которые доверяют своим сотрудникам, в свою очередь пользуются доверием со стороны этих сотрудников. Доверие, конечно, нельзя купить, его можно только получить. Лидерство без взаимного доверия — это полнейшее противоречие. Доверие располагается непосредственно между верой и сомнением. Лидеры всегда обладают верой в самих себя, в свои способности, своих сотрудников и общие возможности. Но у лидеров также всегда достаточно сомнений, чтобы вопрошать, бросать вызов, исследовать и поэтому прогрессировать. Аналогично и сотрудники должны верить в лидера, в самих себя, в их объединенную силу, но и они должны чувствовать себя достаточно уверенно, чтобы также вопрошать, бросать вызов, исследовать и испытывать. Поддержание этого жизненно важного баланса между верой и сомнением, сохранение взаимного доверия является первоочередной задачей для любого лидера.

Ведение, вдохновение, сопереживание, умение заслужить доверие суть проявления аналитических способностей лидера, а также его характера. Упомянутый выше Альфред Готтшалк говорил: «Характер жизненно важен для лидера. Это базис для всего остального. Другие качества — это способность вызывать доверие, некоторый предпринимательский талант, воображение, упорство, твердость в достижении цели... Характер, упорство и воображение — вот краеугольные камни лидерства».

Вполне уместна тут ирландская пословица: «Вы должны вырасти сами, каким бы высоким ни был ваш дедушка».

Все лидеры, о которых шла речь, сознательно сконструировали свою собственную жизнь и контекст, в котором они живут и работают. Каждый из них не просто актер, но и драматург, молот и наковальня, и каждый собственными способами преобразует окружающий его мир.

Средства самовыражения суть шаги к лидерству:

- 1) рефлексия ведет к разрешению;
- 2) разрешение ведет к перспективе;
- 3) перспектива ведет к точке зрения;
- 4) точка зрения ведет к тестам и измерениям;
- 5) тесты и измерения ведут к желанию;
- 6) желание ведет к овладению;
- 7) овладение ведет к стратегическому мышлению;
- 8) стратегическое мышление ведет к полному самовыражению;
- 9) полное самовыражение как синтез тождественно лидерству.

Быть лидером означает сначала быть, а потом делать. Все, что ни делает лидер, отражает все то, что он собой представляет. Поэтому следующий поворот в нашем рассказе — следуйте за лидером, двигаясь сквозь хаос.

Если вы хотите по-настоящему понять что-то, попытайтесь это изменить.

Курт Левин

Лидеры — это по определению новаторы. Они делают то, что другие люди не делали и не делают. Они делают это, опережая других. Они создают новое. Научившись на опыте прошлого, они живут в настоящем, заглядывая в будущее. И каждый лидер по-своему все это суммирует. Поэтому, как я уже отмечал ранее, лидеры должны использовать правое полушарие в такой же степени, как и левое. Они должны быть думающими, обладающими интуицией, концептуальными, способными к синтезированию и артистичными. Они должны — подобно Уоллесу Стивенсу — носить «сомbrero».

Роберт Эббауд однажды был изгнан с высокого поста, который он занимал в чикагском банке. Он пошел работать к Арманду Хаммеру⁶⁰, и его опять уволили. Тогда он переехал в Техас и стал генеральным директором «Фёрст Нэшнл Банк- корп» (First National Bankcorp). Когда его спросили, как он достиг успеха после всех этих неудач, он процитировал диалог из «Шоу Энди Гриффита», смысл которого можно передать так: Барни, заместитель Энди, поинтересовался у него, как тот достиг здравомыслия. Энди ответил, что, как он думает, это пришло к нему с опытом. Тогда Барни спросил, откуда у того опыт. Энди сказал: «Вас должны немножко попинать здесь и там».

Эббауд учился на своем опыте, а не воспринимал его как поражение, потому что он просто не допускал поражений. Он поразмышлял над опытом, понял и использовал его. Лидеры учатся, действуя, — они учатся распознавать, где возникают вызовы, где задача не спрограммирована, где работа выполняется в первый раз. Как вы спасете банк? Выучитесь, делая это. Вы учитесь на всем том, что происходит на работе. Большая часть этой главы разворачивается вроде бы вокруг обучения на неудачах. Но я не думаю об этом таким образом. Я думаю об этом как об учебе на «сюрпризах».

Сидней Поллак рассказал мне, как он учился на своем опыте. «Когда я только начинал заниматься режиссурой, — говорит он, — я действовал как режиссер. Это единственная вещь, которую я знал, как делать, потому что я не знал ничего другого о режиссировании. У меня было представление о режиссерах, которое я почерпнул из работы с ними, я даже пытался одеваться как режиссер — носил одежду, которая вас как-то выделяет. Я, правда, не надевал подтяжек или чего-то в этом роде. Но если поблизости был мегафон, я немедленно за него хватался».

Сейчас Поллак создает целые миры каждый раз, когда он снимает фильм; два мира — один на экране, а другой — за камерой. «На картине со мной обычно работает команда от 100 до 200 человек. Там есть техники, несколько художников, мастеров и простых рабочих. Часть фокуса состоит в том, чтобы не создавать ситуаций, провоцирующих конкуренцию самолюбий. И достаточно странно, что чем больше вы стремитесь позволить людям участвовать в общем процессе, тем меньше у них потребность «пробивать» свое участие. Именно угроза остаться за бортом обостряет их самолюбие и приводит к столкновениям».

Вот одна из вещей, которой Поллак научился и которую он считает важной: «То, о чем всегда говорят в любом интервью относительно лидерства, далеко не всегда отражает то, что наиболее трудно или интересно в лидерстве. Это нечто более осязаемое. Мы знаем, что должны делегировать ответственность, должны поощрять людей проявлять инициативу, поощрять использовать свои возможности. Творческая составляющая лидерства, я думаю, не отличается от искусства, в том смысле, что все это — инновация и, подобно всем созидательным актам, она

⁶⁰ Хаммер, Арманд (*Hammer, Armand*, 1989-1990) — известный американский предприниматель, миллионер, первый иностранец, получивший промышленную концессию в Советской России, встречался с В. И. Лениным, о котором у него сложилось собственное мнение: «Ленина называли безжалостным и фанатичным, жестоким и холодным. Я отказываюсь в это верить. Именно благодаря своему неотразимому человеческому обаянию, привлекательности и полному отсутствию претенциозности или эгоизма ему удалось достичь величия, объединить своих соратников».

возникает из некоего рода контролируемых свободных ассоциаций».

Научиться лидировать — означает научиться управлять изменениями. Как мы видели, лидер навязывает (в самом позитивном смысле этого слова) организации свою философию, создавая или пересоздавая ее культуру. В дальнейшем организация действует на основе этой философии, осуществляет эту миссию, а культура начинает жить своей жизнью, становясь все более причиной, нежели следствием. Но если лидер не продолжает развиваться, адаптироваться и приноравливаться к внешним изменениям, то организация раньше или позже также остановится в своем развитии.

Другими словами, одно из важнейших свойств лидера — его способность, используя свой опыт, расти в процессе работы. Тедди Рузвельт описывался, как «клоун» до того, как стал президентом. Его кузена, Франклина Рузвельта, Уолтер Липпман⁶¹ уничижительно называл «приятным деревенским сквайром, который хочет быть президентом». Оба Рузвельта сейчас считаются лучшими президентами XX века. Для лидеров испытание и доказательство всегда заключаются в действии.

Джекоб Броновски писал в романе «Восхождение человека»: «Мы должны понять, что мир может быть схвачен только через действие, а не через рассуждение... Наиболее сильным импульсом в восхождении человека является удовольствие от своего умения. Он любит делать то, что делает хорошо, но, сделав что-то хорошо, он стремится сделать это еще лучше».

Лидер делает это все лучше, лучше и лучше, но никогда не удовлетворяется достигнутым. Эсхил говорил, что мудрость приобретается через боль и размышление. Лидер лучше, чем кто-либо, знает, что фундаментальные проблемы жизни неразрешимы, и тем не менее он пытается их решить, и он продолжает учиться.

Лидеры учатся, лидируя, и лучше всего они учатся, когда сталкиваются с препятствиями. Как климат формирует горы, так и проблемы создают лидеров. «Трудные» боссы, нехватка видения и добродетелей у исполнительных директоров, обстоятельства, находящиеся вне их контроля, и их собственные ошибки составляют базисную учебную программу для лидеров.

Соучредитель компании «Корн — Ферри Интернэшнл» Дик Ферри принадлежит к школе, девизом которой могло бы быть: «Бросьте их в воду, и пускай они учатся плавать»: «Вы не можете по-настоящему сотворить лидеров. Как вы, например, научите людей принимать решения? Все, что вы можете сделать, это развить таланты, которые есть у людей. Я большой сторонник испытания “огнем” — опытом, полученным на работе. Пустите их на заводы, рынки, пошлите их в Японию и Европу. Готовьте их на работе».

Джим Бёрк и Гораций Дите были кратки. Бёрк говорил: «Чем больше испытаний вы выдержите, тем более подготовлены вы будете для того, чтобы стать хорошим лидером». Дите, говоря о своей работе в качестве исполнительного директора Американской ассоциации отставников, говорит: «Это жесткая работа, и я готов держать пари, что ей можно научиться только на опыте. Вы не можете научиться ей, просто начитавшись книг, вы должны ее делать. Единственная настоящая лаборатория — это лаборатория лидерства сама по себе».

Когда я разговаривал с Барбарой Кордей, она как раз переживала трудный период: «Когда “Трай-Стар” (Tri-Star) и “Коламбия” (Columbia) слились, они проснулись на следующий день с двумя президентами своих телевизионных подразделений, и поэтому один из нас должен был уйти; оказалось, что это я. Это продолжалось три месяца—самый длинный период времени, когда я находилась без работы, за двадцать пять лет. Это был очень поучительный опыт, в самом деле время изменения и рефлексии, и я думаю, что сейчас я действительно готова погрузиться в него вновь... Я думаю, что вставать утром более волнующе, когда ты нервничаешь. Если вы не нервничаете, значит, вы мертвы... Самое время изменить свою жизнь или сменить работу в тот момент, когда вы перестаете ощущать, что у вас внутри что-то свербит».

Президент «Хебру Юнион Колледж» Альфред Готтшалк тоже является сторонником обучения на трудностях: «Я потерял несколько работ, как мальчишка, и я проявил себя бездарно в нескольких направлениях, но я понял, что жизнь на этом не кончается. Напасти и неприятности играют большую роль в развитии лидеров. Или они посылают вас в нокаут, или вы становитесь

⁶¹ Липпман, Уолтер (*Lippmann, Walter*, 1889 — 1974) — известный американский публицист, оказал большое влияние на «качественную» американскую журналистику.

больше и лучше, как личность».

О рисках лидерства Готтшалк говорил следующее: «Сегодня рискованно находиться во главе стаи. Вы можете получить выстрел в спину. Люди пытаются подставить вам подножку. Они хотят, чтобы вы потерпели неудачу. И в тот или иной момент каждый лидер падает со своего пьедестала. Или их стаскивают вниз, пристреливают, или они делают какую-то глупость, или они просто изнашиваются».

Согласно исследованию, которое проводили ученые-бихевиористы Майкл Ломбардо и Морган Маккол в «Центре в поддержку креативного лидерства», неприятности так же случайны и так же распространены, как и удача. Изучив карьеры почти сотни высших администраторов, они обнаружили, что баланс был скорее правилом, чем исключением, и что восхождение административных работников было не чем иным, как закономерным процессом. В число ключевых событий входили как радикальные перемены в работе и серьезные проблемы, так и удачные прорывы. Зафиксированные проблемы включали в себя неудачи, движение вниз, упущенное продвижение, посылку за рубеж, необходимость начинать новый бизнес с нуля, корпоративные слияния, поглощения, перетряски, интриги на службе.

Ломбардо и Маккол пришли к заключению, что неудачи учат, что успешные администраторы задают бесконечные вопросы, что они превосходят своих менее удачливых соотечественников прежде всего в том, что учатся главным образом на своем опыте и уже в начале своей карьеры научаются не бояться ситуаций неопределенности.

В 1817 году поэт Джон Китс писал в письме братьям, что в основе подлинного достижения лежит «негативная способность... когда человек способен существовать в неопределенностях, тайнах, сомнениях без раздражающего поиска факта или причины». Возможно, лучшего, чем это, определения современного лидера просто нет.

Джон Гарднер, покойный основатель целого ряда общественных организаций, считал главными препятствиями к лидерству «подкрадывающиеся» кризисы, размеры и сложность организаций и институтов, специализацию, нынешний антилидерский климат, а также общие и специфические проявления консерватизма в общественной жизни.

Норман Лир также воспринимает препятствия как неотъемлемую часть лидерства. «Чтобы быть эффективным лидером, вы должны не только иметь группу последователей, которые идут по правильному пути, но вы должны быть способны убедить их, что, какое бы препятствие ни встретилось впереди, будь то дерево или здание, которое заслоняет вид, вы сможете их обойти. Вас не остановят никакие барьеры на пути к цели. Все дороги полны рытвин и ям, но единственный способ преодолеть их — это приблизиться к ним и узнать, что же они собой представляют. Вы должны увидеть, что это только дерево или что-либо еще, и это не непреодолимо. Там, где вы спотыкаетесь, как раз и зарыт клад».

Там, где вы спотыкаетесь, как раз и зарыт клад. Это обучение на сюрпризе, так же, как и на неприятности. Думаю, каждый лидер, с которым я разговаривал, согласился бы с этим.

Некоторые из них получили ценные уроки от трудных и даже плохих боссов. Разница между этими двумя типами заключается в том, что плохие боссы учат вас тому, что не нужно делать. Трудный босс предлагает более сложные уроки. Он может быть вызывающим, придирающимся, запугивающим, высокомерным, резким и непостоянным. Но в то же самое время он может вдохновлять, может продуцировать видение и даже время от времени заботиться о вас. Классическим примером трудного босса был медиамагнат Роберт Максвелл—человек с подлинным видением, который, однако, оказался жуликом, что обнаружилось после его таинственной смерти в 1991 году. Максвелл признал, что обладает всеми вышеназванными недостатками в интервью программе «60 минут». Однажды он уволил собственного сына за то, что тот забыл встретить его на машине в аэропорту, а потом через шесть месяцев взял его обратно.

Энн Брайэнт рассказывала мне о трудном боссе: «Я работала на одну женщину, которой я восхищалась, думала, что она потрясающая, но она всегда выискивала недостатки в людях, поэтому она потеряла множество хороших сотрудников. Она была волнующей, блестящей, с видением, она действительно двигала и меняла организацию, но работать на нее было очень трудно. Я научилась у нее многому как с позитивной, так и с негативной стороны. Если вы сильны, вы можете научиться у плохого босса, но, если вы не сильны, это трудно».

Барбара Кордей описала обоих — плохого и трудного босса. «Я думаю, что я почерпнула несколько действительно важных вещей от плохих лидеров. Это похоже на то, как иметь родителя, о котором вы говорите себе: “Я никогда не буду обращаться со своими детьми таким образом” ... Я работала много лет тому назад в Нью-Йорке на человека, который вел себя очень оскорбительно, как физически, так и ментально, по отношению к людям, работавшим на него. Он имел обыкновение вызывать парня, толкать его к стене и начинать орать. Потом он клал лишние 50 долларов в конверт с заработной платой. Я никогда не видела ни преданности, ни хорошей работы, которые возникали бы в такой атмосфере. И я просто пошла абсолютно другим путем... Мой партнер, Барбара, и я однажды работали на человека, очень знаменитого, талантливого продюсера, который был несчастлив в браке и у которого не было особого желания по вечерам идти домой. Ну, и конечно, для нас это выливалось в доведенные до предела ужасные рабочие часы, которые иногда затягивались далеко за полночь, а также в рабочие уик-энды просто потому, что у нашего босса не было в жизни ничего другого, что бы его интересовало. Теория, которую я вывела на основе этого опыта, заключалась в том, что вы не можете навязывать свою личную жизнь людям, которые на вас работают... Я думаю, что, если я известна чем-либо в этой индустрии, так это тем, что люди, когда-либо работавшие на меня, хотят работать на меня снова».

Бывший генеральный директор компании «Лаки Стоз» Дон Ритчи говорил: «Трудные боссы подвергают настоящему испытанию ваши убеждения, и через это вы узнаете все то, что вы не хотите делать или что вы отстаиваете. Однажды я оказался в ситуации, когда должен был вступить в драку или заткнуться, и я бросил эту работу, я уволился, вернулся обратно в школу, чтобы начать новую карьеру в качестве административного работника колледжа. Затем, через пару лет, этот человек ушел и меня опять приняли на ту же работу. В конце концов я стал генеральным директором». Ритчи работал на нескольких очень хороших боссов, но именно трудный босс оказал кардинальное воздействие на его карьеру.

Со слабым боссом лидер, находящийся в фазе обучения, должен управлять, ориентируясь «наверх».

Ширли Хафштедлер говорила: «Некоторые люди в глубине души действительно хотят, чтобы мир о них заботился, а не наоборот. Такие люди ждут от своих последователей любви. И только кризис — такой, как серьезная болезнь, ситуация, угрожающая жизни, огромная личная или финансовая потеря — может изменить их или их направленность».

Идеальный босс для растущего лидера — это, вероятно, хороший босс с большими недостатками. Тогда у вас будет возможность получать комплексные уроки — одновременно и того, что нужно делать, и того, что делать не нужно.

Эрнест Хемингуэй говорил, что мир ломает всех нас, и мы становимся крепче в местах переломов. Это безусловно верно в отношении лидеров. Их способность восстанавливаться позволяет им достигать цели и реализовывать свое видение.

Роберт Доксон рассказал мне о времени, когда его уволили из «Бэнк оф Америка» (Bank of America): «Это была одна из самых лучших вещей, которая когда-либо произошла со мной, потому что если вы сможете, словно мячик от стены, отскочить назад, то из этого опыта вы сможете научиться очень многому».

Матильда Крим преодолела более глубокое личностное препятствие. «Я всегда чувствовала, что я была немного другой», — рассказывала мне прославленный ученый и общественный деятель.

Это заставляет меня подумать о так называемом факторе Валленды, концепции, которую я детально описал в своей работе «Лидеры», а поэтому здесь изложу ее только очень коротко. Вскоре после того, как знаменитый воздушный акробат Карл Валленда разбился насмерть в 1978 году во время выполнения своего самого сложного трюка, его жена, также воздушная акробатка, рассказала: «Все, о чем Карл думал в течение месяцев до смерти, касалось падения. Раньше он никогда об этом не думал, и мне показалось, что в этот раз он всю свою энергию направил на то, чтобы не упасть, а не на то, чтобы пройти по натянутой проволоке». Если мы больше будем думать о неудаче в том, что мы делаем, чем над тем, как это сделать, мы никогда не добьемся успеха.

Не многие американские лидеры (и ни один из тех, с кем я говорил) пережили нечто подобное

кризису с «Тайленолом» — кризису, с которым Джим Бёрк столкнулся в начале 1980-х годов. Это было бедствие, которое могло бы разрушить компанию «Джонсон энд Джонсон», но и компания, и Бёрк вышли из этого кризиса более сильными и мудрыми, чем они были до этого. Бёрк подробно говорил об этом кризисе, и мне было ясно, что ни одного мгновения он не думал о поражении.

Как вы помните, несколько человек погибло от яда, который оказался в капсулах «Тайленола». Эта история пронеслась по стране подобно огненному смерчу, став еще более драматичной и пугающей, поскольку никто не знал, кто и почему отравил «Тайленол» и сколько упаковок было заражено. Бёрк взял руководство на себя немедленно. «Я знал, что должен, и знал, что смогу, — говорил он. — Я никогда в жизни не появлялся на телевидении, но я понимал его и понимал публику. Я направил три отдельные организации на проведение исследования: одна рассматривала эту проблему с позиций компании “Джонсон энд Джонсон” в целом, другая — с точки зрения продукта, а третья группа из наших людей вышла на улицы с телевизионными камерами, чтобы поговорить с потребителями. Каждый вечер я относил пленки домой и позаботился о том, чтобы все, кто так или иначе принимал решения, их просмотрели, поэтому мы могли слушать людей, видеть их и получать некоторое представление об их эмоциях, их реакции.

Я был обучен проводить маркетинговые исследования, включая потребительский маркетинг. Я знаю средства массовой коммуникации. В новостях я был представлен неким чудовищем и несколько раз имел дело с телевизионными компаниями по этому поводу. Я был знаком с людьми, ответственными за новости, я знал, кому позвонить и как с ними говорить. Я не очень стремился идти на телевидение сам, но я пытался заставить их понять проблему и необходимость обращаться с этой темой ответственно. Я знал, что публика в долгосрочной перспективе будет принимать решение не только относительно “Тайленола” или компании “Джонсон энд

Джонсон”, но и вообще по поводу того, как мы проводили маркетинг лекарств. Я находился в этой комнате по двенадцать часов в день. Я спрашивал совета у каждого, но никто раньше не сталкивался с проблемой такого рода. Она была совершенно новой.

Мой сын сказал интересную вещь. Он сказал, что у меня есть философия жизни, в которую я сильно верю, и совершенно неожиданно, из-за несчастного случая, эта философия подверглась испытаниям и весь мой опыт оказался задействованным уникальным образом. Несколько очень способных людей сказали мне, что они не могут делать то, что я делал, и только один человек поддержал мои действия. Я знал, что мы не были плохими парнями, и я верил во внутреннюю справедливость системы, верил, что с нами будут обращаться справедливо. Но когда я решил пойти на передачу “60 минут”, глава отдела по связям с общественностью сказал мне, что это было наихудшим решением, когда-либо принятым в этой корпорации, и тот, кто подвергает корпорацию риску подобным образом, — это абсолютно безответственный тип. И он вышел из комнаты, хлопнув дверью.

До этого я дважды встречался с Майком Уоллесом несколько лет назад, и я повстречался с ним и с его продюсером, который был самой жестокой обезьяной, которую я когда-либо видел. Раньше он работал следователем, и он действовал как следователь. Но оказалось, что если вы абсолютно честны с ними, то у вас все получится. И мы действовали таким образом. После программы мы провели исследование, и число людей, которые смотрели передачу и готовы были покупать нашу продукцию, в пять раз превышало число тех, кто ее не видел и, следовательно, не был готов покупать нашу продукцию. Я появился также и в “Шоу Донахью”. Он был очень доброжелателен и очень помог.

Я думаю, что все это сработало, потому что я был убежден, что мы, как компания, обладаем огромной силой, которую до этого никогда не использовали. И не было ни одного доктора в стране, которому мы бы не позвонили и не спросили его о “Тайленоле”. У нас было все, что нужно иметь компании, включая моральную силу. Практически за одну ночь мы проделали колоссальную работу по смене упаковок, хотя обычно это занимает два года. Но важнее всего было то, что на первом месте у нас была общественность. Мы никогда ничего не скрывали от людей, и мы были настолько честны, насколько знали, что такое быть честным. Это просто подтвердило мое убеждение, что, если ты действуешь прямо, это срабатывает.

Я питался всякой дрянью и спал всего три или четыре часа в сутки. Но это меня не тревожило. Я думаю, это правда, что организм сам вырабатывает жизненные силы, в которых нуждается тело,

чтобы справиться с экстренной ситуацией. Я также думаю, что меня поддерживало само знание того, что мы поступаем правильно. Я был убежден, что мы спасем этот брэнд, и мы это сделали».

Бёрк появился на обложке журнала «Форчун» в июне 1988 года как один из героев истории об инноваторах—вполне заслуженная награда.

Наши лидеры трансформируют опыт в мудрость и тем самым трансформируют культуру своих организаций. Трансформируется и общество как целое. Этот процесс не очень строгий, но это единственно возможный путь.

Линн Харрелл, одна из наших замечательных виолончелистов, как-то написала в журнале «Овация»: «Увы, практически невозможно научить волшебству. В моем классе в Университете Южной Каролины двенадцать талантливых индивидуальностей, и я постоянно ищу некий способ, чтобы определить неопределимое... Но в конце концов они должны идти в оркестр и делать это сами. Нет замены магии оркестра. Вот почему я рычу, подобно сторожевому псу, если чувствую, что их, моих студентов, отгораживают от этого опыта... я помню это чувство открытости, когда ты молод, пока на тебе еще не затвердела скорлупа обыденности».

В опыте есть магия, так же, как и мудрость. И чем больше магии в напряжении, вызове и неудачах, тем больше мудрости. Кризис часто становится испытанием, которое формирует лидера. Посмотрите хотя бы, какая трансформация произошла с мэром Рудольфом Джулиани после 11 сентября. До атаки террористов на Нью-Йорк Джулиани был «хромающей уткой» и имел репутацию человека скорее жесткого, чем способного к состраданию, репутацию, в известной степени подпорченную резким разрывом с его женой, Донной Хановой. Но трагедия показала, что Джулиани — истинный лидер, оказавшийся способным передать свое видение храброго, неунывающего Нью-Йорка таким образом, что это успокоило и вдохновило разрушенный город. После падения башен-близнецов он был неутомим, присутствуя буквально везде и искусно действуя в самых разных ситуациях, включая столь специфические, как удержание знаменитостей от посещения «Площади Зеро» и сопровождение к алтарю невест, чьи отцы или братья — пожарные погибли во время этих событий. Как хаос блицкрига пробудил лидера в Черчилле, так и хаос 11 сентября позволил Джулиани стать, по словам масс-медиа, «Черчиллем в бейсбольной кепке».

ГЛАВА 8. ПРИВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ

Еще, вперед, в пролом, друзья, еще...
Пусть дух ведет вас, вперед, на штурм,
Кричите: «Бог за Гарри, Англию и
Святого Георгия».

Уильям Шекспир, Жизнь короля Генриха V

Что же заставляет нас идти в «пролом», следуя даже за теми лидерами, у кого нет рядом Уильяма Шекспира, который писал бы им речи? Некоторые будут доказывать, что это — харизма, и все зависит от того, обладаете вы ею или нет. Я не думаю, что все так просто. В ходе моего исследования я встречался со многими лидерами, которых нельзя назвать харизматическими, если судить по их риторике, но они, тем не менее, сумели внушить завидное доверие и заслужить преданность своих работников. Благодаря способности привлекать людей на свою сторону им удалось произвести необходимые изменения в культуре своих организаций и сделать реальным свое направляющее видение.

Эд, тот парень, который не вписался в контекст, не был одним из этой группы. Когда я встретился с ним впервые, он пожаловался на то, что не умеет обращаться с людьми. В конечном итоге проблема Эда, конечно, была намного глубже, хотя навыки обращения с людьми заслуживают большего внимания, чем им уделяют в дискуссиях по поводу лидерства. Некоторым из этих навыков можно научиться, но я не уверен, что всем. Например, способность к сопереживанию, подобно харизме, — это то, чем люди обладают или не обладают. Не у всех лидеров она есть, хотя, как правило, присуща многим, и, как говорит Марти Каплан: «Я знал лидеров, абсолютно лишенных этого качества, тем не менее они были лидерами, однако те, кто обладал этим качеством, вдохновляли и волновали меня в большей степени». Глория Стайнем добавляет: «Есть много отличных людей, которые не способны к глубокому сопереживанию».

Работая в управлении компании «Си Би Эс», Барбара Кордей также действовала через сопереживание, которое она считает качеством, особенно присущим женщинам: «Я думаю, что женщины понимают власть по-другому, нежели мужчины. У меня нет какой-либо потребности в личной власти, особенно над людьми. Я хочу иметь такую власть, которая помогает моей компании и моим сотрудникам работать хорошо... Как матери, жены и дочери мы всегда были хранительницами, и многие из хранителей в нашей жизни были женщины, и мы продолжаем играть роль хранительниц, даже если добиваемся успеха в бизнесе. Для нас это ощущение естественно. Мне всегда доставлял радость и был предметом моей гордости тот факт, что я не только знаю всех, кто на меня работает, но также знаю имена их жен и мужей, кроме того, я знаю имена их детей, я знаю, кто болен, я знаю, о чем их спросить. Вот что важно для меня в рабочей атмосфере. Я думаю, именно это люди ценят, и вот почему они хотят быть здесь, и вот почему они преданны, и вот почему их волнует то, что они делают. И я думаю, что это — женская особенность».

Однако мои собеседники-мужчины тоже говорили о сопереживании. Херб Алперт утверждал: «Один из ключевых моментов в работе с артистами заключается в том, что вы должны быть восприимчивы к их чувствам и потребностям, и вы должны предоставлять им их “день в суде”, чтобы они могли озвучить свои претензии и свои блестящие идеи».

Сопереживание — это сфера, принадлежащая не только артистам. Бывший генеральный директор компании «Лаки Стоз» Дон Ритчи говорил: «Я думаю, одним из самых сильных импульсов для людей является то, что они должны знать, что их сослуживцы, и особенно их боссы, не только знают, что они здесь находятся, но знают достаточно точно, что они делают, и взаимодействуют с ними почти ежедневно — вот это и есть партнерство, когда вы действительно пытаетесь хорошо управлять вместе, и если что-то пойдет не так, наша цель — исправить это, а не искать того, кого можно пригвоздить».

Разумеется, сочувствие и сопереживание — не единственные факторы привлечения людей на свою сторону. Роджер Гоулд объяснил, как он взял на себя управление, но не контроль: «Я всегда был в некотором роде “одиноким волк”, но, когда я стал главой департамента амбулаторных услуг, я разработал некий вид “консенсусного лидерства”, “лидерства по согласию”, который базировался на том, чтобы привлекать всю группу к формулированию проблем. Если у нас была проблема или жалоба, мы занимались ею открыто и без промедления. Тот факт, что я был боссом, не означал, что я хотел или мог взять на себя единоличную ответственность. Все жили той же самой сложной проблемой, поэтому мы должны были решать ее всей группой».

Сидней Поллак описал необходимость для лидера привлекать людей на свою сторону следующим образом: «До определенного момента, я думаю, вы можете вести людей за собой из страха, запугивая, как бы ужасно это ни звучало. Вы можете заставить людей идти за вами, запугивая их или заставив чувствовать, что они вам чем-то обязаны. Вы можете лидировать, создавая чувство вины. Во многих случаях лидерство основывается на страхе, зависимости и чувстве вины. Именно этим известен “сапожный” лагерь по подготовке морских пехотинцев. Но проблема в том, что вы создаете покорность с осадком обиды и негодования. Если привести физическую аналогию, то вы будете двигаться сквозь среду, но при этом создавать сильное торможение, сильный встречный поток. Есть две другие причины — я думаю, более позитивные, — чтобы следовать за кем-то. Одна — это искренняя вера в личность человека, за которым вы следуете. Другая причина — эгоистичная. Ведомый человек должен верить, что следовать за кем-то — это самое лучшее, что нужно делать в данный момент. Я имею в виду, что для них должны быть очевидны преимущества следования за вами. Вы не хотите, чтобы люди следовали за вами просто потому, что им за это платят. Иногда вы можете научить их чему-то. “Вы научитесь большему, если будете делать этот фильм, чем если бы вы делали другой”. Вы пытаетесь заставить каждого почувствовать, что для них в этом есть польза».

Барбара Кордей говорила в общем о том же: «Привлечение людей на свою сторону во многом связано с духом, с тем, что мы называем командной атмосферой. Я думаю, что очень важно не ставить людей в ситуацию прямой конкуренции друг с другом, хотя это и не общепризнанная философия. Я не верю в индивидуальную конкуренцию на рабочем месте. Я всегда, где бы я ни работала, прилагала все усилия, чтобы избавить компанию, штат ее сотрудников от каких-либо внутренних интриг. Я никогда не работала хорошо под воздействием “теории запугивания”».

Бывший генеральный директор Дон Ритчи соглашается с этим: «По-настоящему важно для эффективного лидерства то, что вы не должны давить на людей, заставлять их делать что-либо. Они сами должны хотеть делать то, что нужно, и в большинстве случаев это работает, если они уважают личность, которая находится там, впереди, и если они уверены, что этот человек обладает неким ведением, необходимым для компании... У меня нет каких-то ярких озарений, как научить кого-либо быть лидером, но я знаю, что вы не можете быть лидером, если у вас нет тех, кто пожелал бы идти за вами».

Глория Стайнем рассматривала привлечение людей на свою сторону как вопрос различия между «лидерством в движении» и «корпоративным лидерством», хотя она допускает, что это может быть не совсем справедливо по отношению к лучшим образцам корпоративного лидерства, как, например, в случае с Ритчи. «“Лидерство в движении” требует убеждения, а не приказов. Там нет четко зафиксированной позиции, с которой можно лидировать. Ее не существует. Успех вам приносит то, что вы можете выразить таким способом, который вдохновляет и делает возможными союзы. Движение должно принадлежать разнообразию людей, а не одной группе. Например, до того, как мы сделали популярным выражение “репродуктивная свобода”, говорили о “контроле над народонаселением”. И это разделяло людей, потому что некоторые бедные люди и некоторые расовые группы чувствовали, что это направлено против них. Проблема была в термине, который подразумевал, что кто-то другой собирается принимать решение, а не вы сами. Словосочетание “репродуктивная свобода” говорит вам, что центр власти находится в самом индивиде. И это сделало возможными коалиции... Нет ни одного человека, который будет делать то, что я скажу. Ни одного. Этого не будет делать даже мой слишком сообразительный ассистент.

Единственная власть, которая у меня есть, это власть убеждения или вдохновения».

Бетти Фридан также обсуждает идею осуществления лидерства посредством голоса, а не занимаемого положения. «Я никогда не сражалась за организационную власть. Я могу сильно воздействовать посредством моего голоса. Недавно я произносила речь в университете, где только два процента преподавателей — женщины. Собралась большая толпа. Обращаясь к ней, я сказала: “Похоже я нахожусь в месте, которое по той или иной причине является примером анахронизма”. И привела цифры. Затем я продолжила: “Удивляюсь, что вас еще не привлекли к суду”. В зале стало нарастать напряжение. А я продолжала: “Конечно, у нас было восемь лет правления Рейгана и законы, которые направлены против дискриминации, не использовались в полную силу, но сейчас у нас принят “Возобновленный акт о гражданских правах”. Вы действительно находитесь в уязвимой позиции, так как 50 процентов вашего финансирования — это федеральное финансирование. Это просто предупреждение. Поостерегитесь”. Лекция продолжилась. И что-то произошло в этой аудитории...»

Главная проблема в лидерстве «на голосе» — это доверие. Ведь важно не только привлечь людей на свою сторону, но и в том, чтобы удержать их на своей стороне. Вот четыре качества, которыми обладают лидеры, вызывающие и сохраняющие доверие.

1. Постоянство. С какими бы неожиданностями ни сталкивались сами лидеры, они не должны создавать каких-либо неожиданностей для своей группы. Лидеры остаются верны взятому курсу.

2. Соответствие. Лидеры следуют тому, что они говорят. У настоящих лидеров нет разрыва между теориями, которые они проповедают, и жизнью, которую они ведут.

3. Надежность. Лидеры оказываются там, где они нужны. Они готовы поддержать своих сподвижников в те моменты, когда это важно.

4. Цельность. Лидеры верны своим обещаниям и обязательствам.

Если вы обладаете этими четырьмя качествами, люди будут на вашей стороне. И опять же этим вещам нельзя научить. Им можно только научиться. Человек, подобный Эду, никогда не поймет их важности.

Френсис Хессельбайн говорит о своей работе в ассоциации «Герлскауте»: «Я думаю, я сдержала свои обещания. Я была способна сообщать людям свое видение будущего организации и чувство уважения к ним. Личностная и организационная цельность — ключевые моменты. Но я одержима страстью делать все лучше и лучше и стремлюсь к совершенствованию во всем, что мы делаем. Мы не управляем, чтобы быть великими менеджерами, мы управляем ради того, чтобы реализовать нашу миссию. Я не верю в систему звезд. Я верю в то, что нужно помогать людям определить для себя, что они могут делать хорошо, и помочь им сделать это. Мы полностью фокусируемся на членах нашей организации, на том, чтобы оказать им содействие, и возможностях, которые дают эта организация и ее 600 тыс. добровольцев. Это очень волнующее время. Мы меняем всю экологию обучения: переносим его из некой классной комнаты или какого-либо места в проблемные области и темы, поэтому так называемые проблемы становятся возможностями, с которыми можно разобраться новыми методами».

Будучи президентом Американского Красного Креста в конце 1980-х годов, Ричард Шуберт использовал свой голос, чтобы произвести ни больше ни меньше как революцию в этом старом американском общественном институте. «Труднее управлять Красным Крестом, чем компанией “Бетелхем Стил”, потому что, во-первых, вы все делаете здесь как в аквариуме, во-вторых, большей частью вы работаете с добровольцами и, в-третьих, природа самой организации требует, чтобы лидер работал с утра до ночи. Вы не можете просто управлять, вы должны лидировать. Я провожу много времени “в окопах”. Это важно для меня — понимать людей, которым мы служим, и знать их мнение о нас. И я всегда держу в голове глобальную природу организации. На самом деле существуют только две вещи, которые должно делать каждое отделение Красного Креста: помощь при различных бедствиях и поддержка “военных семей” во время кризисов. Но мы создали некий новый фокус. Мы не собираемся даже пытаться быть всем для всех людей. Мы хотим быть организацией, помогающей в экстренных случаях, и мы принципиально позволяем нашим подразделениям самим определять нужды их общин в данном районе. Следовательно, все,

о чем вы можете подумать в области вспомоществования и здоровья, выполняется тем или иным подразделением Красного Креста».

Подобно Стейнем и Фридан, Хессельбайн и Шуберт считают, что должны лидировать при помощи убеждения. Они понимают, что значит взять на себя ответственность, но не контроль, они понимают, что должны вдохновлять добровольцев, а не приказывать им.

«Лидерство при помощи голоса» — необходимое условие для лидера движения или для любой ситуации, в которой лидер имеет дело с добровольцами. Но та же самая способность вдохновлять и убеждать через сочувствие и доверие может и должна присутствовать во всех организациях. В своей книге «Лидерство — искусство» Макс Де При, генеральный директор компании «Герман Миллер» (Herman Miller), доказывает, что это наилучший способ обращения со всеми. «Лучшие люди, работающие для организации, подобны волонтерам. Так как они, вероятно, смогли бы найти хорошую работу в любых других организациях, они предпочитают работать здесь по причинам менее материальным, чем заработная плата или должность. Волонтеры не нуждаются в контрактах, они нуждаются в соглашениях... “Согласные отношения” порождают свободу, а не паралич. “Согласные отношения” основываются на общей приверженности идеям, проблемам, целям и управленческому процессу. Такие слова, как любовь, теплота, личностное своеобразие, тут, конечно, уместны. “Согласные отношения” отвечают глубоким потребностям, и они придают работе смысл и способность приносить удовлетворение».

Британский философ Исая Берлин говорил: «Лисица знает много фокусов, еж — только один». Лидеры — одновременно и лисицы, и ежи. Они овладели своим призванием или профессией, они делают свое дело настолько хорошо, насколько это возможно, но они также мастерски владеют более фундаментальными, чисто человеческими умениями. Они способны устанавливать и поддерживать позитивные отношения со своими подчиненными внутри организации и коллегами вне ее. Они обладают способностью не только понимать масштабы организации и ее цели, но и четко выражать это свое понимание, причем в доступной форме. У них есть способность вызывать доверие, при этом не злоупотребляя им. Дон Ритчи говорит: «Ваши соратники должны верить в то, что вы знаете, что делаете. Вы должны верить, что они тоже знают, что делают, и давать им знать о своем доверии. Я всегда тратил немного больше времени, объясняя людям больше, чем им нужно было знать... Вы должны быть абсолютно откровенны с людьми, не умничать и не хитрить, и вы не должны думать, что можете ими манипулировать. Это не означает, что вы должны считать, будто все они “звезды”, или что вы должны соглашаться со всем, что они делают, но взаимоотношения, я думаю, должны быть искренними».

В конечном итоге способность лидера побуждать своих сподвижников к действию основывается на его понимании самого себя, а также потребностей и нужд своих соратников, наряду с тем, что Хессельбайн называет их общей миссией. У таких лидеров компетентность, видение и достоинство сосуществуют почти в идеальном балансе. Компетентность, или знание, без видения и достоинства порождает технократов. Достоинство без видения и знания — идеологов. Видение без достоинства и знания — демагогов.

Как указывал Питер Дракер⁶², главная цель лидерства состоит в создании человеческого сообщества, связанного узами общей деятельности для достижения общих целей. Организации и их лидеры неизбежно имеют дело с природой человека. Вот почему ценности, приверженность, убеждения, даже страсть являются базисными элементами любой организации. Так как лидеры имеют дело с людьми, а не с вещами, лидерство без ценностей, приверженности и убежденности может быть только негуманным и вредным.

Сегодня, в современном подвижном климате, особенно важно, чтобы лидеры следовали

⁶² Дракер, Питер (*Drucker, Peter Ferdinand*, 1909-2005) — всемирно известный специалист в области менеджмента, оказал огромное влияние на теорию и практику бизнеса в США. Был консультантом во многих крупных корпорациях мира. В то же время в большей степени его интересовала философия, а не практика менеджмента, он искал общие принципы, применимые к любому решению. Дракер писал: «Менеджмент — это мост между цивилизацией и культурой».

некоему четкому курсу. Они должны признавать неопределенности и эффективно действовать в настоящем, одновременно предвидя и реагируя на будущее. Это означает: постоянно выражать, объяснять, расширять, распространять и, когда это необходимо, пересматривать миссию организации. Цели не являются конечными сами по себе, но идеальными процессами, при помощи которых может быть создано будущее.

ЦЕЛЬНОСТЬ — ОСНОВА ДОВЕРИЯ

Главный вызов, с которым сейчас сталкиваются все лидеры, это эпидемия корпоративных должностных преступлений, о чем мы читаем почти каждый день в сводке новостей. И если есть что-либо, что подрывает доверие, так это ощущение, что людям «наверху» не хватает цельности, что они лишены твердых моральных принципов. Необходимость сочувствия и доверия отражена не только в этических кодексах, но и в организационных культурах, что поддерживает этическое поведение. Задолго до дела с «Энроном», ставшего синонимом корпоративной коррупции, научными исследованиями была установлена связь между нехваткой профессиональной этики и бизнес-климатом, который не только мирится с жадностью, но и вознаграждает ее. В ходе классического исследования, проведенного Уильямом Фредериком из Питсбургского университета в конце 1980-х годов, обнаружилось, как это ни парадоксально, что корпорации, имеющие собственные этические кодексы, чаще упоминаются в списках федеральных служб, чем фирмы без таких стандартов, потому что в этих кодексах акцент обычно делается на улучшении финансового баланса компании. Мэрилин Кэш Мэтьюз, исследовательница из университета штата Вашингтон, отмечает, что в трех четвертях подобных кодексов отсутствуют такие понятия, как безопасность продуктов или безопасность окружающей среды. Она делает вывод: «Эти кодексы обычно имеют целью предотвращение нарушений правил корпорации, а не нарушений законов со стороны самой корпорации».

У. Фредерик, который провел исследование личностных ценностей среди более чем двухсот менеджеров в районе Питсбурга, обнаружил, что «личностные ценности часто блокируются потребностями компаний». Он упомянул предыдущее исследование, которое включало интервью более чем с 6000 служащих, где было обнаружено, что семьдесят процентов опрошенных чувствовали давление со стороны корпораций, направленное на приспособление к корпоративным стандартам, и часто приносили в жертву собственные этические принципы в интересах своего нанимателя. Если бы служащие не продолжали ощущать давление, имеющее целью заставить их приобщиться к сомнительной корпоративной этике, случаи с «УорлдКом», «ИмКлон» и подобные им никогда бы не произошли.

Этот упадок корпоративной этики представляет собой прямой результат ментальности, основанной на расчете. Норман Лир осуждает подобный тип мышления: «Я думаю, что если в прежние времена наибольшее влияние на культуру оказывали церковь, образование, семья, то сейчас их место занял бизнес. Куда бы вы ни посмотрели, вы увидите, что краткосрочное мышление, свойственное бизнесу, оказывает огромное влияние на нашу культуру. И вот это так называемое лидерство, конечно, обучает детей верить, что не существует ничего, кроме победы и поражения... Краткосрочное мышление — это социальная болезнь нашего времени».

Другие лидеры, соглашаясь с Лиром, замечают, что, если бы компании посвящали так же много времени и внимания качеству своей продукции, как тому, чтобы обойти законы и подкупить чиновников, их финансовое положение, вероятно, улучшилось бы.

Многие исследователи, правда, не усмотрели какой-либо взаимосвязи между корпоративной этикой и финансовым положением компании. Джим Бёрк, однако, указал, что «этические» корпорации могут быть устойчиво прибыльными. Именно такова его компания «Джонсон энд Джонсон». Он продолжает: «Можно создать культуру, которая привлекает те качества, которые вы цените в людях. Вы можете назвать это лидерством, или вы можете назвать это созданием позитивной культуры и четким ее выражением».

Бывший генеральный директор компании «Лаки Стоз» Дон Ритчи тоже с этим согласен: «Я исхожу из предпосылки, что большинство людей хотят быть моральными. Это некая философия “золотого правила”. Поэтому если вы установите климат, где вы не только провозглашаете это, но

где люди видят, что вы действительно имеете это в виду и что это работает, тогда никто не будет делать выбор в пользу “выгоды”, потому что кто-то на него давит, требуя от него, с одной стороны, поступать этично, а с другой — давать нужную цифру, даже если при этом он должен хитрить. То, что вы жестко настроены на искоренение неэтичного поведения, помогает. Если мы поймали кого-то, кто обманывает, например, относительно валового дохода, мы можем сказать ему, чтобы он сделал все правильно или что он не оправдал надежд. И в следующий раз, когда это произойдет, он — уволен... Этика — это не химера. Она работает хорошо... Я был особенно счастлив, работая на свою компанию. Я никогда не должен был выбирать в своих ежедневных решениях между тем, что было правильным и что было хорошим бизнесом».

Однако, по мнению генерального директора компании «Корн — Ферри Интернэшнл» Ричарда Ферри, Бёрк, Ритчи и другие люди, заинтересованные в чем-то большем, нежели краткосрочные доходы, все-таки являются исключением. Ферри говорит: «Есть несколько блестящих генеральных директоров, которые управляют американскими компаниями. Это администраторы, которые ясно понимают, что значит быть конкурентоспособным в будущем, но они находятся в “тисках”. Единственный способ, которым они могут защитить свои компании от захвата, это повышение стоимости своих акций. Любой, кто действительно думает о будущем, подвергает компанию и собственную карьеру риску, потому что инвестирование приличной суммы денег в такие области, как исследование и разработка, новая продукция, немедленно не окупается... Компании могут писать всевозможные очень высококачественные проекты, будет много обсуждений по поводу долгосрочной стратегии, но в конце концов они хотят такого администратора, который собирается обеспечить прибыль».

Бёрк привержен идее борьбы с этой социальной болезнью. И рассказ Нормана Лира о том, как Бёрку удалось поднять уровень сознательности своих коллег, генеральных директоров, все еще актуален сегодня: «Джим Бёрк устроил ряд обедов с другими генеральными директорами, и изначально все они были заинтересованы в улучшении имиджа бизнеса. Однако они не готовы признать, что сам бизнес делает огромный вклад в создание собственного плохого имиджа. Но время идет, люди расслабляются, и вы видите, что все они понимают, что им нужна помощь. Что бизнес нуждается в помощи. Они не негодяи — это не они положили начало одержимости краткосрочным мышлением. Они знают, что это неправильно, но они в ловушке, из которой не могут найти выход. Им нужен тот, кто сможет пролить свет на эту проблему, чтобы все смогли увидеть, что здесь не так. Они вполне могли бы что-то предпринять, но они не могут сказать: “Я не собираюсь быть вовлеченным в краткосрочное мышление”. Их обязанность — служить держателям акций, а держатели акций представлены Уолл-Стритом, и это тиски, от которых они не могут избавиться. Но если они найдут способ сосредоточиться на этом, тогда климат может измениться, и тогда смогут измениться и они».

ИСПОЛЬЗОВАТЬ ГОЛОС ДЛЯ ПЕРЕМЕН

Лидирование посредством голоса, вдохновлять через доверие и сочувствие не просто привлекает людей на вашу сторону. Действуя таким образом, можно изменить климат организации, чтобы дать людям пространство и возможность делать правильные вещи. Обращаясь к своим коллегам и сослуживцам, лидеры подобные Бёрку улучшают общий климат в той же степени, в какой они переструктурируют свою организацию, чтобы взаимодействовать с внешним миром более эффективно.

Лидер может обнаружить, что культура его организации является препятствием для позитивных изменений, потому что, как недавно обнаружилось, организация в большей степени озабочена сохранением самой себя, чем ответами на новые вызовы.

Работая в компании «Эппл», Джон Скалли говорил о необходимости изменения для организаций: «Если вы взглянете на эру после Второй мировой войны, когда мы были в центре мировой экономики в период индустриального века, акцент был на самодостаточности в каждом виде деятельности — в образовании, бизнесе или правительстве. Организации были очень иерархичными. Эта модель больше не соответствует времени. Новая модель глобальна по масштабу — это взаимосвязанная сеть. Поэтому новый лидер сталкивается с новыми

испытаниями, например, как вести за собой людей, которые непосредственно ему не подчиняются, — людей в других компаниях, в Японии или Европе, даже своих конкурентов. Как вы будете лидировать в этом насыщенном идеями, взаимосвязанном сетевом окружении? Это требует полностью другого набора навыков, которые основываются на идеях, на человеческих умениях и ценностях. Вещи, о которых я говорю, не являются кардинально новыми, но они сейчас оказываются в новом контексте. Что было когда-то периферией, сейчас является главным направлением. Сдвиг в ориентации произошел буквально за последние десять лет. Традиционным лидерам приходится нелегко, когда они пытаются объяснить, что происходит в современном мире, так как они основывают эти объяснения на своем опыте в условиях старой парадигмы, но, если вы поместите тот же самый набор событий или фактов в другую парадигму, вы не будете способны объяснить их прошлым опытом и старыми методами».

Скалли продолжает: «Мой бывший босс в “Пепсико” и нынешний генеральный директор компании “ИВМ” оба были во время Второй мировой войны летчиками-истребителями. Но пилот Второй мировой войны больше не может быть главным образцом для лидеров. Новое поколение лидеров будет более интеллектуально восприимчивым. Что это значит — перейти из индустриального века в информационный? Должны измениться не только методы, но и мы сами как лидеры и менеджеры в контексте нашего предприятия. Мир сам по себе меняется, становясь все более информационно насыщенным, поэтому люди, которые собираются остаться на поверхности или собираются подняться наверх, должны чувствовать себя достаточно уверенно в сфере идей и информации, и их должны волновать идеи и информация».

В прошлом я входил в состав советов директоров нескольких корпораций, поэтому я мог учиться, но с приходом в компанию “Эппл”, я ушел из всех советов».

Роберт Доксон, придя в компанию «Кэлфед», должен был царивший там изменить негативный климат: «Когда я пришел сюда, никто даже не попытался научить меня этому бизнесу. Это не была единая компания, и там были фракции, отгороженные друг от друга “стенами”. Они отказывались говорить друг с другом, и я думал о том, не совершил ли я какой-нибудь ужасной ошибки. Там было 11 главных вице-президентов, и все они хотели получить мое место. Я решил, что не буду производить “чистку”, но попытаюсь привлечь всех на мою сторону, заставить их работать со мной вместо того, чтобы работать против меня. Это я и сделал».

Я думаю, что первая вещь, которую должен сделать каждый, собираясь изменить культуру, — это привлечь людей на свою сторону и показать им, куда вы хотите привести свою компанию. Доверие жизненно важно. Люди доверяют вам, когда вы не играете с ними в игры, выкладываете все карты на стол и говорите с ними честно. Даже если вы не очень четко выражаете свои мысли, ваша интеллектуальная честность все равно проявится, люди признают это и ответят на это позитивным образом».

Я думаю, что вы будете доверять человеку, у которого есть видение и который может показать вам, что его видение—это правильная вещь, которой нужно следовать. Я верю, что эта компания может быть одним из главных финансовых институтов в бассейне Тихого океана, и я хочу, чтобы у моего наследника, кто бы он ни был, было то же самое видение. Я не хочу, чтобы он управлял, я хочу, чтобы он лидировал».

Джим Бёрк нашел в компании «Джонсон энд Джонсон» много хорошего, но он также обнаружил там и некоторые «провалы». «У меня было настоящее видение. Я думаю, я видел, каким будет будущее, и я понимал, что нам нужно, чтобы достичь этого будущего. Я начал смотреть, что здесь было с точки зрения системы ценностей и чего не было, если иметь в виду понимание усложнившихся маркетинговых принципов. Там был некий вакуум».

Обстановка в компании “Джонсон энд Джонсон” помогает людям научиться лидировать, потому что у нас высокая степень децентрализации. Генерал Джонсон применил систему, включающую менеджеров, ответственных за продукцию, поскольку он видел, что организации разрастались все больше и больше, и, чтобы дело шло, было все более и более важно выделить внутри них небольшие структуры. Он хотел найти такую организационную единицу внутри целого, которая бы высвободила созидательную энергию сотрудников, позволяя им принимать решения».

Я всегда руководил, исходя из положения, что созидательный беспорядок и конфликт—

здоровые вещи. Иногда я специально занимаю противоположную позицию, чтобы вызвать противодействие, я думаю, что это хороший способ и система, таким образом, работает лучше.

Чем свободнее организация, тем больше разнообразия в системе и тем больше появится лидеров. Одна из проблем американского бизнеса заключается в привычке подделываться под стиль одного лидера, и его стиль внедряется во всю организацию. Это ведет к вертикальной иерархичной организации, я думаю, что это неправильный способ ведения дел. В нашей компании мы децентрализованы, и люди могут действовать очень по-разному».

Все лидеры, с которыми я говорил, верят в изменения — как в людях, так и в организациях. Они приравнивают изменения к росту, материальному и нематериальному, и к прогрессу. Действительно, можно было бы сказать, что их деятельность претерпела изменения. Но изменения в «мире вообще» могут быть также и препятствиями. «Обстоятельства вне нашего контроля» слишком часто представляют собой реальность для организаций.

Изменения сами по себе, конечно, не такая уж новость. Когда Адам и Ева покинули Рай, Адам, возможно, мог бы сказать: «Мы сейчас вступаем в переходный период». Я написал больше тридцати книг, и в том или ином смысле в каждой из них говорилось об изменениях и о том, как справиться с изменениями. Все-таки мир никогда не был более подвижен, более турбулентен и более судорожен, чем сейчас. Неопределенность везде. Еще хуже то, что слишком часто мы не можем даже определить причины этой турбулентности. Сколько мы слышим рациональных объяснений ползучей рецессии 2000-2002 годов, а эксперты так и не пришли к единому мнению ни по одному из них — за исключением, конечно, того, что стоимость акций была завышена.

Лидеры не только управляют переменами, они должны чувствовать себя уверенно в ситуации перемен в своей собственной жизни. Барбара Кордей, как уже упоминалось, говорила: «У меня было по меньшей мере четыре совершенно различных карьеры, и очень даже может быть и пятая».

Марти Каплан из «Эспин Инститют» (Aspen Institute) приехал в Вашингтон, потом пришел в «Уолт Дисней Пикчерз», а совсем недавно в Университет Южной Каролины. Когда я брал у него интервью в студии «Дисней», он говорил: «Одна из лучших сторон работы в этой отрасли заключается в том, что вы можете существовать в ней во множестве совершенно различных ипостасей. Я совершенно не заинтересован в том, чтобы карабкаться вверх по скользкому шесту, намазанному жиром, и я почти наверняка решил, что в будущем году я поменяю свое положение в бизнесе и “пойду в мир”, в котором наступило время опять пойти учиться. Я полагаю, что стану сценаристом и продюсером».

Альфред Готтшалк настаивал, чтобы в его контракт с «Хебру Юнион Колледж» был включен пункт о «бегстве». «В сущности я могу оставаться там до момента своей отставки. Это то, чего они хотели, но я настоял на том, чтобы они включили этот пункт на случай, если кто-то из нас будет неудовлетворен, тогда мы должны будем поговорить. Я не намерен оставаться ни на один день дольше, если почувствую, что мне не доставляет радости то, что я делаю, и они не должны держать меня ни на один день дольше, если они недовольны мной, и в течение последних 17 лет этот пункт работал... Они знают, каковы принципиальные положения, которых я придерживаюсь, и, если им это не нравится, они знают, что заявление об отставке лежит у меня в кармане».

Дон Ритчи тоже говорил: «Вам следует сохранить способность сказать: “Ешьте это сами!” — и идти своей собственной дорогой. Это действительно освобождает вас».

Эти лидеры действовали и продолжают действовать в нашем подвижном, как ртуть, мире, предвидя будущее, а не просто глядя вниз на дорогу, заглядывая «за угол» и рассматривая перемены как возможность, а не как препятствие, в большей степени принимая их, чем сопротивляясь им. Один из самых сложных уроков, который должен усвоить любой лыжник-новичок, заключается в том, что ему следует отталкиваться от горы, а не «держаться» за нее. Естественное стремление — остаться как можно ближе к склону — возникает потому, что это дает ощущение безопасности. Но только тогда, когда лыжник оттолкнется от горы, он сможет начать двигаться и контролировать свое движение, а не находиться в плену у склона. Новичок в организации делает то же самое — он стремится быть близко к «склону» компании, подчиняя свою личность корпорации. Лидер стоит прямо и отталкивается, беря на себя ответственность за свой курс и ясно представляя, куда он движется, — по крайней мере пока не пойдет снег.

Сопротивляться переменам так же бесполезно, как и погоде, а изменения — бесконечные

изменения — это и есть наша сегодняшняя погода. Они так же постоянны и так же непредсказуемы, как погода. Лидеры живут в обстановке изменений, и так же живут организации. И организации могут сделать многое, чтобы облегчить этот процесс.

Я испытываю искушение поверить, что то, что мы называем «необходимыми» институтами, не больше, чем институты, к которым мы привыкли. В делах социальной организации область возможностей намного шире, чем люди, живущие в различных обществах, готовы себе представить.

*Алексис де Токвиль,
Демократия в Америке*

Испытывая удары приливной волны, исходящие от сил, которых даже не существовало поколение назад, и будучи осажденными со всех сторон, слишком многие организации просто «присели на корточки», защищаясь. Но, как в старом анекдоте, они готовятся к ядерной атаке, сгоняя в круг фургоны. Они не будут двигаться, и их нельзя будет сдвинуть с места. А тем временем за пределами круга все находится в движении.

Хотя все больше и больше организаций провозглашают, что они приветствуют перемены, на самом деле они так же боятся их, как и раньше. В последние годы некоммерческие организации увидели, что стоимость их содержания растет, источники дохода пересыхают, их фонды сжимаются, а миссии ставятся под вопрос. Корпоративная Америка была охвачена скандалами в масштабах, не виданных со времен, когда в начале XX века широкое распространение коррупции обеспечивало работой «разгребателей грязи». Мгновенная коммуникация и глобализация — вот наша новая реальность, и, как результат, рынки танцуют под ритмы, никогда до этого не слышанные. Изменился сам характер работы, так как все больше людей проходят через череду карьер вместо того, чтобы всю жизнь быть причастными к деятельности одной организации. Жан Поль Гетти⁶³ однажды сказал, что у него было три секрета успеха: один — вставать рано утром, второй — упорно трудиться, третий — найти нефть. Однако теперь все это не кажется таким простым.

Перемены не могут рассматриваться как нечто враждебное, напротив, в них источник спасения как для личности, так и для организации. Только изменяясь, организации смогут вновь «войти в игру» и добраться до сердцевины вещей.

В мире сегодня действуют пять главных сил.

✓ Технология

Самым значительным изобретением за прошедшие 50 лет является замкнутая цепь. Сорок рабочих могут сейчас производить то, что когда-то делали 1200 человек. Кто-то сказал, что для управления фабрикой будущего достаточно одного человека и одной собаки. Роль человека будет сводиться к тому, чтобы кормить собаку. Роль собаки будет заключаться в том, чтобы не подпускать человека к машинам.

Однако любые, даже самые замечательные «прорывы», без сомнения поблекнут по сравнению с неким потрясающим открытием, которое зреет в недрах какой-нибудь пока еще неизвестной биоинженерной лаборатории.

Появление компьютеров и создание Всемирной сети трансформировали мир. Сеть ускорила создание виртуальных общин, групп людей с близким мировоззрением, которые без нее никогда не нашли бы друг друга. Результаты этого можно оценивать двояко. С одной стороны, и это безусловно позитивно, сейчас стало возможным беспрецедентное созидательное сотрудничество людей, живущих в самых разных уголках света. Сегодня наблюдения с «заднего двора» помогают открывать небесные тела, которые «просмотрели» великие астрономы-академики прошлого. С

⁶³ Гетти, Жан Поль (*Getty, Jean Paul*, 1892-1976) — американский предприниматель, один из самых богатых людей в мире во время своей жизни, сфера интересов — нефтяной бизнес.

другой стороны, международные террористы используют Интернет для организации атак на жилые дома, ночные клубы и другие «мягкие цели» по всему миру. Еще одна связанная с технологией опасность состоит в том, что «неподключенное» меньшинство может становиться все в большей степени подклассом.

К положительным сторонам технологии относится то, что технологии изображения позволяют раскрывать тайны, в частности, касающиеся специфических областей мозга, которые задействованы в принятии экономических решений и других форм человеческого поведения. Мы сейчас знаем, что мозг намного более пластичен, чем считалось до недавнего времени, что он способен к развитию и «ремонту» на протяжении почти всей жизни. Современные репродуктивные технологии позволяют детям приходить в мир способами, которые ранее связывались лишь с областью научной фантастики. Был расшифрован генетический код, а живые существа — клонированы.

✓ Глобальная взаимозависимость

Пятнадцать лет назад Япония быстро начала становиться главным игроком в мировой экономике, и каждое утро американские бизнесмены первым делом справлялись о соотношении доллара и йены. Японцам стала принадлежать половина центра Лос-Анджелеса, а также приличная часть популярного «Ривьера-Кантри-Клуба». Иностранные инвестиции в недвижимость, финансы и бизнес Америки настолько выросли, что это должно стать предметом национальной озабоченности.

Сегодня воздействие глобализации на Соединенные Штаты более сложное. Силиконовая Долина, столица Новой экономики, на протяжении 80-х и 90-х годов XX века переживала спад, в то время как «Интел» и другие хай-тек компании строили многомиллионные студенческие городки в индийском городе Бангалоре. Япония поражена затяжной рецессией, и в то же время увеличивающаяся в размерах объединенная Европа становится растущей мега-силой, чье воздействие еще только начинает чувствоваться. Кто бы мог вообразить пятнадцать лет назад, что многие из бывших советских социалистических республик будут поглощены в Единую Европу с ее общей валютой и паспортом? К тому времени, когда Европейский Союз «распухнет» и будет включать уже не двенадцать государств-членов, а ожидаемые двадцать пять, он будет представлять собой объединенную экономическую и политическую силу в 450 млн человек.

Ожидается, что экономика ЕЭС, оцениваемая приблизительно в 9,3 трлн американских долларов, будет по мощи близка к экономике Соединенных Штатов. Одновременно переживает бум и экономика Китая, по мере того как нация, насчитывающая 1,3 млрд человек, высвобождает свою подавляющуюся прежде предпринимательскую энергию.

✓ Слияния и поглощения

Лихорадка захватов 1980-х годов продолжается и даже возрастает, принимая несколько иную форму. На раннем этапе эта мания приобретения — захватов и поглощений — подпитывалась главным образом «горючим» в виде годных для утиля ценных бумаг и оставила многие компании, которые их приобрели, «раздетыми» и брошенными в сточную канаву, а их служащих безработными. В 1990-е годы число слияний в Соединенных Штатах утроилось: с 1529 в 1991 году до 4500 в 1998 году, согласно данным антитрестовских агентств. В 1989 году, когда началась эта эра опьянения слияниями, рыночная стоимость таких сделок была 600 млрд долларов. В 1998 году рыночная стоимость сравнимых сделок достигла чудовищной цифры — 2 трлн долларов. В начале XXI века тенденция к слияниям вызывается в первую очередь желанием расширить масштабы и модернизировать операции, добиться лучшего доступа к глобальным рынкам и другими здоровыми для бизнеса причинами. Именно так ее комментировала Федеральная комиссия по торговле. Однако мания слияний все еще вызывает тревогу, особенно в случае с мегамедиа-конгломератами, которые контролируют издательства, телевизионные станции, журналы, газеты и другие средства массовой информации. Критики этого явления задаются вопросом (и правильно

делают), являются ли такие консолидированные СМИ истинно свободными.

✓ Регуляция и дерегуляция

Когда-то наиболее предсказуемыми отраслями в мире были коммунальные услуги, транспорт и страхование. Сейчас они подвержены наиболее быстрым изменениям. Швыряемая туда-сюда, как лист на ветру, авиационная индустрия вовлечена в ценовые войны, битвы за маршруты и сражения с профсоюзами, в то время как качество самих услуг ухудшается. По авиаиндустрии, как ни по какой другой, сильно ударили события 11 сентября, и ее все еще пошатывает от удара. В первые годы XXI века дерегулирование калифорнийских электрических компаний привело к бешеному росту цен на электроэнергию в тот период, когда рынком манипулировали «Энрон» и другие беспринципные энергетические брокеры. В конце 1980-х годов провалы сберегательных и кредитных организаций, которые брали на себя слишком много рисков, причем в ряде случаев криминальных, стоили налогоплательщикам миллиарды долларов по выплатам за поручительство. В 2002 году банки продолжали жадно пожирать друг друга и мириться с рекордно низкими процентными ставками, которые делают рефинансирование по залоговым их основным потребительским продуктом.

✓ Демография и ценности

Американское население стареет. Согласно переписи 2000 года, 77 млн американцев достигли возраста 50 лет и старше. Это означает увеличение данной группы на 20 % за десятилетие. Те, кому за 50, составляют самую быстрорастущую возрастную группу в стране, и они требуют широкого спектра новых товаров и услуг. К 2030 году каждому пятому американцу будет 65 лет и больше. Одним из последствий поселения Америки является растущий страх молодых американцев, что им придется нести финансовое бремя по содержанию ушедших на пенсию. Во многом потому, что пожилые американцы сейчас здоровее, чем когда-либо, они как бы переформулируют само понятие возраста, решая связанные с ним проблемы через активный образ жизни, который они практиковали в 1960-е и 1970-е годы. В то же время Америка продолжает оставаться страной, одержимой молодостью. И люди поколения «бэби-бума», и другие пожилые американцы испытывают страх перед такими катастрофическими заболеваниями, как болезнь Альцгеймера, — страх, который даже породил особый язык, с термином «момент старшинства», используемым почти как волшебное заклинание каждый раз, когда пожилой человек забывает свое имя или номер телефона.

Демография рабочего места в высоких технологиях также изменилась. В начале XXI века белые мужчины составили только 15% от числа тех, кто вступил в разряд «рабочая сила», белые американки — 25%, а остальную часть составили латиносы, черные и азиаты. Количество представителей этой последней группы возросло более чем на 50% между 1990 и 2000 годом, до 35,3 млн человек. Латиносы сейчас составляют 12,5% населения, и ожидается, что к 2005 году они превзойдут по числу афроамериканцев в Соединенных Штатах. 4,2% населения в 2000 году сказали переписчикам, что они азиаты или уроженцы островов Тихого океана. В Майами, Лос-Анджелесе и других городах Юго-Запада испанский звучит так же часто, как и английский. Латинизация Америки меняет все — от национальной политики до маркетинга потребительских товаров. В то же время все больше и больше американцев идентифицируют себя больше, чем с одной расой или этнической группой — тенденция, которую многие приветствуют как противоядие против трибализма и сепаратизма.

Американский потребитель становится все более привередливым, требуя большего внимания к качеству и безопасности товаров, большего количества и лучшего качества услуг и больше продукции, которая сберегает как время, так и энергию. Все больше американцев озабочены проблемами окружающей среды и здоровья планеты. И все больше и больше матерей, так же, как и отцов, работает. Американцы стремятся к лучшему балансу в своей жизни и ищут способы — от ароматерапии до йоги, — чтобы уменьшить стресс и сделать проще и спокойнее свою сумбурную

и суматошную жизнь.

Каждое из этих изменений в отдельности огромно по своему воздействию и числу вовлеченных в них людей, но взятые вместе, во всех их многочисленных взаимодействиях, они производят настоящую революцию. А революция всегда приводит в действие дополнительные сдвиги и «оползни», когда она движется по территории, подверженной изменениям.

Когда-то компания представляла новый продукт, проводила маркетинговые исследования и продавала его. Конечно, была конкуренция, но на потребительском рынке хватало места для каждого. Сейчас все по-другому. Том Питерс⁶⁴ набросал типичный сценарий осуществления бизнеса в 1980-е годы. Когда компания готовилась выйти на рынок с новым продуктом, она находила там следующую ситуацию:

- ✓ нового конкурента из Кореи;
- ✓ утвердившуюся японскую компанию, которая резко снизила стоимость и улучшила качество;
- ✓ новую американскую компанию или компании, которые только начали работать;
- ✓ американскую компанию старого типа с новым подходом;
- ✓ долговременного конкурента, который продал компанию с огромной распределительной сетью;
- ✓ компанию, имеющую электронно-управляемую систему распределения, что позволяло ей снизить время доставки на 75%.

И компания оказывалась перед лицом следующих новых задач:

- ✓ нацелиться на сегменты рынка;
- ✓ реагировать на новые вкусы и потребности потребителя, которые быстро меняются;
- ✓ иметь дело с вращающимися по спирали валютами;
- ✓ терпеть перебои в обслуживании со стороны иностранных поставщиков в случаях дефолта по долговым платежам в их странах.

В 2002 году рынок стал еще более сложным — хотя компании, выносящей на рынок свой новый продукт, приходится волноваться в основном только по поводу колебания евро при продажах в большей части Европы. Нишевый маркетинг становится все более важным, чем мог бы себе вообразить Питерс. Этот тип маркетинга, например, трансформировал журнальный бизнес, и узкоспециализированные журналы сегодня кажутся единственно способными процветать, включая уйму изданий наподобие «Риэл Симпл» («Действительно просто»), предлагающих советы, как «притормозить» и «расслабиться». «Партизанский» маркетинг — сегодня норма, чему способствует Интернет. Новые конкуренты могут ныне появиться буквально за ночь и отхватить долю рынка у корпоративных гигантов, которые не могут двигаться со скоростью света.

Наряду со списком Питерса укажем и на ряд других феноменов этого века:

- ✓ интернет и Всемирная сеть;
- ✓ кабельное телевидение и вещание с помощью спутников;
- ✓ семьи с одним родителем, работающие матери, дома с незамужними и неженатыми людьми, нетрадиционные семьи;
- ✓ подобный настоящему взрыву резкий рост стоимости домов, в результате чего только одна из пяти семей может позволить себе такую покупку, причем это характерно для многих частей страны;
- ✓ стремительное увеличение стоимости медицинских услуг и нарастающая неудовлетворенность пациентов их качеством;
- ✓ электронная коммерция;
- ✓ конкурентный характер общества;
- ✓ «треснувшая» и фрагментированная избирательная система;
- ✓ рост числа не говорящего по-английски и неграмотного населения;
- ✓ увеличивающееся количество бездомных;
- ✓ рост употребления наркотиков, который, кажется, никогда не остановится;
- ✓ международный терроризм.

⁶⁴ Питерс, Том (*Peters, Tom*) — известный американский специалист в области менеджмента.

Поскольку организация является сейчас основной социально-экономической и политической формой, а бизнес представляет собой доминирующую культурную силу в Америке, именно организации, и бизнес особенно, прежде всего должны иметь дело с этими все сметающими на своем пути глубокими изменениями в американском обществе. Появилось много новых организаций, в большей или меньшей степени, приспособленных для эффективной деятельности в этом изменчивом мире. Однако последняя крупная всесторонняя трансформация в американском бизнесе имела место между 1890 и 1910 годами, когда была изобретена современная корпорация. Ее отличали две основные черты: многочисленность управленческих единиц и управленческая иерархия. Ясно, что сейчас настало время для новых преобразований, и ключ к ним — отношения организаций к своим работникам.

Так как организация служит базовой формой нашей эры, она является также основным формирующим фактором. Организация выполняет (или, во всяком случае, ей следует выполнять) функцию социального архитектора, но это означает, что и ее администраторы должны тоже быть социальными архитекторами. И прежде всего они должны гарантировать, что их организации являются честными, соблюдающими этические нормы институтами. Они должны перепроектировать свои организации с тем, чтобы перепроектировать общество в целом, сделав его более гуманным и функциональным. Одним словом, они должны быть в большей степени лидерами, чем менеджерами.

Крупнейшие американские корпорации были отражением и продолжением своих основателей. «Форд Мотор Компани» была Генри Фордом, «Дженерал Моторе» — Альфредом Слоуном, «Радио Корпорейшн оф Америка» — Робертом Сарноффом. В сегодняшних корпорациях это положение во многом сохраняется, но сейчас все не так просто, и эти отражения часто имеют трещины. Более того, великие старые корпорации были субъектами перемен (Генри Форд платил рабочим на конвейере неслыханную плату: 5 долларов в день!), тогда как сегодняшние большие корпорации слишком часто являются жертвами изменений.

В нынешнем сервисно и информационно интенсивном веке первичный ресурс каждой корпорации — это ее люди. До спада 1990-х годов все больше и больше организаций стали осознавать, что идеи и люди с идеями — это их сокровище. Умных людей хвалили, им помогали и поощряли, но как только экономика начала «остывать» в 2000 году, слишком многие организации опять стали рассматривать своих работников не как уникальный актив, а как взаимозаменяемую недвижимость. Этот архаичный подход не позволяет организации полностью использовать потенциал всех своих членов—свой главный ресурс—в попытке преобразовать себя. Подобно индивиду, организация должна учиться на своем опыте и полностью реализовывать себя и все свои активы; и подобно индивиду, она должна лидировать, а не только управлять, если она готова выполнить свои обещания.

Несмотря на свой антисемитизм и другие недостатки характера, Генри Форд был лидером с экстраординарным видением. Это видение воплотилось в «Форд Мотор Компани». Но видение, как и сам мир, динамично, а не статично, и оно должно обновляться, адаптироваться, приспособливаться к изменениям. И когда оно становится слишком смутным, оно должно быть отброшено и заменено.

Как ни одно великое живописное полотно не было создано комитетом, так ни одно видение не возникло на уровне стада. «Форд Мотор Компани» двигалась вперед видением своего основателя, пока оно не иссякло. Сегодня «Форд» пытается найти новое видение, которое позволит ему снова процветать. Компанию сейчас возглавляет правнук Генри Форда, Уильям К. Форд-младший, которого все называют Билл и который весьма популярен. Молодой отпрыск семьи Фордов, похоже, обладает видением, которое могло бы поставить на ноги компанию, истекающую, словно кровью, миллиардами долларов каждый год.

Однако Форд знает, что сегодня успешный бизнес строится на сотрудничестве, и он собрал команду самых талантливых администраторов, каких только смог найти как внутри, так и вне организации. И если «Форд Мотор Компани» может быть спасена, то это будет сделано не одним человеком, а командой, действующей в единстве. Применительно к «Форду» можно сказать, что оркестр, состоящий из одного человека, был заменен струнным квартетом — собранием лидеров, гармонично сотрудничающих для осуществления общего видения.

Только очень немногие организации стали по-настоящему прибегать к своему первичному ресурсу, своим людям, предоставляя им, однако, слишком мало возможностей делать то, на что они способны. Большинство выбрало противоположное направление, отказываясь от принципа верности своим работникам, больше выжимая, чем возвращая, и фокусируясь в основном на прибыли. В 1980-е годы «Нью-Йорк Таймс» описывала корпоративную сцену как «поколение безжалостного менеджмента». Начиная с 1993 года «реинжинирование корпорации» (именно этот термин был заголовком бестселлера Майкла Хэммера и Джеймса Чэппи) переживало бум, часто сводясь, однако, к «рубке» персонала, а не к переосмыслению каждой операции, что предлагали авторы. «Безжалостный менеджмент» может иметь успех в сдерживании перемен в течение какого-то времени, но только лидерство, основанное на видении, будет иметь успех в перспективе. Доказательством этого был невероятный успех хайтека на протяжении некоторого времени, где талант был королем. Когда лидерство, базирующееся на видении, сочетается со здоровой бизнес-практикой, результатом может быть длительный и постоянный успех.

В своей работе «Процветать на хаосе» Том Питерс говорит, что организациям, которые добьются успеха с течением времени, будут присущи некие общие характеристики:

- ✓ более плоскостная, менее иерархичная структура;
- ✓ более автономные единицы;
- ✓ ориентация на высококачественные товары и услуги;
- ✓ контроль за качеством;
- ✓ контроль за уровнем сервиса;
- ✓ способность реагировать на изменения;
- ✓ инновационная скорость;
- ✓ гибкость;
- ✓ хорошо подготовленные и высококвалифицированные работники, умеющие работать как головой, так и руками;
- ✓ предпочтение на всех уровнях лидерам, а не менеджерам.

Эти лидеры возьмутся за новые задачи внутри своих организаций — задачи, невообразимые еще поколение назад, но жизненно важные сегодня. Они включают в себя:

- ✓ определение миссии организации, чтобы придать контуры своей деятельности и информировать свою рабочую силу;
- ✓ создание «гибкой» окружающей среды, в которой люди не только ценятся, но и поощряются для полного раскрытия своего потенциала и с ними обращаются как с равными, а не как с подчиненными;
- ✓ придание корпоративной культуре такой новой формы, чтобы созидательность, автономность и постоянное обучение пришли на смену покорности, конформности и механистичности, целью же стал долговременный рост, а не краткосрочная прибыль;
- ✓ трансформация организации из жесткой пирамиды в подвижный круг или в постоянно развивающуюся сеть автономных единиц;
- ✓ поощрение инноваций, экспериментирование и допущение риска;
- ✓ предвидение будущего на основе понимания настоящего;
- ✓ выстраивание новых связей внутри организации и новых взаимоотношений между сотрудниками;
- ✓ строительство новых союзов во внешней среде организации;
- ✓ постоянное изучение организации как извне, так и изнутри;
- ✓ определение слабых звеньев и укрепление их;
- ✓ глобальное, а не национальное или ограниченное мышление;
- ✓ определение и удовлетворение принципиально новых потребностей в рабочей силе;
- ✓ активность, а не реактивность, умение чувствовать себя уверенно в ситуациях неоднозначности и неопределенности.

Суммируя, Питерс описывает мир людей, которые лидируют, а не только управляют.

Чтобы добиться успеха в этом изменчивом окружении, лидеры должны быть творческими и беспокойными личностями. Однако до сих пор оба эти обстоятельства не слишком высоко котируются во многих корпорациях или по крайней мере не так высоко, как озабоченность

стоимостью продукции. Истинные лидеры должны быть глобальными стратегами, инноваторами, хозяевами технологий, а это требует нового знания и понимания, которые обеспечиваются или хотя бы поощряются слишком малым числом компаний. Альберт Эйнштейн говорил: «Мир, который мы сделали, как продукт того уровня мышления, которого мы достигли, создает проблемы, которые мы не можем решить на этом же уровне, на котором мы их создали». Или, как выразил это мой друг: «Иногда единственный способ заставить работать автомат, который выдает банки с кока-колой, — это дать ему хорошего пинка».

Мы говорили о людях, у которых за неудачами последовал успех, потому что их немного «попинали» в жизни. Хороший пинок может открыть глаза. Когда я был студентом Массачусетского технологического института, я должен был пройти курс клинической психологии в Бостонской психиатрической клинике и вести там пациента, с которым мне следовало встречаться раз в неделю, под наблюдением. Когда я пришел туда в первый раз, я протянул руку, а пациент ответил мне пинком по голени. Под влиянием этого я должен был пересмотреть свои представления об общественной этикете на новом, отличающемся от прежнего уровне. Точно так и организации сегодня нуждаются в хорошем пинке, чтобы заставить их снова двигаться и обновить свои взгляды.

Ганди говорил: «Мы сами должны быть тем изменением, которое мы хотим увидеть в мире». Когда организации трансформируют сами себя, они трансформируют мир. До сегодняшнего же дня организации делали намного больше, чтобы удушить лидерство, нежели его поощрить.

Я думаю, мы рассмотрели все типы противодействия лидерству, равно как и их последствия.

Итак, как организации поощряют лидерство? Мы видели, что основой лидерства служит обучение, и главным образом обучение на опыте. В своей книге «Уроки опыта» Морган У. Маккол, Майкл М. Ломбардо и Энн М. Моррисон пишут, что, когда они спросили у нескольких высших администраторов, какой совет они бы дали своим юным коллегам, те вспомнили три главных тезиса:

- 1) используйте преимущество каждой возможности;
- 2) агрессивно ищите смысл;
- 3) познайте самого себя.

Безусловно, о том же самом говорили и лидеры, с которыми я беседовал. Поэтому организация должна дать своим служащим возможность приобрести такой опыт, который позволит им учиться и в конечном итоге стать лидерами.

Лидеры не «делаются» на корпоративных курсах, как не «делаются» они и учебными курсами в колледже, они создаются опытом. Поэтому необходимы не методы типа «планирования карьерной тропы» или разные тренинги, а приверженность организации к обеспечению своих потенциальных лидеров возможностями учиться через опыт в окружающей их среде, что способствует росту и развитию. Организации имеют тенденцию пренебрежительно относиться к развитию лидерства. Так, исследование, проведенное Лаймэном Портером и Лоренсом Маккибеном, показало, что этим занимаются только 10 % исследованных компаний. Тем не менее несколько компаний нашли творческие способы, чтобы вдохновить будущих лидеров. Один из лучших примеров — это «Народная фабрика» компании «Дженерал Электрик» (General Electric), «подвижный» университет лидерства, основанный тогдашним генеральным директором Джеком Уэлшем в Кротонвилле (штат Нью-Йорк). Еще одним пионером в развитии лидерства является «Интел», инвестирующая рекордные 5000 долларов в развитие каждого служащего. Но эти организации — лишь исключение, и такое положение должно измениться. Существуют пути, которыми организация может поощрять и стимулировать учебу.

ВОЗМОЖНОСТЬ = НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ

Возможности для лидерства должны быть предложены всем, кто потенциально может стать лидером, еще в начале их карьеры, потому что эти возможности создают необходимый «драйв», приводят в движение дух «могу — сделаю» и вселяют уверенность в себе. Такие возможности включают в себя: перевод непосредственно с производства в управление, чтобы на практике применить, испытать и развить концептуальные и стратегические навыки в добавление к

тактическим; назначение в «специальные команды» для пересмотра и корректировки прежней политики или создания новой.

Специальные проекты также служат великолепным испытательным полигоном. Например, в 1980-е годы компания «Пэк Белл» (PacBell) направила свои команды для установки временных коммуникационных систем на Национальном конвенте Демократической партии и на Олимпийских играх в Лос-Анджелесе в 1984 году. В каждом случае эти команды должны были изобретать, импровизировать и придумывать способы, как обеспечить эффективную работу этих временных систем, и они должны были сделать это в жестких условиях ограниченного времени. Но прежде всего они должны были добиться, чтобы компания «Пэк Белл» получила прибыль.

Этот опыт стал настоящим откровением для всех участников проекта. Действительно, командам предстояло осуществить проектирование, постройку и управление высокосложными системами телефонизации, достаточными, чтобы обслужить небольшой город, причем буквально с нуля и за очень короткое время. Затем они должны были так же быстро и эффективно демонтировать эти системы. Успешно реализовав эти задачи, команды претерпели весьма основательные изменения. Им выпало экстраординарное испытание, и они вышли из него с развевающимися флагами. По мнению руководства «Пэк Белл», члены команд превратились благодаря этому опыту в потенциальных лидеров.

М. У. Маккол отмечает, что и другие корпорации также придумали остроумные способы проверки и закалки стремящихся наверх лидеров. Среди этих способов следующие:

- 1) создание венчурного общего фонда, чтобы дать потенциальным лидерам возможность запустить новые структуры;
- 2) передача проектов с небольшим финансированием молодым менеджерам;
- 3) прикрепление к проблемным предприятиям и предоставление будущим лидерам возможности изменить ситуацию.

Во многих случаях «новая кровь» приносит с собой свежий подход и новые идеи, и поэтому застойные области и сопротивляющийся персонал могут быть «гальванизированы» полноценным использованием молодого управленца с полномочиями лидерства, а не только управления.

Точно так же на предприятии, если это новое рискованное начинание — будь то создание совершенно нового подразделения, нового продукта, новой услуги или проведение новой маркетинговой кампании, — стремящиеся наверх лидеры должны по меньшей мере включаться в команду, а лучше — получать возможность руководить. Венчурное начинание только выиграет от их свежего взгляда, а они научатся новому на опыте создания чего-то с самого фундамента.

Роберт Таунсенд, лидер-иконоборец, который перевернул компанию «Эвис» (Avis) вверх дном в 1960-е годы, очень верил в управленцев, которые знают бизнес с самого основания, а также с точки зрения потребителя. Каждый администратор компании должен был надевать красный пиджак «Эвис» и регулярно работать в пунктах проката. Это напоминает то, как великий австрийский композитор и дирижер Густав Малер требовал от каждого музыканта своего симфонического оркестра время от времени сидеть в зале, чтобы знать, как звучит и выглядит оркестр с точки зрения аудитории. Клифтон Уортон, бывший председатель и генеральный директор компании «Ти-Ай Эй Эй» (TIAA-CREF), самого большого в мире пенсионного проекта, говорит: «Вы можете выделить людей, обладающих потенциалом, когда они поднимаются вверх по служебной лестнице. Важно развивать этот потенциал и помочь ему реализоваться. Нет очевидного постоянства в типах личности или моделях поведения. Но все-таки есть фундаментальные подобию, одно из которых состоит в наличии почти шестого чувства применительно к тому, как заставить вещи работать. Некоторые люди, кажется, просто знают это, у них есть быстрота восприятия и способность продуцировать видение. У них есть приверженность к видению и энтузиазм, необходимые, чтобы осуществить задуманное».

Ротация — еще один способ предоставления будущим лидерам возможности узнать больше об организации, увидеть ее в иной перспективе. Сейчас распространена практика, когда те, кто занимается маркетингом, участвуют в разработке продукта, но в равной степени эта практика должна распространяться и на тех, кто планирует выход продукта на рынок, и на его разработчиков. Другие области, где должна производиться ротация потенциальных лидеров, — это долгосрочное планирование, переговоры с клиентами, продажи и зарубежные

представительства.

Чем выше ставки, тем больше возможностей для обучения — и, конечно, тем больше возможностей для неудач и ошибок. Но, как мы видели, именно неудачи и ошибки являются главными источниками жизненно важного опыта. Буквально каждый лидер, с которым я беседовал, отмечал, что не может быть роста без риска и нет прогресса без ошибок. Действительно, если вы не делаете ошибок, значит, вы не очень стараетесь. Но раз ошибки необходимы, то необходимо и здоровое отношение к ним со стороны организации. Во-первых, принятие рискованных решений должно поощряться. Во-вторых, ошибки должны рассматриваться как неотъемлемая составляющая процесса, как норма, а не отклонение. В-третьих, за ошибками должны следовать корректирующие действия, а не порицание и осуждение.

Авиатор Брук Нэпп говорила: «Есть два типа людей — те, кого страх парализует, и те, кто боится, но тем не менее идет вперед. Жизнь не состоит из ограничений, она складывается из вариантов. Здоровая организационная культура поощряет веру в варианты».

Как мы видели и как обнаружил Морган У. Маккол в своем исследовании, потенциальные лидеры в такой же степени, если не больше, учатся у трудных боссов, как и у хороших. Но обратная связь всегда более продуктивна, чем конфронтация, и откровенность всегда лучше и большему может научить, чем ничего не значащие любезности.

Все организации, особенно те, что растут и развиваются, идут по натянутой проволоке между стабильностью и изменениями, между традициями и их пересмотром. Поэтому у них должны быть способы рефлексии своего собственного опыта и предложения рефлексивных структур своим служащим.

СМЫСЛ = ДЕЛО

Руководители, которых опрашивали Маккол и его коллеги, говорили, что хотя наставничество было прекрасной идеей, но на практике оно проявило себя не особенно хорошо — или потому, что эти руководители не оставались на одном месте в организации достаточно долго, чтобы извлечь пользу из такого взаимодействия, или потому, что действия так называемых менторов были недостаточно эффективны. Но организация сама должна выступать в качестве ментора. Принятые в ее структуре поведение, тон, темп деятельности учат позитивно или негативно, а ее ценности, как человеческие, так и управленческие, главенствуют. Если смысл, видение, цели и причина ее существования не ясны, если она не вознаграждает своих служащих материально или как-то иначе за хорошо выполненную работу, тогда ее система рефлексирования неадекватна и, по сути, такая организация находится в слепом полете.

Корпоративное видение действует на трех уровнях: стратегическом, где оно выступает как основная философия, тактическом, который и есть эта философия в действии, и личностном, в котором эта философия находит свое выражение в поведении каждого служащего. Если вы хотите измерить, скажем, эффективность различных операций, «измерьте» отношение к этому любого клерка в любом магазине. Если клерк груб, несведущ, беспомощен, есть вероятность, что и высшие администраторы или сами неспособны, или им не хватает связного и внятного видения. И если расширить утверждение Эмерсона, приведенное ранее, то можно сказать, что организация сама по себе как таковая — это только половина, другая половина — это ее самовыражение.

Так как рефлексия жизненно важна — на каждом уровне, в каждой организации — и так как угроза «сгорания» весьма реальна в сегодняшней лихорадочной атмосфере, все управленческие работники должны применять три принципа: отход, обновление и возвращение. Система высшего образования — академия — давно признала ценность академического отпуска, подобную форму должны применять и другие организации. Кен Олсон, бывший генеральный директор компании «Диджитал Эквипмент» (Digital Equipment), брал две недели отпуска каждое лето и отправлялся в плавание на каноэ без телефона или каких-либо других средств связи со своим офисом. Прокурор Джейми Раскин говорил: «Когда я заканчиваю всю свою работу и переговоры со всеми, с кем я должен был переговорить, наступают такие моменты, когда уже ничто не мешает мне предельно ясно чувствовать то, что во мне истинно». В такие моменты, когда ничто не мешает, возникают и смысл, и понимание, и новые вопросы, и новые вызовы.

Джон Скалли суммировал это так: «Организации могут сделать многое, чтобы убедиться, что у них нет хороших лидеров. В организации есть вещи, корни ее культуры, бюрократия ее процессов, из-за чего даже талантливым людям очень трудно подняться и стать сильными лидерами». Но организации также могут сделать многое, чтобы помочь в этом движении наверх своим наиболее талантливым людям. Просто мысль должна предшествовать действию, а размышление — следовать за ним как на организационном, так и на личном уровне.

ОБУЧЕНИЕ = ЛИДИРОВАНИЕ

Любая организация должна по определению функционировать органично. Это означает, что цели должны определять ее структуру, а не наоборот, и она должна функционировать как сообщество, а не как иерархия и предоставлять своим членам автономию наряду с испытаниями, возможностями и вознаграждениями, потому что в конечном итоге организация есть только средство, но не конечная цель.

Так как освобождение и полное использование потенциала индивида является подлинной задачей организации, каждая организация должна делать все возможное для роста и развития своих членов и находить пути предоставления им возможностей для такого роста и развития.

Это и есть единственная истинная миссия всех организаций и принципиальный вызов организациям сегодняшним.

Во время решительных перемен те, кто учатся, унаследуют будущее. Уже обученные обнаружат, что они снаряжены для жизни в мире, которого больше не существует.

Эрик Хоффер
журнал «Вэнгард Менеджмент»

Я начал эту книгу с главы о важности овладения контекстом и хотел бы аналогично ее закончить. Я рассказал две истории — одну про Эда, который «поддался» контексту, и другую — о Нормане Лире, покорившем его. Вы помните, что совет директоров, который в конце концов отказался повысить Эда, искал в новом лидере пять качеств: техническую компетентность (которой Эд обладал), умение работать с людьми, концептуальные навыки, здравомыслие, вкус и характер. Все это важные качества, и я думаю, что совет директоров двигался в правильном направлении, но времена, в которые мы живем, требуют от завтрашних лидеров даже еще больших достоинств. Абигайл Адамс писала своему сыну Джону Квинси Адамсу: «Сейчас тяжелые времена, в которые пожелал бы жить гений... Великие необходимости требуют великих добродетелей».

Чтобы овладеть конкурентным окружением, лидер должен сначала понять вызовы XXI века. Джон Гарднер говорил, что лидеры — это люди, которые понимают новые веяния, даже если многое в нарождающейся «победной» культуре еще скрыто, латентно, существует только в людских мыслях и мечтах или даже в подсознании. Но понимание — это первый шаг. Лидерами будущего станут те, кто сделает следующий шаг — изменит устоявшуюся культуру. Только через изменение чего-то человек приходит к истинному пониманию того, что он меняет.

Мы нуждаемся в таких лидерах здесь и сейчас. Мы потеряли наши конкурентные преимущества. Наш изобретательский гений продолжает оставаться вне конкуренции, но мы потеряли способность производить и, хотя и в меньшей степени, успешно продвигать новые товары на рынок. То, что мы изобретаем, Китай производит и продает — нам же.

Продолжается кризис в народном образовании, здравоохранении и правительстве. Иногда кажется, что Уолл-Стрит и Вашингтон захвачены преступными элементами. Когда-то Америка была индустриальным гигантом, сейчас же главным американским бизнесом стала сфера услуг, но эта сфера никогда еще не была так плоха. Все больше бездомных бродит по улицам этой страны избытка, и никто, похоже, не знает, что с ними делать. Центрами наших городов силой правят банды, и угроза международного терроризма сделалась частью нашей реальности.

Если Америка должна вернуть свое преимущество и в открытую встретить множество своих проблем, и решить их, то лидеры — подлинные, а не их копии — должны указать ей путь. Дональд Альштадт, бывший генеральный директор компании «Лорд корпорейшн» (Lord Corporation), сказал, что философ, а не магнат или мандарин — настоящий король, потому что история доказывает: рано или поздно идеи пускают корни. Республика Платона существует, полагает Альштадт, хотя и не в той форме, в какой представлял ее себе Платон. Идеи, конечно, являются козырной картой лидера — с их помощью лидер «извлекает» видение из хаоса.

Сейчас вокруг нас хаос, но лидер знает, что хаос — это начало, но не конец. Хаос есть источник энергии и импульса.

Розабет Мосс Кантер⁶⁵ сформулировала в нескольких тезисах отношение к изменениям, обусловленным современным хаотическим окружением, в своей книге «Когда гиганты учатся танцевать»:

1. Мыслите стратегически и инвестируйте в будущее — но ведите счет.
2. Будьте предприимчивы и идите на риск — но не оценивайте бизнес только через неудачи.

⁶⁵ Кантер, Розабет Мосс (*Kanter, Rosabeth Moss*) — профессор Гарвардского университета, один из современных ведущих специалистов в области стратегического менеджмента, лидерства и инноваций.

3. Продолжайте делать все, что вы делаете сейчас, и как можно лучше, — и уделяйте больше времени общению со служащими, действующими в командах и «запускающими» новые проекты.
4. Знайте каждую деталь своего бизнеса — но делегируйте больше ответственности другим.
5. Будьте страстно преданны видениям и фанатично стремитесь к их осуществлению — но будьте гибки, отзывчивы и способны быстро изменить направление.
6. Высказывайте свои мысли, будьте лидером, определяйте направление — но будьте также участвующими, внимательно слушайте и взаимодействуйте с другими.
7. Бросайтесь целиком, со всем сердцем, в предпринимательскую игру и полностью погружайтесь в те долгие часы, которые она отнимает, — но оставайтесь в форме.
8. Добивайтесь успеха, успеха и успеха—и воспитывайте потрясающих детей.

ДЕСЯТЬ ФАКТОРОВ ДЛЯ БУДУЩЕГО

Как лидер учится преобразовывать хаос? Как лидер учится не только принимать изменения и неоднозначность ситуации, но и процветать в этих условиях? Вот десять факторов, десять личностных и организационных качеств, необходимых для того, чтобы справиться с переменами, «выковать» новое будущее и создать организации, способные к обучению.

1. Лидеры управляют мечтой

Все лидеры обладают способностью создавать убедительное видение, которое «переносит» людей в новое место, и затем транслировать это видение в реальность. Не каждый лидер из тех, с которыми я говорил, обладал всеми десятью качествами, которые я собираюсь описать, но именно этим обладали все они. Питер Дракер сказал, что первой задачей лидера является определение и формулирование миссии. Макс Де При в своей работе «Лидерство — это искусство» писал: «Первая обязанность лидера — определить реальность. Последняя обязанность — это сказать “спасибо”. В данных пределах лидер — это слуга».

Управление мечтой может быть разбито на пять составляющих. Первое из них — передача этого видения. К. Юнг говорил: «Мечта, которая не понята, остается просто случаем. Понятая, она становится живым опытом». В качестве генерального директора Джим Бёрк посвящал 40% своего времени тому, чтобы донести до сотрудников кредо компании «Джонсон энд Джонсон». Менеджеры там все еще посещают эти собрания, где они анализируют кредо генерала Джонсона, строчку за строчкой, чтобы понять, какие изменения необходимо произвести. С течением лет некоторые из этих изменений сами приобрели характер фундаментальных основ. И подобно Конституции Соединенных Штатов, это кредо выдерживает испытание временем.

Другими базисными составляющими управления мечтой являются тщательный отбор персонала, вознаграждение, переподготовка и реорганизация. Все эти пять составляющих могут быть рассмотрены на примере деятельности Яна Карлсона, генерального директора компании «САС» (SAS, «Скандинавские авиалинии»).

Видение Карлсона заключалось в том, чтобы сделать «САС» одним из пяти или шести остающихся международных перевозчиков. Он полагал, что многие авиакомпании, самолеты которых выполняют международные рейсы, пойдут «на дно», что и произошло, хотя он не предвидел роста за последние годы маленьких, с дешевыми билетами, перевозчиков, которые сейчас пересекают небо объединенной Европы. Чтобы добиться этого, он разработал две цели. Первая заключалась в том, чтобы сделать «САС» на 1% лучше конкурентов в сотне разных вещей. Вторая была в том, чтобы создать рыночную нишу. Карлсон выбрал в качестве клиента бизнес-путешественника, так как был убежден, что это наиболее прибыльная ниша — более прибыльная, чем ориентация на студентов колледжей или сделки с туристическими агентствами, или какие-либо другие варианты. Чтобы привлечь бизнес-путешественников, Карлсон должен был сделать приятным каждый их контакт с каждым служащим «САС». Каждое отдельное взаимодействие с клиентом должно было стать результативным и уместным, наполненным обходительностью и заботой. Карлсон установил, что каждый день между служащими «САС» и потенциальными клиентами происходило 63 тыс. таких взаимодействий. Он назвал эти взаимодействия «моментами истины».

Карлсон подготовил великолепную книжку с картинками, так называемую «Маленькую красную книжку», чтобы донести новое видение компании «САС» до всех служащих. И он основал корпоративный колледж в Копенгагене с целью подготовки служащих компании. И венцом сделанного стала деbüroкратизация всей организации. Организационная схема теперь больше не похожа на пирамиду. Она выглядит как набор кругов, некая галактика. В действительности книжка, которая в английском переводе получила название «Моменты истины», на языке оригинала, шведском, называется иначе — «Разрушая пирамиды».

Один из этих кругов, один сегмент организации — маршрут Копенгаген — Нью-Йорк. Пилоты, штурманы, инженеры, стюардессы, люди, ответственные за багаж, агенты по бронированию мест—все, кто имеет отношение к маршруту Копенгаген — Нью-Йорк, входят в самоуправляемую автономную рабочую группу с планом долевого участия в прибыли, поэтому все они участвуют в доле увеличения прибыли, которую приносит данный маршрут. Другой организационный сегмент — маршрут Копенгаген — Франкфурт. Вся корпорация структурирована по принципу этих маленьких равноправных групп.

Бывший генеральный директор компании «Дженерал Электрик» Джек Уэлш говорил: «Вчерашнее представление о боссе, который стал таковым, потому что знал на один факт больше, чем человек, работающий на него, — это представление о менеджере вчерашнего дня. Менеджер завтрашнего дня лидирует благодаря видению, разделяемому другими набору ценностей и разделяемой всеми цели». Единственное определяющее качество лидеров — это способность создавать и реализовывать видение. Поэт Йетс говорил: «Ответственность начинается в мечтах». Видение—это пробуждающаяся мечта. Ответственность лидера состоит в трансформации видения в реальность. Поступая так, он трансформирует сферу своей деятельности, будь то кино, компьютерная промышленность или сама Америка.

2. Лидеры «приветствуют» ошибки

Элегантная фраза консультанта по менеджменту Дональда Майкла суммирует опыт тех, кто, подобно Барбаре Кордей, не боится делать ошибки и признает их, когда они случаются. Подобно Джиму Бёрку, они создают атмосферу, в которой риск поощряется. Подобно Сидни Поллаку, они говорят работающим с ними людям, что единственная ошибка — это бездействие. Подобно Карлу Валленде, когда он был в расцвете сил, они идут по высоко натянутому тросу без страха упасть. Как выразился бывший баскетбольный тренер Джо Вуден, «неудача не есть преступление, заниженная цель — да».

3. Лидеры поощряют рефлексивные возражения

Норберт Винер сказал мне: «Я никогда не знаю, что я говорю, пока не услышу ответной реакции». Лидеры понимают важность того, чтобы в их жизни был кто-то, кто бесстрашно и не колеблясь говорил бы им правду. Одним из наиболее интригующих открытий, сделанных мной в первоначальных интервью для книги «Лидеры», было то, что почти все генеральные директора все еще состояли в первом браке. Я думаю, причина может быть в том, что супруг или супруга — именно тот единственный человек, которому они могут полностью доверять. Резкое возражение, прямая оценка со стороны супруга, человека, которому вы доверяете, являются рефлексивными, потому что позволяют лидеру узнавать, открывать больше о себе.

4. Лидеры поощряют несогласие

Это организационное естественное следствие рефлексивных резких возражений. Лидеры нуждаются в том, чтобы в их окружении были люди с противоположными взглядами, «адвокаты дьявола» — так называемые «разногласные сенсоры», которые могут указать им разницу между ожидаемым и происходящим на самом деле.

В действительности встречаются обычно лидеры двух типов: те, кто нанимает «отражателей» — своих «клонов», которые, как в зеркале, будут отражать их мнения и желания, и те, кто нанимает «компенсаторов» — людей, которые привносят свои дополняющие взгляды на организацию и общество. Джон Скалли, по своей природе мечтатель, специально нанял

менеджера, чтобы он играл эту роль. Но даже когда эти «компенсаторы» под рукой, нелегко заставить их высказывать свое мнение. Сэм Голдвин после шести последовавших один за другим сокрушительных кассовых провалов собрал весь свой штат и сказал: «Я хочу, чтобы вы ясно сказали мне, что происходит со мной и с компанией “Метро Голдвин Майер”, даже если это будет означать для вас потерю работы». Люди, окружающие лидера, слишком остро чувствуют опасность высказывания собственного мнения. Много лет назад, когда Никита Хрущев посетил Америку, он давал пресс-конференцию в вашингтонском пресс-клубе. Первый вопрос из зала, переданный ему через переводчика, гласил: «Сегодня вы много говорили об ужасном правлении вашего предшественника, Сталина. Но вы были одним из его ближайших помощников и коллег в течение всех этих лет. Что же вы делали все это время?» Хрущев налился кровью: «Кто задал этот вопрос?!» — взревел он. Все 500 человек потупились. «Кто задал этот вопрос?» — настаивал Хрущев. Молчание. «Вот это я и делал!» — сказал он. Одна из трагедий большинства организаций заключается в том, что люди позволяют лидерам совершать ошибки, даже зная, что это неправильно.

Чтобы воспрепятствовать этой тенденции, лидеры должны уподобиться Максу Де При, бывшему генеральному директору компании «Герман Миллер», который отказывался от собственных представлений в пользу даже самых диких идей других. Или Барбаре Кордей, которая поощряла несогласие, «растворяясь» в своих сотрудниках. Увидев ее сидящей в комнате вместе с ними, вы бы никогда не выделили ее как босса, если только вы не знали этого заранее.

Д. Верн Морланд утверждает, что генеральные директора должны иметь кого-то, специально выбранного для работы в качестве «несогласного». В статье, озаглавленной «Шут короля Лиры», он предлагает свое понимание роли шута при генеральном директоре. Вот главная функция шута: «Тревожить проблесками смущающей правды, которая не поддается рациональной формулировке. Трубить о пришествии космических сдвигов и понять их значение. Шуткой, остротой и игрой слов бросать вызов всему, что священно, и всему, что ученые доказали как непреложную и неизменную истину». Каждый лидер, подобно королю Лиру, нуждается по крайней мере в одном шуте.

5. Лидеры обладают «нобелевским фактором»: оптимизмом, верой и надеждой

Один из управленцев, которого я интервьюировал для своей книги «Лидеры», был уверен, что он смог бы стать нобелевским лауреатом, если бы был ученым, так как у него есть чувство, что он может сделать все что угодно. Он заражает этим оптимизмом людей вокруг себя. Как президент, Рональд Рейган был хорошим примером этого безграничного оптимизма. Ричард Вертлин, в администрации Рейгана отвечавший за изучение общественного мнения, рассказывает историю о том, как он должен был проинформировать Рейгана через год после попытки покушения на него, когда рейтинг президента достигал рекордных высот, что теперь этот рейтинг упал до рекордно низкого. Обычно Вертлин приходил к Рейгану не один. Но в этот раз никто не захотел идти вместе с ним. Рейган бросил взгляд на одинокого Вертлина и сказал: «Доложите мне плохие новости». Вертлин доложил. Рейтинг Рейгана не просто упал вниз со времени покушения — в истории опросов общественного мнения это вообще был самый низкий рейтинг применительно к любому президенту во второй год правления. «Дик, ради Бога, не волнуйтесь! — ответил ему Рейган. — Я сейчас просто выйду отсюда на улицу и постараюсь, чтобы меня опять попытались убить».

Оптимизм и надежда обеспечивают выбор. Противоположностью надежде является отчаяние, и это чувство мы испытываем тогда, когда не видим возможности выбора. Президента Картера погубила произнесенная им «болезненная» речь. Он думал, что сообщает реальные факты, но нам казалось, что он оставляет нас без выбора, наедине с отчаянием. Мировоззрение лидера всегда заразительно. Картер погружал нас в депрессию; Рейган, несмотря на все его недостатки, давал нам надежду.

Другим примером безграничного оптимизма тех, кто владеет «нобелевским фактором», является комедийный актер Джордж Бернс, который сказал накануне своего столетия: «Я не могу умереть — на меня проданы все билеты».

Старая китайская пословица гласит: «То, что птицы тревоги и озабоченности витают над вашей головой, вы изменить не можете, но вы можете воспрепятствовать тому, чтобы они свили гнезда в ваших волосах».

6. Лидеры понимают эффект Пигмалиона в менеджменте

В пьесе Джорджа Бернарда Шоу «Пигмалион» Элиза Дулитл решает выйти замуж за Фредди Эйнсфорд-Хилла, потому что знает, что она всегда будет девушкой-цветочницей с акцентом кокни для профессора Хиггинса. Она знает, что он никогда не воспримет происшедших в ней изменений и всегда будет видеть в ней ту, кем она была раньше. По этому поводу она говорит Фредди: «Разница между леди и цветочницей не в том, как она себя ведет, но в том, как к ней относятся. Я всегда буду девушкой-цветочницей с профессором Хиггинсом, потому что он обращается со мной как с девушкой-цветочницей и всегда будет, но я знаю, что я могу быть леди с вами, потому что вы относитесь ко мне как к леди и всегда будете так относиться».

Дж. Стерлинг Ливингстон описывает проявления «эффекта Пигмалиона» в менеджменте следующим образом.

✓ То, чего менеджеры ожидают от своих подчиненных, и то, как они с ними обращаются, во многом определяет деятельность подчиненных и их карьерный рост.

✓ Уникальное свойство лучших менеджеров — это способность создавать атмосферу ожидания высококлассной деятельности, и подчиненные реализуют эти ожидания.

✓ Менее эффективным менеджерам не удастся развить подобные ожидания, и вследствие этого страдает производительность их подчиненных.

✓ Подчиненные скорее чаще, чем реже, делают именно то, чего, как они полагают, от них ждут.

Лидеры ожидают лучшего от окружающих их людей. Лидеры знают, что люди вокруг них меняются и растут. Если вы ждете от коллег великих свершений, то они сделают это для вас. Жаме Эскаланте верила, что ученики в средней школе Лос-Анджелеса, где она преподавала, смогут освоить математическое исчисление. И они это сделали.

В то же время лидеры реалистичны в своих ожиданиях. Их лозунг таков: «Растягивай, но не перенапрягай». Представьте, что вы тренируетесь для участия в Олимпийских играх. Если вы потянете мышцу в сегодняшней игре, то просидите на скамье запасных завтра.

Бывший генеральный директор компании «Лаки Стоз» Дон Ритчи говорил: «Одна из подлинных обязанностей менеджера состоит в том, чтобы установить стандарты для людей, уровень ожиданий. Это тяжелая ответственность, потому что если вы установите им слишком низкие стандарты, это приведет к потерям не только для организации, но и для индивида, но если вы установите их так высоко, что работник не сможет их достичь, то вы разрушите и человека, и организацию. Это не означает, что каждый из нас не может время от времени потерпеть неудачу, но если вы структурируете что-то так, что человек всегда терпит неудачу, это разъедает... Я полагаю, идеал состоит в том, чтобы “растянуть” человека немного и не допускать, чтобы он терпел неудачу слишком часто».

7. Лидеры обладают тем, что, я думаю, можно назвать фактором Гретцки, неким шестым чувством

Уэйн Гретцки, лучший хоккеист своего поколения, говорил, что не так важно знать, где шайба сейчас, важно знать, где она будет. Лидеры обладают этим чувством — ощущением того, в каком направлении развивается культура, к чему должна стремиться организация, если она хочет расти. Если у них нет этого чувства вначале, то они приобретут его, когда придут в точку назначения.

Элизабет Дрю описывала подобный феномен в политике на примере президентской кампании 1988 года: «Множество людей удивлялись, почему Дукакис⁶⁶ не сменил направление и позволил Бушу действовать таким образом, что все понимали это как сомнение Буша в его патриотизме. Это возвращает нас к “инстинктам” Дукакиса. Для человека, который пробыл в политике определенное время, он демонстрирует любопытное отсутствие политического инстинкта — спонтанности, знания того, что нужно делать в нужный момент, некоего чувства. Президент должен иметь это чувство, но не очевидно, что каждый кандидат в президенты им обладает».

⁶⁶ Дукакис, Майкл С. (*Dukakis, Michel Stanley*, p. 1933) — американский политический деятель; боролся за пост президента США от демократической партии в 1988 году.

8. Лидеры видят долгосрочную перспективу

У них есть терпение. Покойный Арманд Хаммер в свои 89 лет говорил, что теперь он составляет долгосрочные планы только на ближайшие 10 лет, потому что хочет посмотреть, что с ними произойдет. Барбара Кордей, которой было за 40, знала, что у нее есть время найти другую работу и даже начать новую карьеру. Японцы в этом отношении терпеливы почти до степени нашего непонимания — одна компания, которую я знаю, имеет 250-летний план развития.

Даже Уолл-Стрит время от времени «вознаграждает» долгосрочную перспективу. В конце 1980-х годов Майкл Эйснер из компании «Дисней» послал Роберта Фитцпатрика во Францию, чтобы возглавить новый проект «ЕвроДисней» в ожидании появления Европейского Союза в 1992 году. Благодаря перспективному мышлению Эйснера акции компании «Дисней» выросли. Компания «КэлФед» также подготовилась к этому событию — появлению, возможно, самого большого рынка на планете. У «КэлФед» уже есть банк в Англии, а в конце 1980-х годов, в ожидании возникновения Единой Европы, она добавила к этому банки в Брюсселе, Барселоне, Париже и Вене.

9. Лидеры понимают симметрию держателей акций

Они знают, что должны балансировать между конкурирующими притязаниями всех групп, имеющих долю в корпорации. Джим О'Тул в своей книге «Авангардный менеджмент» называет эту симметрию в отношении держателей акций первым из принципов, которому следуют лучшие корпорации. Он цитирует покойного Торнтона Брэдшоу, бывшего президента компании «Арко»:

На каждое решение, принимаемое за моим столом, воздействует несколько, а иногда и множество из следующих факторов: возможное влияние на общественное мнение, реакция со стороны групп по охране окружающей среды; возможное сопротивление со стороны других активных групп — потребителей, сторонников налоговой реформы, антиядерщиков, защитников пустыни и т. д.; а также ограничения со стороны правительственных органов, штатов и муниципалитетов; влияние на инфляцию и правительственную антиинфляционную программу; отношение со стороны профсоюзов и картеля ОПЕК. О, да, я почти забыл, это также ожидаемая экономическая прибыль, степень риска, проблема получения фондов на конкурентном рынке, потенциальные возможности нашей организации и — когда есть время — конкуренция.

Поскольку лидеры осознают необходимость симметрии в отношении держателей акций, они опасаются синдрома Дика Ферриса (я едва удерживаюсь, чтобы не назвать это «колесом Ферриса»), Феррис возглавлял компанию «Юнайтид Эйрлайнс», и у него было видение — «калейдоскопическое» ведение организации с полным циклом услуг, что означало не только транспортировку людей к месту назначения, но также предоставление им лимузинов в аэропортах и отелей, где бы они останавливались. Чтобы достичь этой цели, он даже изменил название корпорации. Она не должна была больше называться по-старому — «Юнайтид Эйрлайнс». Для нового начинания было выбрано название «Элегис». Оно ничего не означало, но в нем был стиль. Однако видение Ферриса было перекошенным. Он забыл, что в игре есть еще и другие участники, прежде всего профсоюз пилотов и совет директоров, не говоря уже о прочих. Он мог видеть только великолепный мир снаружи организации, но не то, что происходило рядом с ним, в непосредственной близости. Пилоты попытались выкупить авиалинию, с членами совета директоров случился припадок, и, когда колесо совершило полный оборот, Феррис был выброшен, а компания снова стала называться «Юнайтид Эйрлайнс».

Реальность нашего мира, сложность непосредственного окружения, необходимость соблюдения симметрии в отношении держателей акций не должны потеряться в красочном великолепии калейдоскопического видения.

10. Лидеры создают стратегические альянсы и партнерства

Они видят мир глобально и знают, что спрятаться от проблем больше невозможно. Проницательные лидеры будущего ясно представляют себе важность создания альянсов с другими организациями, чьи судьбы соотносятся с их собственными. Поэтому компания «САС» организует партнерства с другими авиалиниями. Норвежский аналог службы «Федерал Экспресс» — одна из самых больших компаний Норвегии, со штатом более 3 тыс. служащих — стала партнером «Федерал Экспресс». Банк «Фёрст Бостон» установил связи с «Кредит Сюис» (Credit Suisse),

образовав «ФБКС» (FBCS). «Дженерал Электрик» недавно организовала ряд совместных предприятий с компанией «Дженерал Электрик оф Грейт Бритн», сделав сеть из четырех производственных подразделений. Несмотря на одинаковые названия, компании не были родственными. «Дженерал Электрик» рассматривала возможность покупки своего британского тезки, но в конце концов выбрала союз, а не приобретение. Все больше и больше неправительственных организаций также признают важность стратегических союзов и партнерств.

Итак, вот главные факторы процветания этой группы лидеров. Так они куют будущее. А что же грядущие лидеры? Для следующего их поколения будут характерны следующие качества:

- ✓ широкое образование;
- ✓ бесконечное любопытство;
- ✓ безграничный энтузиазм;
- ✓ заразительный оптимизм;
- ✓ вера в людей и командную работу;
- ✓ желание идти на риск;
- ✓ преданность идее долговременного роста, а не краткосрочной прибыли;
- ✓ стремление к высшему качеству;
- ✓ способность адаптироваться;
- ✓ сопереживание (сочувствие);
- ✓ достоверность;
- ✓ цельность;
- ✓ видение.

И по мере реализации самих себя эти грядущие лидеры будут создавать новые фильмы, новые отрасли промышленности и, возможно, новый мир.

Если же все это представляется вам несбыточной мечтой, подумайте над тем, что выразить себя намного легче, чем от себя отказаться. И помимо всего, это также гораздо лучше вознаграждается.

ВВЕДЕНИЕ К НОВОМУ ИЗДАНИЮ 2003 ГОДА

Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Anchor (2000).

Bethany McLean, "Where's the Loot Coming From?," *Fortune*, September 7, 1998; "CEO Pay Tomorrow: Same as Today," *BusinessWeek Online*, August 21, 2002.

Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, *Geeks & Geezers: How Eras, Values, & Defining Moments Shape Leaders*, Harvard Business School Press (2002).

Jeffrey Zaslow, "Tricks of the Trade: Whistleblower's Warning," *Wall Street Journal*, October 30, 2002.

Warren Bennis and Patricia Ward Biederman, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, Perseus Publishing (1998).

David McCullough on Harry S. Truman, in *Character Above All*, ed. By Robert A. Wilson, Simon & Schuster (1996).

Karl Weick, "Legitimization of Doubt," in *The Future of Leadership*, ed. by Warren Bennis, Gretchen Schweitzer, and Thomas Cummings, Jossey-Bass (2001).

Robert M. Sapolsky, *A Primate's Memoir: A Neuroscientist's Unconventional Life Among the Baboons*, Scribner (2001).

William James, *Letters of William James*, Vol. I (1878).

ВВЕДЕНИЕ К ПЕРВОМУ ИЗДАНИЮ

Ralph Waldo Emerson, "The Poet," *Essays: Second Series* (1844).

Harlan Cleveland, *The Knowledge Executive*, E. P. Dutton (1985).

Georges Braque, *Pensees sur l'Art*.

Thomas Carlyle, *Sartor Resartus* (1837).

ГЛАВА 1. ОБЛАДЕНИЕ КОНТЕКСТОМ

Time, November 9, 1987.

Quoted by William Bridges in "Getting Them Through the Wilderness: A Leader's Guide to Transition," in *New Management*, Fall 1988.

Rick Lyman, "DVDs Poised to Push Aside Videocassettes," *New York Times*, August 26, 2002.

James Madison, *The Federalist*, №10 (1787).

Robert N. Bellah, Richard Madsen, William Sullivan, Ann Swidler, and Steven Tipton, *Habits of the Heart*, Harper & Row (1985).

Alfred North Whitehead, *Dialogues* (1954).

Wallace Stevens, "Six Significant Landscapes," *Collected Poems of Wallace Stevens*, Knopf (1978).

ГЛАВА 2. ПОНИМАНИЕ ОСНОВ

Henry Kissinger, in an interview broadcast on KCET, Los Angeles, November 14, 1988.

Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, May-June 1977.

Sonya Friedman, "An Interview With Sonya Friedman," *Q Magazine*, March 1987.

ГЛАВА 3. ПОЗНАТЬ СЕБЯ

William James, *Letters of William James*, Vol. I (1878).

Gib Akin, "Varieties of Managerial Learning," *Organizational Dynamics*.

* В русском издании ссылки даются в порядке упоминания в тексте.

David Riesman with Nathan Glazer and Reuel Denney, *The Lonely Crowd*, Yale University Press (1950).

Boris Pasternak, *Doctor Zhivago*. Pantheon (1958).

William James, *Principles of Psychology* (1890).

Erik Erikson, *Life Cycle Completed*, Norton (1982).

ГЛАВА 4. ПОЗНАТЬ МИР

James W. Botkin, Mahdi Elmandjra, and Mircea Malitza, *No Limits to Learning*, Pergamon Books (1979).

Victor Goertzel and Mildred Goertzel, *Cradles of Eminence*, Little, Brown (1962).

Richard Wilbur, *Ceremony and Other Poems*, Harcourt Brace (1950). Allan Bloom, *The Closing of the American Mind*, Simon & Schuster (1987).

E. D. Hirsch, Jr., *Cultural Literacy: What Every American Needs to Know*, Houghton Mifflin (1987).

Diane Ravitch and Chester E. Finn, Jr., *What Do Our 17-Year-Olds Know?* Harper & Row (1987).

Lynne Cheney, "My Turn," *Newsweek*, August 11, 1986.

Roger Smith, *Educating Managers*, Jossey-Bass (1986).

Frank Stanton, *Chronicle of Higher Education*, September 1986.

Ray Bradbury, "Management From Within," *New Management*, Vol. I, No.4, 1984.

Joseph Campbell with Bill Moyers, *Power of Myth* (1988).

J. Robert Oppenheimer, *Science and the Common Understanding*, Simon & Schuster (1957).

John Cleese, "No More Mistakes and You're Through," *Forbes*, May 1988.

ГЛАВА 5. ДЕЙСТВОВАТЬ СОГЛАСНО ИНСТИНКТУ

Carl Sagan, *The Dragons of Eden*, Random House (1977).

Wallace Stevens, *Necessary Angel*, Vintage (1942).

Henry James, *Notebooks of Henry James*, edited by F.O. Matthiessen and Kenneth B. Murdock, Oxford University Press (1961).

ГЛАВА 6. РАСКРЫТЬ СЕБЯ — ВЫСЕЧЬ ИСКРУ, ИСПЫТАТЬ ВСЕ

Mark Salzman, "Wushu: Meditation in Motion," *New York Times Magazine*, March, 1987.

George Leonard, *Esquire*, March 1986.

Carlos Fuentes, as quoted in *Elle*.

ГЛАВА 7. ДВИГАЯСЬ СКВОЗЬ ХАОС

Jacob Bronowski, *Ascent of Man*, Little, Brown (1973).

Morgan McCall and Michael Lombardo, study cited in "Learning the Lessons of Successful Leadership," *Success*, April 1984.

John Keats, letter to his brothers, George and Thomas (1817).

John Gardner, "Leadership Papers," *Leadership Studies Program*, Independent Sector (1987).

Lynn Harrell, *Ovation*.

Frank Rich, "The Father Figure," *New York Times Magazine*, September 30, 2001; "Person of the Year 2001: Rudy Giuliani," *Time*, December 31, 2001 — January 7, 2002; "Setting a New Standard for Leadership: Mayor Rudy Giuliani," *People*, December 31, 2001.

ГЛАВА 8. ПРИВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ НА СВОЮ СТОРОНУ

Max De Pree, *Leadership Is an Art*, University of Michigan Press (1988).

William Frederick and James Weber, study, University of Pittsburgh (1988).

Marilyn Cash Mathews, study, Washington State University (1988).

ГЛАВА 9. ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ПОМОЧЬ — ИЛИ ПОМЕШАТЬ

"Mega Europe," *BusinessWeek*, November 25, 2002.

Robert Pitofsky, *Federal Trade Commission Report on Mergers and Corporate Consolidation in the*

New Economy, presented to the Judiciary Committee of the United States Senate, June 16, 1998.

U.S. Census 2000; "Census Confirms Baby Boomers' Dominance," USA Today, March 20, 2001; Charles W. Holmes, "Hispanics Set to Outpace Blacks as Largest U.S. Minority," Cox Newspapers, March 8, 2001.

Tom Peters, personal communication.

Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Knopf (1987).

Albert Einstein, letter.

Morgan McCall, Jr., Michael Lombardo, and Ann Morrison, *The Lessons of Experience*, Lexington Books (1988).

Lyman W. Porter and Lawrence E. McKibbin, *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21 st Century*, McGraw-Hill (1988).

ГЛАВА 10. ИЗОБРЕТЕНИЕ БУДУЩЕГО

Paul Krugman, "The End of Middle-Class America (and the Triumph of the Plutocrats)," *New York Times Magazine*, October 20, 2002.

Rosabeth Moss Kanter, *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster (1989).

Max De Pree, *Leadership Is an Art*, University of Michigan Press (1988).

D. Verne Morland, "Lear's Fool: Coping With Change Beyond Future Shock," *New Management*, Vol. II, No. 2.

J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management," *Harvard Business Review*, September-October 1988.

Elizabeth Drew, "Letter From Washington," *The New Yorker*, October 10, 1988.

James O'Toole, *Vanguard Management*, Doubleday (1985).

Уоррен Беннис

Становление лидера

Подписано в печать 29.01.2007. Формат 60x90¹/₁₆.

Гарнитура Times New Roman.

Уч.-изд. л. 11,4- Уел. печ. л. 17,5. Заказ № 98-07

Типография ИД «Сова»

630060, Новосибирск, Зеленая горка, 1

630060, Новосибирск, 60, а/я 58.

Тел./факс: (383) 332-48-45

E-mail: id_sova@mail.ru

Уоррен Беннис

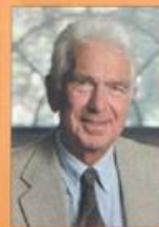
СТАНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРА



Фонд Социо-прогностических Исследований «Тренды»

Уоррен Беннис

СТАНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРА



Уоррен Беннис является почетным профессором факультета «Управление бизнесом» (Business Administration) в университете Южной Калифорнии и консультантом многих компаний и правительств по всему миру. Он также возглавляет Совет экспертов в Школе имени Кеннеди в Гарвардском университете. Автор десятков статей и более 30 книг по лидерству. Живет в Санта-Монике, штат Калифорния, США.



Фонд Социо-прогностических
Исследований

«Тренды»

«Уоррену Беннису — мастеру-практику, исследователю и теоретику в одном лице — удалось создать в высшей степени полезную книгу для лидеров, при этом не пожертвовать ни на йоту необходимой тонкостью и сложностью».

Том Питерс,
элитный американский эксперт в области управления

«Только Уоррен Беннис смог написать книгу о лидерстве, которая полна вдохновения, интуиции и мудрости. Она захватывает, будучи красноречивой и откровенной. Мастерски рассказанные истории о выдающихся лидерах, об их удивительном пути к славе и власти, бесспорно, могут послужить импульсом для взлета к вершинам будущим лидерам».

Розабет Мосс Кантер,
топ-аналитик в сфере менеджмента, «Гарвард Бизнес Скул»

«"Становление лидера" является обязательным пособием для каждого, кто стал лидером. Уоррен Беннис наносит на карту землю "Лидерство" с редкими мудростью и авторитетом».

Дэниел Гоулман,
ученый, писатель

«Уоррен Беннис показывает нам, как развивать редчайший ресурс в мире — лидерство. "Становление лидера" дает некий образец для лидерствования в мире после 11-го сентября и после "Энрон"»

Нозл Тичи,
*профессор менеджмента университета Мичиган
и автор бестселлера «Циклы лидерства»*

«Интригующая, требующая размышлений и интуитивного проникновения в лабораторию лидеров книга. Беннис мастерски снимает кожуру с луковицы, чтобы обнажить суть лидерства. Прочтите эту книгу и пожните успех».

Харви Б. Маккей

978-5-902688-02-0



9 785902 688020

Специально для www.koob.ru