

**ИСТОРИИ УСПЕХА  
И ЖИЗНЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ**



УОРРЕНА БАФФЕТТА

НЕЛЬСОНА МАНДЕЛЫ

ДЖОНА ДОНАХЬЮ (eBay)

ГОВАРДА ШУЛЬЦА (Starbucks)

АРИАННЫ ХАФФИНГТОН (Huffington Post)

КЕНА ФРЕЙЗЕРА (Merck)

РАДЖАТА ГУПТЫ (McKinsey)

ЭНН МАЛКАХИ (Xerox)

ДАНИЭЛЯ ВАСЕЛЛЫ (Novartis)

**И ДРУГИХ ЛИДЕРОВ МИРОВОГО УРОВНЯ**

**Билл Джордж**

---

# **Внутренний компас лидера**

---

**Как стать сильным  
руководителем**

---



 **альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

**RED  
TWO  
ROBOT**

Билл Джордж

# Внутренний компас лидера

**Как стать  
сильным руководителем**

*Перевод с английского*



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2019



[t.me/marketologmanager](https://t.me/marketologmanager)

*Эта книга посвящается моей семье. И прежде всего — моей жене Пенни, чья любовь, жажда жизни и мудрые советы помогли всем членам нашей семьи обрести свой внутренний компас. А также нашим сыновьям, Джеффу и Джону, и невесткам, Рене и Жаннетт: все они — подлинные лидеры, приносящие миру немало пользы*

## Пролог

# Выдающееся наследие Уоррена Бенниса

Уоррен Беннис — один из главных первопроходцев в мире лидерства. При маленьком росте у этого человека было огромное сердце — а еще широкая душа и недюжинный ум. Беннис — отец науки о лидерстве в той же мере, в какой Питер Друкер — отец науки о менеджменте.

Беннис изменил наше представление о том, что значит быть лидером. Именно этот ученый впервые заявил, что лидерство — это не набор наследственных признаков, а результат процесса самопознания, который может продолжаться всю жизнь. Отрицая идею «прирожденного лидера», он открыл путь к подлинному источнику лидерских качеств — внутреннему миру человека. Беннис писал: «Самый опасный миф о лидерстве — то, что лидерами рождаются, что оно обусловлено генетическими факторами. Согласно этому мифу, у людей либо есть дар вести за собой, либо нет. Это чушь. На самом деле верно как раз обратное: лидерами становятся, а не рождаются».

Беннис показал, как жизненный опыт делает людей лидерами, как они закаляются в горниле испытаний, чтобы стать стойкими и не согнуться под грузом ответственности. Он так и говорил: «Лидерство — это характер». А потом уточнял: «Дело не просто во внешних проявлениях, доступных поверхностному взгляду, а в том, что представляет собой человек и как он стал тем, кем стал.

Становление лидера — это во многом то же самое, что и целостное развитие человеческой личности».

В юности на Бенниса глубоко повлиял его однокашник по колледжу «Антиохия», а затем и по Массачусетскому технологическому институту Дуглас Макгрегор, автор книги «Человеческая сторона предприятия». Работая в Гарвардском университете, он общался с Абрахамом Маслоу (создателем модели иерархии потребностей), Питером Друкером, Полом Самуэльсоном и Эриком Эриксоном, чья теория восьми стадий развития личности позднее повлияла на его собственную концепцию *генеративности*. Он написал тридцать книг. Идеями Бенниса вдохновлялись многие современные авторитеты в области лидерства, в том числе Том Питерс, Нитин Нория, Дэвид Герген, Джим О’Тул, Боб Саттон, Джеффри Зонненфелд и Дуг Конант.

На посту президента Университета Цинциннати Беннис понял свое истинное призвание: «Власть, которую дает *положение*, не принесла бы мне счастья: сила — это не должность. Сила — это *личность*, я всегда хотел убеждать людей только собственным голосом. Мой истинный дар — то, что я могу делать как преподаватель и наставник». После перенесенного в 1979 году инфаркта он перебрался в Университет Южной Калифорнии.

Влияние Бенниса на бизнес-лидеров было обширным и глубоким. Для тысяч и тысяч руководителей его подходы к лидерству стали руководством к действию: они не были лично знакомы с Беннисом, но зато воодушевлялись его книгами. В беседах со мной многие генеральные директора компаний и корпораций рассказывали, как сильно повлиял Беннис на их стиль руководства.

Мое знакомство с его трудами началось в 1989 году, с книги «Как становятся лидерами»<sup>[1]</sup>. Она стала для меня откровением — наконец-то нашлась философия лидерства, созвучная моим собственным представлениям. Работая в корпорации Medtronic и

преподавая в Гарвардской школе бизнеса (ГШБ), я основывался на положениях, разработанных Беннисом.

А в конце 1990-х, на Всемирном экономическом форуме, я познакомился с ним лично. У Бенниса были проблемы с сердцем, и незадолго до этого ему имплантировали дефибриллятор Medtronic. В декабре 2000 года я пригласил его в качестве гостя на ежегодное корпоративное мероприятие Medtronic. В своем выступлении перед десятитысячной аудиторией он любезно поблагодарил работников компании, придумавших и изготовивших его дефибриллятор.

Он с улыбкой заметил: «Теперь компания Medtronic у меня в сердце». А потом рассказал, как несколько раз этот прибор спасал ему жизнь. Кстати, однажды это произошло у меня на глазах. Во время его выступления в Гарвардском университете дефибриллятор внезапно сработал, и Беннис осел на пол, выронив из рук бумаги. Он — как всегда, деликатно — извинился перед аудиторией за недоразумение, собрал бумаги с пола и продолжил выступать. Но спустя десять минут дефибриллятор сработал вновь, и спасатели отвезли Бенниса в больницу.

В 2002 году мы с моей женой Пенни участвовали в семинаре, который проводили в Аспенском институте Беннис и Дэвид Герген. В то время я собирался писать книгу, чтобы рассказать о своем опыте работы в Medtronic, но никак не мог найти издателя. У меня была мысль — предложить читателям практические подходы к совершенствованию лидерских навыков и руководству, позволяющие оставаться собой, а не подражать кому-то. С благословения Бенниса издательство Jossey-Bass опубликовало мое «Подлинное лидерство» в своей серии «Рекомендовано Уорреном Беннисом». Сам Беннис выступил в роли редактора и автора предисловия к книге, в котором, в частности, писал: «Лидер на все времена — это всегда настоящий человек с сильным характером».

Он стал моим наставником, другом и соратником, именно он вдохновил меня на писательство. Он редактировал все четыре книги, написанные мной для серии «Рекомендовано Уорреном Беннисом», не жалея времени и щедро делясь со мной своими мыслями. В разгар работы над «Внутренним компасом лидера» мы — я и Питер Симс — пять дней обсуждали с ним концепцию книги и ее канву. Многие замечательные ученые очень ревниво относятся к своим идеям, но Беннис искренне хотел, чтобы я развивал его мысли, делал их доступнее для нового поколения лидеров, о котором он позже отзывался как о «поколении суровых испытаний». У нас была общая цель: внушить молодым лидерам осознанное стремление служить людям и делать мир лучше.

За два месяца до кончины Беннис пригласил нас с женой на свою лекцию о лидерстве. Блестящий ум, человеколюбие — это был все тот же Беннис, несмотря на одолевавшие его физические недуги. Согласитесь, мало кто способен преподавать в восемьдесят девять лет! Тем же вечером за ужином Пенни спросила, какую надпись он хотел бы увидеть на своем надгробии. «Бескорыстный друг», — ответил Беннис. Он и был бескорыстным другом для тысяч знакомых, студентов, коллег-ученых и подопечных — его доброта, бодрость духа и мудрость вдохновляли всех, кто его знал.

В последней книге Бенниса «Не устаю удивляться» есть фото: он идет по пляжу босиком в закатанных до колен брюках, оставляя отчетливые следы на песке. Это символично: точно так же и его мысли стали частью современных представлений о лидерстве. В итоге это и окажется главным в наследии Бенниса. Вспоминается строфа из стихотворения Лонгфелло «Псалом жизни»:

Жизнь великих призывает  
Нас к великому идти,  
Чтоб в песках времен остался

След и нашего пути[2].

## Предисловие

Когда Питер Друкер был в расцвете славы, к нему в Калифорнию приезжали высшие руководители со всей страны — за советами по вопросам менеджмента и лидерства. Он был легендой мира бизнеса, считался отцом-основателем менеджмента как науки и написал тридцать книг, глубоко повлиявших на становление современных глобальных корпораций. Побеседовав с Друкером на закате его жизни, я и сам убедился, что его мудрость поистине завораживала.

Но в 2005 году Друкер умер, и возник совершенно естественный вопрос о продолжателе его дела. Скоро стало понятно: кто, если не Уоррен Беннис? И вновь главы компаний и директора предприятий потянулись в Калифорнию, чтобы спокойно пообщаться с этим милейшим и мудрейшим человеком, личным знакомством с которым наградила меня судьба. Уоррен стоял у истоков академических исследований темы лидерства в США, а два с лишним десятка написанных им трудов придали вес результатам его исследований и в научных кругах. Такого наставника и друга было еще поискать.

После недавней кончины самого Бенниса все снова задались вопросом, кто продолжит его служение. Возможно, выход шестой и самой значительной книги Билла Джорджа «Внутренний компас лидера» означает, что у нас появился кандидат. Различия очевидны: сам Билл мог бы скромно заметить, что и Друкер, и Беннис всю жизнь были учеными-теоретиками, тогда как сам он изначально получил известность в качестве успешного руководителя огромной корпорации, а авторитетным экспертом стал уже потом. Тем не менее на протяжении нескольких

десятилетий все трое шли в авангарде науки о формировании новых лидеров.

Кстати, именно Уоррен познакомил меня с Биллом (а также с Даниэлем Васеллой, главой швейцарского фармацевтического концерна Novartis) во время Всемирного экономического форума в Давосе в 2001 году. Билл был близок к завершению своей многолетней работы в Medtronic и планировал заниматься передачей своих знаний и опыта молодому поколению лидеров.

Вскоре Билл выпустил свою первую — по сути автобиографическую — книгу под названием «Подлинное лидерство», которая моментально стала бестселлером. Так, незаметно для него самого, начался новый этап его карьеры, и он стал даже влиятельнее, чем раньше. Читая «Внутренний компас лидера», вы познакомитесь не только с сущностью его взглядов на лидерство. В книге вы найдете правдивые портреты целой плеяды самых разнообразных лидеров, а также их рассказы о знании, почерпнутом на пути, которым их вел внутренний компас. Эта книга претендует на статус классического труда, достойного встать в один ряд с «Эффективным руководителем» Питера Друкера[3] и «Как становятся лидерами» Уоррена Бенниса. Я горжусь дружбой Билла, я благодарен ему за всегдашние безошибочные советы — и очень рад поздравить его с окончанием работы над лучшей своей книгой.

Что в первую очередь важно для читателя? То, что опыт говорит о всеобщей применимости идей Билла: они будут полезны не только бизнес-лидерам, но и тем, кто занят на государственной службе и в общественных организациях. Большинство книг академических ученых адресованы узкому кругу специалистов. Так наука шагает вперед, это нормально. Однако люди, далекие от научных кругов, не всегда понимают, как на них скажется этот научный прогресс.

В своих работах Билл Джордж (как это делали и Уоррен, и Питер) намеренно стирает грань между чистой наукой и

практикой. Он как автор, преподаватель и наставник помогает лидерам совершенствоваться самим и совершенствовать свои организации. Сегодня более двух десятков руководителей крупнейших мировых компаний регулярно обращаются к нему за советами и консультациями.

Факт остается фактом: лидеры со всего мира жаждут обрести свой внутренний компас, чтобы знать, куда двигаться. Поработав преподавателем сначала в Международном институте управленческого развития, который находится в Швейцарии, и в Йельской школе менеджмента, Билл приступил к работе в Гарвардской школе бизнеса в качестве преподавателя менеджмента. В 2005 году он ввел новый факультативный предмет для второкурсников — «Развитие подлинного лидерства». Студенты приняли его с таким энтузиазмом, что курс стал одним из самых популярных в ГШБ: его выбирает все больше и больше топ-менеджеров, обучающихся в Школе.

Билл больше не преподает в рамках курса МВА. Его внимание сосредоточено на обучении высших руководителей — генеральных директоров компаний и других топ-менеджеров. Трижды в год для них организуются специальные курсы, где они могут оттачивать свои лидерские навыки. С благословения декана Нитина Нория теперь этой работой заняты другие представители профессорско-преподавательского состава в главе со Скоттом Снуком (отставным армейским офицером) и Томасом Делонгом.

А нам повезло: Билл теперь ведет свой курс в Гарвардской школе Кеннеди (ГШК), где я работаю. Я практикующий преподаватель и содиректор Центра общественного лидерства. Курс начала читать Дана Борн — генерал ВВС в отставке и первая женщина в истории вооруженных сил, получившая это звание еще во время обучения в военной академии. И вновь учащиеся демонстрируют огромное воодушевление. Кроме того, Билл ввел «Внутренний компас лидера» в ежегодную программу обучения в ГШК молодых мировых лидеров из списка, который составляет

Всемирный экономический форум. Участники обожают эту программу, особенно глубокие, содержательные разговоры в узком кругу — ежедневно за завтраком.

На сегодня только в Гарварде курс обучения на основе идей Билла о лидерстве прошли около 6000 человек. Лонгитюдные исследования на тему влияния этих идей на лидерство и жизнь в целом пока невозможны, но по множеству отдельных примеров можно судить, что результаты обнадеживают.

Под большим воздействием работ Билла и его самого находится группа студентов, обучающихся по совместной программе ГШК и Гарвардской школы бизнеса. На третьем году обучения они получают именные гранты на обучение от Билла и Пенни Джордж. Эти участники «братства Джорджа» — им, как правило, около тридцати — регулярно проводят встречи в нашем Центре общественного лидерства, на которых часто бывают Билл и Пенни. С некоторыми из них Билл, не жалея сил, работает как наставник: он остается в тесном контакте с ними и долгое время спустя после выпуска. На сегодня «братство Джорджа» насчитывает в общей сложности сто выпускников.

Разумеется, до того, как войти в «братство Джорджа», многие из них получили серьезный жизненный опыт: им не раз приходилось делать выбор, что лишь укрепило их лидерские качества. Но даже с учетом этого их последние достижения впечатляют. Вот лишь некоторые из тех, кому Билл служит наставником и по сей день. Сет Мултон приобрел сторонников по всей стране и одержал убедительную победу на выборах в конгресс. Мора Салливан занимает пост помощника министра по делам ветеранов. Нэйт Фикк — гендиректор компании Endgame, бывший руководитель Центра новой американской безопасности и автор книги «Всего одна пуля». Брайан Эллиотт создал общественную организацию Friendfactor, в составе которой люди с традиционной ориентацией успешно борются за права ЛГБТ-сообщества. Рай Баркотт руководит венчурным фондом в

Северной Каролине, вошел в список молодых мировых лидеров ВЭФ и написал книгу «Это случилось по дороге на войну». Джон Коулмен — один из руководителей инвесткомпании Invesco из Атланты и соавтор книги «Убеждать как Иисус». Стивен Чан — глава администрации Бостонского фонда. Питер Брукс работает в компании по водообеспечению и руководит проектом Warrior-Scholar. Джонатан Келли руководит фирмой прямых инвестиций в Сингапуре. А Клод Бартон управляет маркетингом быстрорастущей бразильской IT-компании. Разве могут быть сомнения, что идеи, представленные в этой книге, пригодятся любому начинающему лидеру — на любом жизненном поприще и в любой стране мира?

На момент публикации этой книги мир все глубже погружается в кризис управления. Во всем мире жизнь становится все более изменчивой и непредсказуемой. Многие лидеры не могут твердо держать штурвал во время бури, чтобы пристать к тихой гавани. Данные всемирного опроса общественного мнения, опубликованные ВЭФ в 2015 году, показывают, что 76% респондентов уверены в серьезном ухудшении лидерских навыков руководства. В этом смысле бизнес-лидерам удалось отвоевать кое-какие позиции, утраченные после кризиса 2008–2009 годов, но выглядят они немногим лучше, чем политическое руководство.

Возможно, эта книга поможет нам выбрать верный путь. Если некоторые лидеры признают, что отклонились от курса своего внутреннего компаса, и смогут подправить направление движения, то, как утверждает Билл Джордж, то же смогут сделать и страны. Можно с уверенностью сказать, что подлинное лидерство сумеет исправить то положение, в котором мы все очутились.

*Дэвид Герген*

# Введение

А вы уже нашли свой внутренний компас? Вы знаете, для чего живете? В чем состоит ваша задача как лидера?

Лидерство — это прежде всего искренность, умение быть собой. Цель этой книги — помочь вам стать таким лидером, каким вы сами хотите себя видеть. А путь к жизненному успеху укажет вам стрелка вашего внутреннего компаса.

## Ваш внутренний компас

Внутренний компас указывает на ориентиры, опорные точки в непрерывно меняющемся мире, которые помогают лидеру не сбиться с пути. В его основе — глубинные убеждения, базовые ценности и принципы, которыми руководствуется человек. Это ваш собственный уникальный инструмент, олицетворение вашего подлинного «я».

Стрелка обычного компаса всегда указывает на магнитный полюс, а внутренний компас ведет вас к цели, которую вы, будучи лидером, ставите перед собой. Следуя стрелке внутреннего компаса, лидер вызывает у людей неподдельный интерес и естественное желание идти за ним. Окружающие могут вас направлять и поддерживать, но главные убеждения человека выкованы его собственным жизненным опытом. Что говорил Уоррен Беннис? «Вы — автор своей жизни».

Мы учимся следовать внутреннему компасу всю жизнь — это годы и годы упорного труда. Но вы, смотрясь в зеркало, должны

видеть человека, которого уважаете за его дела, и никакие жизненные испытания не смогут подорвать это уважение. День на день не приходится, но если человек верен себе, то одолеет любые трудности.

Иногда общество ждет от нас не совсем того, к чему стремимся мы сами. И в небольшом коллективе, и во главе крупной организации лидер всегда ощущает давление извне. Он вынужден учитывать чужие интересы, а пытаться стать для всех хорошим — это очень соблазнительно. Этот соблазн и давление могут заставить вас отступить от намеченного курса. Если вы отклонитесь слишком сильно, внутренний компас сообщит вам, что дело плохо и что нужно проложить курс заново. Соппротивление постоянному давлению со стороны и чужим ожиданиям требует мужества и твердости характера.

Глава компании Sara Lee Бренда Барнс убеждена:

«Главное для лидера — твердый характер и ценности, которыми он руководствуется в жизни. Если вас направляет некий внутренний компас, в котором нашли отражение ваш характер и ценности, то все будет нормально. Пусть вас ведут ваши ценности, всегда сверяйтесь со своим внутренним компасом. Мир не черно-белый — а в бизнесе полно серых зон».

Если у человека есть внутренний компас, то его стиль лидерства становится отражением его личности. Столетие назад психолог Уильям Джеймс писал:

«Я часто думаю, что лучший способ определить характер человека — найти то психологическое или душевное состояние, в котором... он чувствует себя максимально деятельным и полным сил. В такие моменты слышишь внутренний голос, который говорит тебе — вот оно, мое истинное «я»».

А вы когда-нибудь чувствовали себя максимально деятельным и полным сил, чтобы с полной уверенностью сказать: вот оно, мое истинное «я»? У меня было такое в моей профессиональной жизни, когда в 1989 году я пришел работать в Medtronic и влился в коллектив талантливых людей, работавших под девизом

«Облегчать страдания, возвращать здоровье и продлевать жизнь». Я почувствовал, что здесь могу быть собой, что меня будут уважать как личность и ценить за вклад в общее дело. Я сразу понял, что ценности компании совпадают с моими собственными.

## Приход подлинных лидеров

После выхода в 2003 году моей книги «Подлинное лидерство» меня чаще всего спрашивали — что значит «подлинный»? Для меня подлинный лидер — это искренний лидер, что всегда казалось мне совершенно естественным, но в ту эпоху «харизматичных» лидеров эта мысль звучала как откровение.

А сегодня *искренность лидера — это не что иное, как «золотой стандарт» руководителя*. Харизма, дух соперничества, внешний лоск и пренебрежение чужими интересами — все, что на рубеже веков считалось для лидера естественным, теперь утратило свое значение. И не стоит путать лидерство со стилем руководства, управленческими навыками или профессиональными умениями. Они очень важны, но все это внешние проявления. А свое истинное «я» нельзя подделать — люди инстинктивно распознают того, кто притворяется ради достижения своих целей.

Иерархическое, директивное руководство, господствовавшее в XX веке, уходит в прошлое. Ему на смену приходит лидерство, основанное на принципах сотрудничества и делегирования полномочий, — на всех уровнях. Безнадёжно устарело представление о руководителе как о человеке, который всегда умнее всех, олицетворением которого был, в частности, печально известный Джеффри Скиллинг, бывший глава компании Enron,

который как раз недавно вышел из тюрьмы. Сегодняшние лидеры — люди с высоким эмоциональным интеллектом.

Благодаря этому дрейфу к большей искренности современные лидеры — личности куда более крупного масштаба. Раскрыв потенциал своего внутреннего компаса, они глубоко привержены идее сделать мир лучше и оставить после себя наследие, которым смогут воспользоваться их последователи. О качествах современных лидеров можно судить по устойчивым результатам их организаций.

Для нового издания книги, расширенного и дополненного, мы с моим коллегой Заком Клейтоном лично побеседовали с сорока семью подлинными лидерами нового поколения из разных стран и областей деятельности, в том числе с Полом Полманом (Unilever), Индрой Нуйи (PepsiCo), Джеком Ма (Alibaba), Арианной Хаффингтон (Huffington Post), Кеннетом Фрейзером (Merck) и Джимом Уоллисом (Sojourners).

Приступая к работе над «Внутренним компасом лидера» в 2007 году, наша исследовательская группа (Питер Симс, Диана Майер, Эндрю Маклин и я) задалась целью найти внятный ответ на вопрос, что же делает лидера лидером. Мы побеседовали со ста двадцатью пятью такими лидерами, чтобы попытаться узнать их секреты. Такого масштабного и глубокого исследования процесса становления бизнес-лидеров еще никогда не проводилось.

Кроме того, мы решили взглянуть, как прогрессируют лидеры, с которыми мы беседовали для первого издания, и вновь побеседовали со многими из них. К нашему огромному удовольствию, выяснилось, что у подавляющего большинства дела обстоят прекрасно. Кто-то перешел на новую должность, кто-то оставил свою организацию ради новых рубежей, но почти все они по-прежнему вносят ценный вклад в экономику и общественную жизнь. Неудача постигла лишь некоторых.

В нынешнем издании мы сохраняем прежнюю структуру, но куда детальнее рассматриваем то, что узнали о лидерстве за

минувшее десятилетие. В книгу включены и результаты исследований — как моих собственных, так и сделанных моими коллегами по Гарвардской школе бизнеса, а также практиками и теоретиками из других стран: как лидеры нащупывают свой внутренний компас, ищут свое истинное «я», становятся руководителями глобального масштаба и следуют курсом своих внутренних убеждений и ценностей на протяжении всей жизни.

По сравнению с лидерами, опрошенными для первого издания, сорок семь новых бесед, включенных в эту книгу, представляют более разноплановую и интернациональную группу руководителей. Тем не менее их рассказы и мнения о лидерстве полностью созвучны тому, о чем говорилось в беседах, вошедших в предыдущее издание (список наших собеседников приведен в конце книги).

Эти люди не дожидались, пока их назначат на высокий пост, чтобы стать лидерами. Напротив, они сами хватались за любую возможность — учиться руководить, заниматься саморазвитием. Каждому из них пришлось столкнуться на своем пути с испытаниями, порой весьма суровыми. Но, по их словам, именно жизненные испытания — а также люди, которые помогли им пройти через эти испытания, — стали главной причиной их успеха. И все эти современные лидеры, все без исключения, считают, что как раз искренность намерений и умение быть собой помогли им работать результативно и с полной отдачей.

Изучив, как работают эти руководители, мы более отчетливо поняли, что представляет собой подлинный эффективный лидер. Понятно, что все лидеры разные, — как, собственно, и все люди в целом. Но суть в том, что *нельзя оставаться собой, пытаясь походить на кого-то другого*. Можно учиться на чужом опыте, но нельзя прийти к успеху, пытаясь *уподобиться* другому человеку. Люди поверят в вас, только если убедятся, что ваш блеск настоящий, а не поддельный.

Если вы притворяетесь или нацепляете маску, вас быстро разоблачат. С этим согласна и председатель Национальной ассоциации корпоративных директоров Рита Кларк Кинг:

«Если человек стремится походить на кого-то другого, он — просто подражатель, поскольку делает то, чего от него, как ему кажется, ждут. С такими мыслями в звезды не пробиться. А стать звездой, причем единственной в своем роде, позволит искренняя преданность своему делу».

Председатель совета директоров и генеральный директор компании Amgen Кевин Шерер в начале своей карьеры приобрел бесценный опыт — он был личным помощником Джека Уэлча, в те времена главы General Electric. В культе его личности, царившем в те времена в GE, он видит минус: «Все хотели походить на Джека. А лидерство — это многоголосие. Нужно быть самим собой, а не пытаться подражать другим».

## Преображение лидерства

Чем объясняются такие глубокие перемены в сегодняшних лидерах?

В 1990-х, будучи главой компании Medtronic, я не раз воочию убеждался в том, что главами корпораций не всегда становятся подходящие люди. Под давлением инвесторов с Уолл-стрит, которые всегда требуют максимальной отдачи в кратчайшие сроки, совет директоров выбирает руководителя, исходя скорее из имиджа, стиля и личной харизмы, чем из сущности человека и его морально-этических качеств. Такие лидеры нередко ставили свои компании в рискованное положение — они больше интересовались внешним лоском и личной материальной выгодой, а не строительством сильного и устойчивого предприятия. Были случаи, когда руководителей, явно

проваливших дело, убрали с постов, выплачивая им огромные компенсации, и это подрывало веру в лидерство как таковое.

В конце концов то самое давление фондового рынка вышло боком: осенью 2008 года многие крупные игроки попросту обанкротились, и правительство США было вынуждено спасти экономическую систему страны от полного краха. Последовала глубокая рецессия, миллионам американцев пришлось тратить свои сбережения, а безработица подскочила до 10 с лишним процентов. Первопричиной этого кризиса были не финансовые инструменты вроде субстандартных ипотечных кредитов. Точно так же, как и в начале нулевых, корнем проблемы было *несостоятельное руководство*.

В результате показатели доверия общества к бизнесу упали до рекордно низких значений за последние полвека. А в бизнесе доверие — главная валюта. Залог успеха любой организации — доверие потребителей к ее продуктам, сотрудники доверяют своему руководству, инвесторы доверяют свои деньги управляющим фондами, а общество верит в капитализм как в честный и справедливый способ накопления. С начала мирового финансового кризиса прошло уже много лет, а доверие общества к бизнес-лидерам по-прежнему невелико.

Впрочем, у таких кризисов есть и плюс — приходит новое поколение в высшей степени достойных руководителей, которые хорошо усвоили уроки прошлого. Эти люди стали свидетелями позорного провала корпоративного управления в 2003 году, когда обанкротились компании Enron и WorldCom, и пережили мировой финансовый крах 2008 года.

Из негативного опыта многих руководителей, потерпевших фиаско, сегодняшние лидеры почерпнули знание, чего нельзя делать. Они видели, как их предшественников заводила в ловушку погоня за деньгами, славой и властью, потому что в этой погоне легко сбиться с пути, указанного внутренним компасом. Они знают, как опасно стоять у руля организации и пренебрегать ее

интересами во имя своих собственных. И, что самое важное, они прекрасно понимают: самый эффективный и надежный способ руководства — быть самим собой.

По словам современных лидеров, они нащупали свой внутренний компас и изо всех сил стараются следовать за его стрелкой. Однако руководить организацией сегодня значительно труднее, чем в мою бытность главой компании. Сегодня лидерам приходится противостоять куда более жестким ограничениям со стороны надзорных и регулирующих органов и куда более настойчивым требованиям инвесторов, которым нужен результат здесь, сейчас, немедленно. Все это мешает двигаться по избранному пути.

Читая эту книгу, вы можете задаться вопросом: почему мы уделяем основное внимание вашей собственной жизни и саморазвитию, а не руководству другими людьми? Поработав со многими лидерами, мы поняли, что управлять *собой намного труднее, чем другими*. Тому, кто сам с собой в ладу и чувствует себя на своем месте, руководство другими людьми дается проще, и это закономерно.

Подлинные лидеры, следующие курсом своего внутреннего компаса, прошли сквозь горнило испытаний и неудач. Обретенная стойкость помогает им не поддаваться давлению и удерживаться от соблазнов. Они знают, что только способность быть самим собой заставит и коллег по работе, и всех окружающих воспринимать их всерьез. Они считают, что вверенная им организация должна расти и развиваться, и это дело не одного дня, но в то же время способны выдавать результаты «здесь и сейчас».

В наши дни бизнес становится намного более глобальным, чем в прошлом десятилетии, и это существенным образом сказывается на бизнес-лидерах во всех без исключения странах мира. Как заметил председатель ВЭФ от США Жан-Пьер Руссо, «сегодняшние лидеры мыслят более глобально, они более

открыты и в большей степени озабочены проблемами общества, чем их предшественники».

По сравнению с предшественниками новое поколение лидеров, представленное на страницах этой книги, более многоликое, более пестрое в смысле национальной принадлежности, более широко мыслит — и чаще всего эти люди растут и развиваются вместе со своими организациями. Среди современных подлинных лидеров значительно больше женщин, людей с другим цветом кожи и тех, кто работает не у себя на родине. Они смотрят на мир более глобально и нацелены на многолетнюю плодотворную работу. В результате на высших постах ведущих компаний мира появляются по-настоящему глобальные лидеры, понимающие, что значит делать бизнес в эпоху глобализации.

Уже давно классическим примером руководителя XX века считается Джек Уэлч, которому журнал *Fortune* присвоил титул «Менеджер столетия». В новом веке подобным лидером может стать Пол Полман из Unilever. На рис. I.1 приведены некоторые черты, отличающие нынешнее поколение лидеров от их предшественников.

Черта	Лидеры XX века	Лидеры XXI века
Имидж	Харизматичный	Целеустремленный
Направленность	На США	На весь мир
Мотивация	Личные интересы	Интересы организации
Опыт	Безупречное резюме	Закален испытаниями
Временной горизонт	Краткосрочный	Долгосрочный
Метод построения организации	Иерархический	Делегирование полномочий
Главное преимущество	IQ	Эмоциональный интеллект
Самооценка	Чужие суждения	Объективный вклад

**Рис. I.1.** Различия между лидерами XX и XXI веков

Что представляет собой подлинный лидер? *Подлинныe лидеры руководствуются своим внутренним компасом, объединяют людей общими целями и ценностями и помогают другим быть подлинными лидерами в общем деле — повышении эффективности работы предприятия.*

Подлинныe лидеры верны себе и своим идеалам. Они порождают взаимное доверие и создают с окружающими естественные узы сотрудничества. А поскольку люди им доверяют, подлинныe лидеры могут мотивировать их на достижение высоких результатов. Они не идут на поводу у чужих ожиданий, они самостоятельны и идут своим путем. Это лидеры-служители — их в большей степени волнует служение людям, чем личный успех или признание их заслуг.

Это не значит, что подлинныe лидеры безупречны. Вовсе нет. У лидеров есть слабые стороны, и они тоже могут ошибаться. Но, признавая свои недостатки и ошибки, они показывают себя обычными, живыми людьми, а это дает им возможность не отрываться от окружающих и по-прежнему их поддерживать и вдохновлять.

Эта книга написана для всех, кто хочет стать подлинным лидером и обрести свой внутренний компас. Она подойдет всем — от студента, только мечтающего о лидерстве, до главы крупной организации. Никогда не бывает слишком рано или слишком поздно, чтобы, руководствуясь велением сердца, принять вызов, который тебе бросила судьба. Фундамент книги — это многолетний опыт (если сложить его вместе, это будут сотни лет истинного служения людям) множества подлинных лидеров, с которыми мы побеседовали, а также мой собственный опыт руководителя на протяжении пятидесяти лет. У читателя «Внутреннего компаса лидера» есть возможность изучить опыт подлинных лидеров и учесть его при составлении собственного плана развития.

- Суть в следующем: *вы можете обрести свой внутренний компас хоть сейчас.*
- Обладать врожденными чертами и особенностями характера лидера необязательно.
- Быть топ-менеджером необязательно.

Проявить инициативу и взять лидерство на себя можно на любом жизненном этапе.

Вот что говорит глава рекламного агентства Young & Rubicam Энн Фадж: «Искорка лидерства есть в каждом человеке, будь то бизнесмен, правительственный чиновник или волонтер-общественник. Задача в том, чтобы хорошенько разобраться в себе и понять, как применить свои задатки лидера с пользой для окружающих. Жизнь дана нам не просто так. Жить полной жизнью — это отдавать делу всего себя».

## **Нащупайте свой внутренний компас**

Обретение внутреннего компаса — дело непростое. Возможно, оно растянется на годы и годы, как, например, в моем случае.

На страницах этой книги вы не найдете инструкций вроде «Шесть простых способов обнаружить свой внутренний компас» и тому подобных примитивных рецептов. Мы придерживаемся прямо противоположного подхода. Для обретения внутреннего компаса вам потребуется неукоснительно следовать своим убеждениям и сохранять индивидуальность. Здесь не обойтись без вдумчивого самоанализа и постоянной поддержки — оценивающей поддержки — от друзей и коллег. Но, прежде всего, *следует принять на себя всю полноту ответственности.* Раскрытию своего потенциала нужно посвятить себя целиком — так, как это делают одаренные от природы музыканты или спортсмены.

В первой части книги мы рассматриваем пути становления подлинных лидеров. Она начинается с рассказов о них. Каждая история такого человека сама по себе уникальна и говорит о нем больше, чем любая характеристика или перечисление лидерских качеств. Затем мы делим путь лидера на три этапа и детально разбираем ключевые моменты каждого из них. Многим руководителям случается терять ориентиры и сбиваться с пути. Чтобы понять, почему это может произойти, мы анализируем пять типов лидеров, уверенно следующих своим жизненным путем. И, наконец, рассмотрев судьбоносные события и тяготы, через которые пришлось пройти этим людям, мы увидим, как преодоление испытаний помогло им обрести стойкость, свойственную подлинным лидерам.

Во второй части мы рассказываем о пяти составляющих вашего внутреннего компаса, который поможет совершенствоваться вам как лидеру и не позволит сбиться с верного курса. В этом разделе вы получите представление о том, как оставаться собой перед лицом многочисленных проблем и препятствий. Мы выделяем пять ключевых элементов становления лидера. В центре вашего компаса находится самопознание, вокруг которого располагаются ценности и принципы, идеальный баланс, группа поддержки (единомышленники) и гармония (см. рис. 1.2).

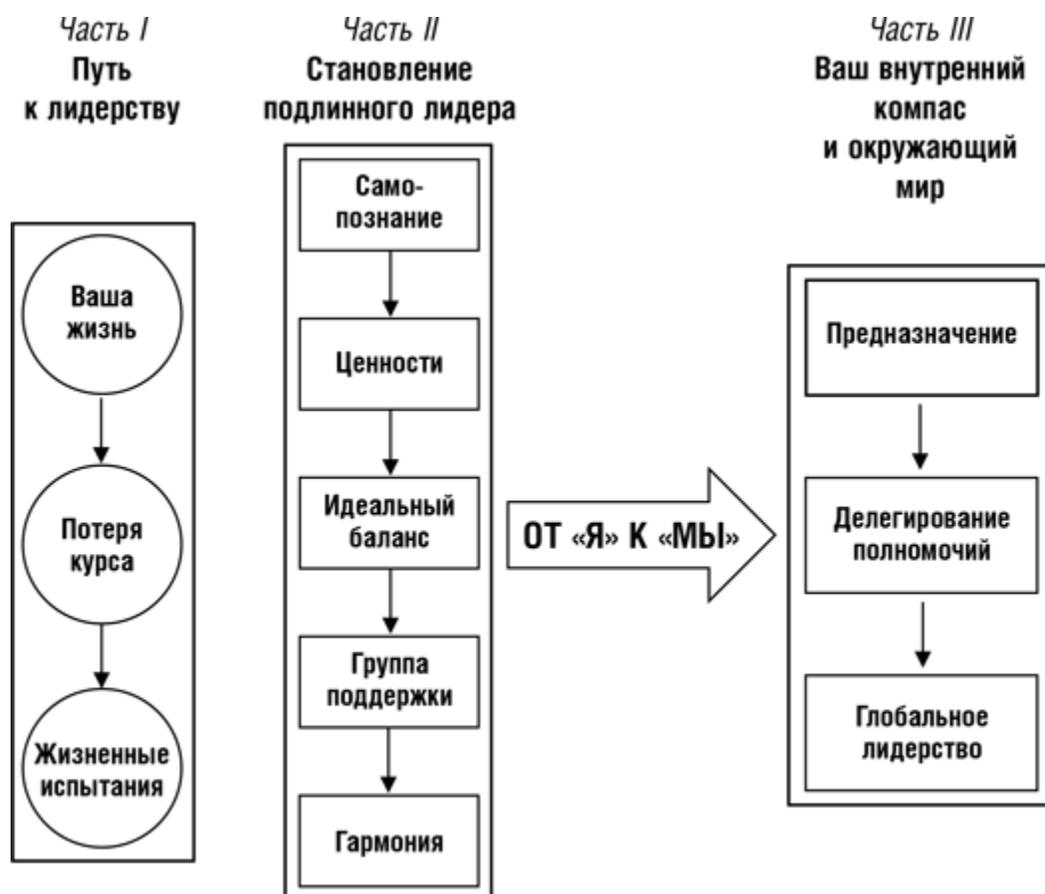


Рис. 1.2. Схема книги: часть I, часть II и часть III

В третьей части книги мы показываем, как сфокусированный на себе лидер с позиции «Я» превращается в лидера с позиции «мы», нацеленного на служение людям. Только в результате такого превращения можно прийти к пониманию смысла своей лидерской роли и вдохновлять окружающих на целеустремленное движение к общей цели. Наконец, в условиях глобализации следует развивать в себе качества, которые могут потребоваться руководителю поистине глобального масштаба. В послесловии мы ставим вопрос о служении лидеров обществу как условии превращения капитализма в фактор решения самых насущных мировых проблем.

В конце каждой главы вы найдете подборку упражнений, которые можно использовать при подготовке личного плана

развития. А если вы купите практическое пособие «Полевой журнал поисков внутреннего компаса: Персональное наставление по обретению лидера в себе» (The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership), подготовленное при участии моих коллег Ника Крейга и Скотта Снука, то это принесет вам еще больше пользы. В нем содержатся углубленные варианты упражнений к каждой части книги.

Посвятив себя обретению внутреннего компаса, вы станете подлинным лидером, способным сделать мир лучше и оставить задел своим последователям.

## Часть I

# ПУТЬ К ЛИДЕРСТВУ

В рассказах наших собеседников есть одна общая черта, не заметить которую невозможно: их как лидеров формировали в том числе и жизненные обстоятельства. Жизнь человека — его фундамент. Она формирует его представление об окружающем мире. А оно, в свою очередь, способно вести вперед или отбрасывать назад, и в первую очередь это относится к лидерам.

В части I мы изучим три темы:

1. *Каким вы видите свой жизненный путь.* На жизненном пути человеку встречается множество вершин и ущелий, мир подвергает его испытаниям, осыпает благами и вводит в искушения. Размышления и самоанализ помогут вам осознать свой жизненный опыт, а в некоторых случаях и взглянуть на него по-новому.
2. *Риск сбиться с курса.* С жизненными испытаниями и невзгодами сталкиваются все, и каждому приходится иметь дело с опасениями и неопределенностями. На жизненном пути вам встретятся соблазны, угрожающие столкнуть вас с пути, который указывает внутренний компас. Мы рассмотрим пять типичных примеров, как люди теряют курс.

### *3. Роль жизненных испытаний в формировании лидера.*

То, как вы справляетесь с серьезными неприятностями, куда сильнее влияет на формирование вашего характера, чем эти неприятности сами по себе. Как огонь закаляет сталь, так и тяжелые испытания, и чрезвычайно болезненный опыт открывают больше возможностей для личностного роста.

Получив более ясное представление о своем жизненном пути и адекватно оценив его, вы поймете, куда указывает стрелка вашего внутреннего компаса.

# 1

## Ваш жизненный путь

*Как человека и лидера меня сформировал мой жизненный опыт.*

ГОВАРД ШУЛЬЦ, ГЛАВА STARBUCKS

Путь к подлинному лидерству начинается с понимания себя: своей жизни, трудностей и неудач. Это ключ к самопознанию, необходимому для обретения внутреннего компаса.

### Путь к лидерству: Говард Шульц

Зимой 1961 года семилетний Говард Шульц играл с друзьями в снежки во дворе дома для малоимущих в Бруклине, где жила его семья. Мать позвала его домой, крикнув из окна седьмого этажа: «Говард, иди домой! С папой беда». Дальнейшее навсегда изменило его жизнь.

Войдя в дом, он увидел отца, неуклюже притулившегося на диване с загипсованной ногой. Шульц-старший работал водителем службы доставки. Он поскользнулся на обледеневшей дорожке и сломал лодыжку. Из-за этого его уволили с работы, и семья лишилась медицинской страховки. Мать Говарда работать не могла — она была на восьмом месяце беременности. Сбережений у семьи не было, состоятельных родственников тоже. Вечерами он часто слышал разговоры родителей — у кого бы

занять денег. Когда звонил телефон, мать подговаривала Говарда отвечать коллекторам, что родителей нет дома.

Маленький Говард пообещал себе, что будет жить иначе. Он мечтал создать компанию, «в которой хотел бы работать отец», — с человеческим отношением к сотрудникам и приличной медицинской страховкой. Но едва ли он мог себе вообразить, что в штате его компании будет почти 200 000 человек, а заведений по всему миру будет 20 000 с лишним. Создать самую большую в мире сеть кофеен Starbucks Шульца подтолкнул его собственный жизненный опыт.

«У меня перед глазами пример отца — всю жизнь он выбивался из сил, больше тридцати раз менял одну собачью работу на другую просто потому, что ничего другого для человека без образования не оставалось», — говорит Шульц. Он этого не забыл, поэтому сделал все, чтобы обеспечить всех работников Starbucks, даже временных, медицинской страховкой.

«Культура и ценности Starbucks растут из моих детских воспоминаний. Я хотел создать компанию, в которой не удалось поработать моему отцу, — такую, где человека ценят и уважают независимо от происхождения, цвета кожи или уровня образования. Медицинская страховка означает невероятное доверие к компании со стороны работников: это и стало переломным моментом в истории бренда Starbucks. Мы хотели построить компанию не только для того, чтобы на ней могли зарабатывать акционеры, но и чтобы она росла на культурных ценностях, которые создают ее сотрудники».

В отличие от многих других выходцев из бедных слоев Шульц не стыдится своего происхождения. Он считает, что смог создать одну из наиболее успешных компаний наших дней именно благодаря жизненным урокам. Но осмыслить их было непросто — для этого Шульцу, как и любому другому на его месте, пришлось вновь встретиться с призраками собственного прошлого, пережить былые страхи.

Бруклинское детство наложило на Шульца свой отпечаток. Как-то раз он отвез дочку в район, где прошло его детство, и

девочка, в ужасе от вида трущоб, сказала: «Удивительно, что ты вообще вырос нормальным человеком». В то же время именно опыт бруклинских подворотен помогает Шульцу найти общий язык с кем угодно. Он говорит с легким бруклинским акцентом, обожает итальянскую еду, с удовольствием носит джинсы и относится с уважением ко всем, независимо от их положения. Он не забыл свои корни, и богатство его не опьянило: «Я вырос среди трудяг, едва сводивших концы с концами, живущих в полной безнадеге от невозможности вырваться из такой жизни. Все это остается с тобой навсегда. Еще в раннем детстве я запомнил мамины слова — что в Америке можно добиться всего, чего захочешь. Она повторяла их как заклинание». Пример отца, впрочем, свидетельствовал прямо об обратном. Он был рабочим на заводе, водителем грузовика, таксистом — но нигде не получал больше \$20 000 в год. В минуты отчаяния отец даже при ребенке жаловался, что нет никакой возможности вырваться из нищеты и что его никто не уважает.

Подростком Шульц часто конфликтовал с отцом, стыдясь его невезучести. «Он казался мне неудачником и тьюфом, и меня это злило. Я считал, что он мог бы достичь куда большего, если бы как следует постарался». Шульц твердо решил, что подобная участь не для него. «Отчасти мной всегда руководил страх потерпеть неудачу. Я слишком хорошо знал, что бывает, если опустишь руки».

Шульц ощущал себя аутсайдером и поэтому решительно нацелился на успех. Поначалу он посвятил себя спорту: «На поле никто не видел во мне “ребенка из бедной семьи”». Он стал не рядовым игроком, а блестящим квотербеком школьной футбольной команды. Шульцу дали грант на обучение в Университете Северного Мичигана, и он первым в семье получил высшее образование. С приходом в бизнес его спортивный задор отнюдь не угас.

Занимаясь продажами в компании Херох, Шульц задыхался от царившего в ней бюрократизма. Остальные прекрасно вписались в эту бюрократическую культуру и жили припеваючи, но Шульц мечтал пойти своим путем. «Я искал место, где можно быть самим собой», — говорит он.

«На меньшее я был не согласен. Требуется немалое мужество, чтобы пойти нестандартным путем. В такие моменты жизненный опыт приобретает неизмеримую ценность: никогда нельзя предсказать, в чем именно ты обретишь себя. Как человека и лидера меня сформировал мой жизненный опыт».

Приехав по делам в Сиэтл, Шульц наткнулся на кофейню Starbucks. «Впечатление было такое, как будто открываешь для себя новый мир», — говорит он. Шульц буквально навязал себя владельцам компании в качестве директора по маркетингу и производству. Поехав закупать оборудование в Италию, он обратил внимание, какие в Милане кофейни — с постоянными посетителями, с особой атмосферой. Он подумал, что воссоздать такую культуру общения можно и в Америке, а продавать следует не просто кофе, а возможность пообщаться за чашечкой напитка.

Узнав, что владельцы компании Starbucks не против ее продать, Шульц привлек финансирование от группы частных инвесторов. На завершающем этапе сделки он столкнулся с серьезной проблемой — его главный инвестор захотел выкупить компанию и уже предпринял первые шаги. «Я испугался, что к нему перебегут и остальные мои инвесторы, поэтому попросил о помощи Билла Гейтса–старшего, отца создателя Microsoft. В борьбе с одним из местных титанов поддержка фигуры такого калибра мне не помешала бы».

Между инвестором и Шульцем состоялся жесткий разговор, и он услышал примерно следующее: «Или ты пойдешь на мои условия, или тебе в этом городе не работать. Тебе никто не даст ни цента. Будешь ходить и побираться». Уходя со встречи, Шульц едва сдерживал слезы. А потом было две безумных недели — он

сумел воплотить в жизнь альтернативный план, нашел недостающие \$3,8 млн и выдал инвестора из сделки.

«Согласись я на его условия, он отнял бы у меня мечту. Наверняка он сразу уволил бы меня и начал диктовать Starbucks, что и как делать. Страсть, увлеченность и преданность делу — все это могло исчезнуть».

Самый грустный день в жизни Шульца — день смерти его отца. Друг, которому он рассказывал о своих конфликтах с отцом, заметил: «Будь твой отец успешным человеком, у тебя бы и не было такого задора». После смерти отца Шулец изменил отношение к нему: ведь таких честных и преданных своей семье людей было еще поискать. Теперь он понимает, что его отец просто попал в жернова системы, и больше не считает его неудачником. «Только с его смертью я осознал, что был к нему несправедлив. Просто у него не было возможности найти достойную работу, которой можно гордиться».

С присущей ему энергией Шулец принялся за строительство компании, работать в которой понравилось бы его отцу. Чтобы привлекать в компанию тех, кто отвечает ее ценностям, Starbucks подключила материальные стимулы — отличное жалование, расширенный пакет льгот и опционную программу для всех работников. Отец Шульца и мечтать не мог ни о чем подобном. В результате текучесть кадров в Starbucks более чем вдвое ниже, чем в целом по отрасли.

Один из талантов Шульца — способность находить общий язык с людьми из самых разных социальных слоев. Выступая на специальных мероприятиях компании, он рассказывает историю своей жизни и создания Starbucks. Каждую неделю он делает ознакомительные визиты — посещает два десятка кофеен. По утрам он встает в половине шестого, чтобы созвониться с иностранными подразделениями компании. «Я пишу картину, а Starbucks — мой холст», — говорит Шулец.

«Starbucks — квинтэссенция бизнеса, построенного на интересе к людям: все, что мы делаем, делается во имя человека. Культура и ценности компании — ее характерный признак и в то же время конкурентное отличие. Мы полюбились потребителям всего мира, потому что людям не хватает человеческого общения и искренности. Кофе — не более чем катализатор такого общения, хоть для китайцев, хоть для японцев, испанцев или греков. Не знаю, почему этот бизнес так захватил меня, — может, из-за моего происхождения, а может, это просто мое. Но мне как-то удалось связать все воедино».

В 2000 году Шульц передал управление компанией новому генеральному директору Джиму Дональду, но остался председателем совета директоров. В 2007 году в прессу попало резкое письмо Шульца в адрес Дональда и членов правления — он тревожился, что сеть теряет свое лицо, а атмосфера и сервис становятся такими же, как и везде. Оно вызвало бурное обсуждение и в СМИ, и среди клиентов и сотрудников Starbucks. В январе 2008 года Шульц вновь стал главой компании. Одним из его первых шагов стало закрытие всех американских точек сети на полдня — нужно было провести тренинг среди сотрудников, объяснить им, что необходимо реанимировать изначальную культуру Starbucks. Впечатляющие результаты, достигнутые впоследствии, еще раз подтвердили эффективность Шульца как руководителя.

Говард Шульц — только один из множества лидеров, непосредственно связывающих свои успехи и мотивацию с собственным жизненным опытом. Как и у большинства руководителей, в сознании Шульца идет постоянная борьба между позитивными и негативными мыслями. Такая «дуэль установок» (как я называю это явление) характерна даже для наиболее успешных лидеров.

Позитивные установки Шульца заставляют его по-прежнему следовать за своей мечтой. Но все же в глубине души у него сохраняется сильный страх неудачи — память об отцовском опыте. Не позволяя своим негативным установкам полностью

завладеть собой, Шульц приправляет ими позитивные и уверенно ведет Starbucks по пути успеха.

## **Жизненный опыт — движущая сила лидера**

Осмысление собственного жизненного опыта помогло лидерам, с которыми мы беседовали, нащупать свой внутренний компас. В своих рассказах о жизни они упоминали о влиянии родителей, учителей и наставников, о поддержке со стороны окружающих, о лидерстве в командном спорте, скаутском движении и студенческом самоуправлении, о работе с юных лет. На многих повлияли тяжелые переживания (скажем, болезнь или смерть родных и близких) или сложные испытания — люди сталкивались с неравенством, дискриминацией или травлей.

Каждого из них сделала страстным лидером уникальность его жизненного опыта.

Эти люди не родились лидерами.

Они не считали, что от природы наделены чертами, навыками или качествами лидеров.

Они не пытались подражать великим лидерам.

Они сделали прекрасными лидерами, просто оставаясь собой и поставив свои способности на службу людям. Кое-кто из выдающихся руководителей — например, председатель совета директоров компании Regeneron Рой Вагелос — вообще не считают себя лидерами. Они говорят лишь о своем желании сделать мир лучше и вдохновлять на это других людей. Но что же это, если не самое настоящее лидерство?

Экс-министр здравоохранения и социального обеспечения Джон Гарднер однажды заметил: «Видимо, у меня были кое-какие лидерские качества, просто до поры до времени жизнь не давала им повода проявиться». А вы знаете, каких лидерских качеств

может потребовать от вас жизнь? Давайте познакомимся с историями двух других лидеров. Читая их, подумайте, на что вас вдохновляет собственный жизненный опыт и как он формирует вас как лидера.

## **Дик Ковачевич: от продавца в продуктовом магазине до ведущего банкира**

За двадцать лет в должности председателя совета директоров и генерального директора Wells Fargo Дик Ковачевич добился больше, чем любой другой руководитель коммерческого банка. Однако в беседе с нами он сосредоточился не на своих профессиональных достижениях. Вместо этого он рассказал, как повлияло на становление его личной лидерской философии детство в маленьком городке на западе штата Вашингтон.

Ковачевич рос в рабочей семье и с раннего детства общался с самыми разными людьми — состоятельными и не очень, образованными и нет. Фермеры, лесорубы и рабочие с соседней лесопилки были умными, работающими и в высшей степени порядочными людьми, но им не хватало образования. На Дика здорово повлияли школьные учителя — они хвалили его за успехи в учебе и настоятельно советовали продолжить образование в университете.

С одиннадцати лет Ковачевич подрабатывал в местном продуктовом магазинчике, и это пробудило в нем интерес к бизнесу. После уроков он занимался спортом, а затем бежал домой, чтобы успеть перекусить перед вечерней сменой в магазине. Когда менеджер овощного отдела уходил в отпуск, Дик выполнял его обязанности — поддерживал порядок на полках, следил за ценниками и заказывал товар. Все это научило Ковачевича главному — как важны отношения с потребителями. «Это было полезнее для развития чутья и лидерских навыков, чем

любая бизнес-школа, хотя, конечно, никакому лидерству в магазине не учили».

На становление Ковачевича как лидера серьезно повлиял и спорт. Он занимался командными видами спорта, часами тренировался и стал капитаном бейсбольной и футбольной команд. «На поле я узнал, что коллектив — это больше, чем просто сумма талантов. Методом проб и ошибок я учился тому, что потом пригодилось мне в бизнесе».

«Если у вас в команде одиннадцать квотербеков, она будет сливать игру за игрой. От квотербеков как лидеров команды слишком многого ждут — как и от любого главы компании. Не бывает звездных квотербеков без отличных лайнменов, потрясающих ресиверов и неутомимых бегунков-беков. Разнообразие умений — вот что важно для любой хорошей команды. Если лидер окружает себя теми, кто на него похож, эффективности не жди. Мы должны признавать свои слабости — не носиться с ними, просто признавать, — и приглашать на работу тех людей, чьи сильные стороны компенсируют наши слабые».

Ковачевич применил этот принцип в Wells Fargo, позвав в команду талантливых топ-менеджеров, которые отвечали за развитие отдельных направлений бизнеса. Он полностью перепоручил им руководство этими направлениями, а сам выступал в роли «квотербека» команды.

Опыт детства, прошедшего в маленьком городке, глубоко повлиял на его представление о банковском деле. Пока другие банки заменяли живых сотрудников компьютерами, Ковачевич упорно стремился сделать каждое отделение Wells Fargo самым человечным банком в округе. Главная обязанность сотрудников — помощь клиентам в удовлетворении их финансовых потребностей. Ковачевич и его преемник Джон Стампф (назначенный им лично) собрали вокруг себя профессиональных топ-менеджеров, и благодаря этому Wells Fargo прошел через финансовый кризис 2008 года с наименьшими потерями, в отличие от других коммерческих банков.

## **Рита Кларк Кинг: от хлопковых полей до советов директоров**

Рита Кларк Кинг родом из сельской глубинки, где многие прочили ей большое будущее. «Все это не только моя заслуга. Я стою на плечах гигантов, которые помогли мне взять старт», — говорит она.

Детство Кинг, дочери батраков, прошло в Джорджии 1940-х годов. Когда она была еще маленькой, отец ушел из семьи, и, чтобы прокормить троих детей, мать нанялась прислугой. Они были так бедны, что Рите приходилось пропускать школу и работать на хлопковых полях за \$3 в день, помогая семье сводить концы с концами. «Это было очень обидно — белые-то дети не были вынуждены пропускать школу. Слишком уж явная была разница», — вспоминает она. Женщины постарше из церковной общины заметили ум, способности, решительность и трудолюбие Риты, которая никогда не отказывалась помочь. «Сестры по церкви, учителя и члены общины внимательно следили за моими успехами, и это подхлестывало меня преодолевать несправедливое отношение к чернокожим».

Кинг отдает должное своей учительнице в начальных классах и школьному библиотекарю — именно они поддерживали ее в стремлении расти и развиваться. Они посоветовали ей поступить в Университет Кларка в Атланте. Она выиграла грант на обучение, а деньги на еду и оплату общежития добывала, подрабатывая в университетской библиотеке за 35 центов в час. Ее университетским наставником был заведующий кафедрой химии, что и повлияло на ее решение стать ученым-химиком.

И она подала документы в докторантуру Чикагского университета — на удивление дерзкий шаг для нищей девчонки с американского Юга. Защитив диссертацию в области физической химии, она работала в Национальном бюро стандартов и читала лекции в Йоркском колледже Городского университета Нью-

Йорка. Но даже там не все было гладко. «Один из черных преподавателей обозвал меня “дядей Томом” за то, что я всегда старалась решать проблемы миром. Было так обидно, как никогда в жизни».

Ее первой руководящей должностью стал пост президента Столичного государственного университета в Миннеаполисе. Правда, она по-прежнему не ощущала себя лидером.

«Это другие видели во мне лидера, а сама я считала, что всего лишь выполняю свой долг. Я согласилась на руководящую работу не из-за личных амбиций, меня подтолкнули к этому нужды женщин, моего народа и моей общины. Я понимала, с какими трудностями мне придется столкнуться. Если больше никто не берется руководить, значит, я должна взять на себя ответственность за решение проблем. Это привили мне сестры в церковной общине и учителя, определившие мое отношение к жизни».

Когда Кинг работала в госуниверситете, глава General Mills предложил ей должность президента благотворительного фонда компании. Заняв эту должность, она инициировала первые программы помощи цветной молодежи. Репутация Кинг крепла, и после ухода из General Mills ее приглашали в советы директоров еще нескольких крупнейших корпораций, включая ExxonMobil и Wells Fargo. Она твердо уверена, что корпоративное руководство должно быть выстроено как следует, и в 2004 году Национальная ассоциация корпоративных директоров присвоила ей звание «Директор года». Сейчас она возглавляет совет этой общественной организации. «Мне нравится работать в советах директоров — на заседаниях должен быть слышен голос меньшинств», — говорит она.

Жизненный опыт всегда подталкивал Кинг следовать курсом своего внутреннего компаса. Какие бы барьеры ни ставила перед ней дискриминация — расовая, гендерная, — она спокойно работает на благо людей и ни разу не поддалась гневу. Она чувствует себя одинаково уверенно и заседаая в руководстве крупнейших мировых корпораций, и занимаясь

благотворительной работой среди бедноты. При этом Кинг по-прежнему тревожит, что она делает — как ей самой кажется — недостаточно. «У меня как у лидера есть четкая цель: открывать для людей возможности. Борьба с несправедливостью, помогать людям оценить самих себя по достоинству — это у меня в крови».

## Каким был ваш жизненный путь?

Что можно почерпнуть из историй Говарда Шульца, Дика Ковачевича и Риты Кларк Кинг? К лидерству их, равно как и других наших собеседников, подталкивал собственный жизненный опыт. Осознав, как важно пережитое в детстве, эти люди смогли пересмотреть представления о жизненном пути и лидерстве — и привести их в соответствие с собственными убеждениями и курсом, указанным внутренним компасом.

Вы можете возразить — но ведь у каждого свой жизненный опыт, каждый идет своим путем. Чем отличается путь лидеров? Кто-то, пережив лишения и потери, начинает думать, что мир обошелся с ним слишком сурово. Кто-то настолько увлечен погоней за признанием, что никогда не станет истинным лидером. А кому-то не хватает способностей к самоанализу, чтобы увязать свой жизненный опыт с текущими задачами. Часто это ведет к повторению ошибок, из-за которых уже были неприятности в прошлом.

Подлинных лидеров отличает отношение к собственному жизненному пути. То, как они сами оценивают пережитое, ведет их по жизни, дает страстное желание оставить свой след в истории. Писатель Джон Барт как-то сказал: «Ваша жизненная история — не жизнь, а история». Иначе говоря, важны не детали биографии, а то, как вы сами их воспринимаете. Лидеры,

осмыслившие свой жизненный путь, поняли, как повлияли на их мировоззрение важные события и отношения с окружающими.

Пересмотр своего жизненного пути помогает осознать, что пережитые страдания — это не страдания, это опыт, а опыт побуждает стать лидером. Пока мы пытаемся осмыслить наш жизненный путь, наше прошлое, настоящее и будущее, жизнь не стоит на месте.

Можете ли вы свести воедино свое прошлое и будущее, чтобы обрести вдохновение и стать подлинным лидером? Какие люди или события повлияли на становление вашей личности? Были ли в вашей жизни переломные моменты? На каком этапе жизненного пути вы обнаружили в себе стремление вести других за собой?

## Путь к подлинному лидерству

Окончив колледж, я наивно представлял себе путь к лидерству как прямую дорогу к вершинам власти. Но, получив от жизни пару чувствительных ударов, я понял, что путь к лидерству — это не путешествие из пункта А в пункт Б. Это настоящий марафон — нужно преодолеть множество этапов, и только тогда окажешься на вершине. Все наши собеседники-руководители признались, что в конечном счете пришли не совсем туда, куда изначально планировали.

Бывший глава инвестиционной компании Vanguard Джек Бреннан считает, что строить карьеру по плану — хуже некуда: «Мне встречались и люди, недовольные жизнью, и те, кто нажил себе проблемы с моралью или законом, — и у всех у них был четкий карьерный план». Согласно Бреннану, если жизнь подбрасывает тебе что-то неожиданное — нужна гибкость и предприимчивость. «Если вас интересует только продвижение по

карьерной лестнице, из вас выйдет вечно недовольный неудачник», — говорит Бреннан.

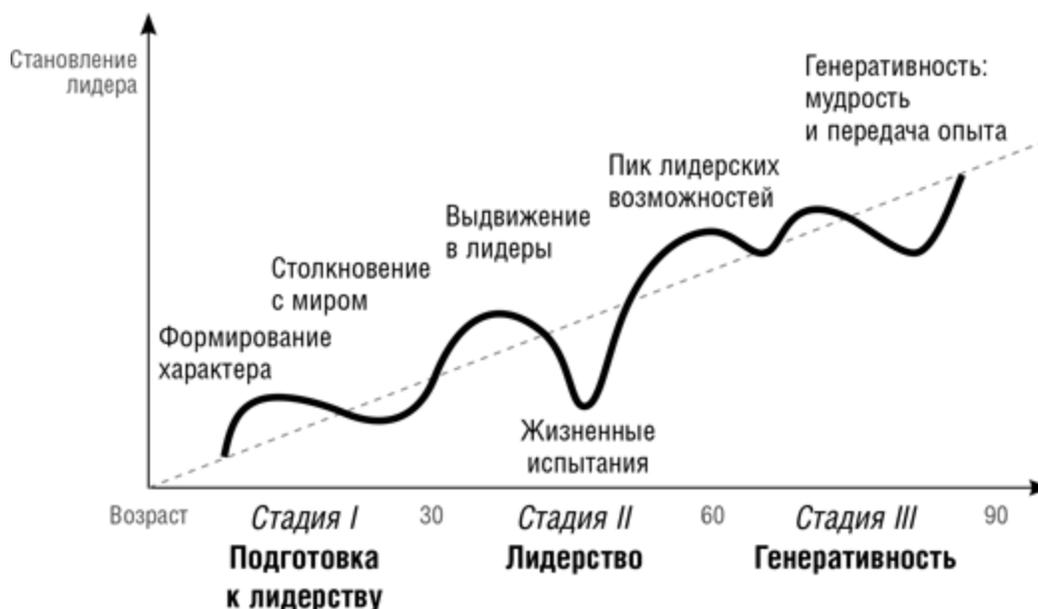


Рис. 1.1. Путь подлинного лидера

Средний руководитель заиклен на карьерной лестнице, эта мысль заставляет его карабкаться все выше и выше. А вот для исполнительного директора Facebook Шерил Сэндберг карьера, наоборот, имеет вид детской площадки с лесенками — можешь полезть наверх, можешь вниз, можешь вдоль, а можешь и поперек. И действительно: путь становления лидера — это взлеты и падения, причем как на пути к вершине, так и в последние годы, когда ты уже большой руководитель (см. рис. 1.1).

Путь лидера — это вся жизнь человека, а в наше время можно прожить и девяносто лет, и даже больше. Человек проходит через три периода, три стадии лидерства, на каждой из которых перед ним открываются новые возможности проявить себя. Темп продвижения у всех разный, но опыт, получаемый лидерами, во многом схож.

Стадия I называется «Подготовка к лидерству». Это стадия развития, в ходе которой лидеры получают школьное и университетское образование, еще какой-то опыт, и начинают работать в качестве исполнителей. Стадия II называется «Лидерство». Она начинается, когда на человека возлагают обязанность руководить другими, и достигает кульминации, когда он выходит на пик своих лидерских возможностей. Стадия III носит название «Генеративность» — так обозначил соответствующую стадию развития личности психолог Эрик Эриксон. Она начинается в момент ухода лидера с главного поста в своей карьере и продолжается до конца жизни. На этой стадии подлинные лидеры ищут возможности делиться знаниями и опытом, но и сами активно продолжают познавать мир.

## **Стадия I. Подготовка к лидерству**

Подготовка к лидерству — стадия формирования характера человека, в ходе которой человек занят исполнительской работой или впервые в жизни получает группу подчиненных. Мало кто из лидеров делает окончательный выбор пути до тридцати лет. В наше время люди, окончив колледж, все чаще стараются накопить побольше ценного — и, главное, разнообразного опыта, поэтому раз в полтора-два года меняют место работы. Многие молодые лидеры стремятся продолжить образование (бизнес, юриспруденция, госслужба) и идут за магистерской степенью. Но даже после ее получения кто-то предпочитает сначала поработать на исполнительской должности в консалтинге или финансах, а уже потом определяется с конкретной отраслью или компанией.

Для этой стадии характерна некоторая зацикленность на самом себе, что, впрочем, естественно. Мерило успеха в подростковом и юношеском возрасте — это личные достижения.

От того, каких результатов ты добился, зависит, в какой университет тебя примут и как быстро повысят на работе. Вот что говорит об этом Рэнди Комисар из венчурной фирмы Kleiner Perkins:

«Изначально наш жизненный путь — это движение по прямой, а успех — это последовательное достижение поставленных перед нами конкретных целей. Но если непонятно, к чему стремиться, это все усложняет, и необходимо определить цели самостоятельно. Столкновение с действительностью требует самопознания. Либо вы поймете, кто вы и чего хотите, либо всю жизнь будете работать на других и пытаться им угодить».

Комисар понимает, что в начале жизненного пути молодежи приходится нелегко. «Молодые ребята смотрят на меня и говорят — слушайте, я всего-навсего хочу найти хорошую работу, купить дом и завести семью». Эх, парни, если бы все было так просто! Комисар поясняет:

«Вот вам немного пищи для размышлений. Обязательно вернитесь к этому лет через десять и ни в коем случае не забывайте. Так вот: задайте себе простой вопрос — “Чего я хочу достичь?”. Когда это решение станет для вас важным, я хочу, чтобы вы были во всеоружии».

## **Венди Копп: на авансцене событий в двадцать один год**

Еще студенткой Принстонского университета Венди Копп увлеклась идеей реформы системы школьного образования. Она росла в богатом пригороде Далласа «в чудовищном отрыве от реальной жизни и в полнейшем неведении о неравных возможностях в школьном образовании». Копп поразила ее новая однокурсница и соседка по общежитию. По словам Копп, эта одаренная девушка из нью-йоркского гетто хронически не справлялась с учебной нагрузкой Принстона — просто потому, что ее к этому не подготовила школа. В конечном счете ей пришлось бросить университет.

К последнему курсу Копп уже горела желанием изменить систему образования, но не знала, как к этому подступиться. Стажироваться в какой-нибудь корпорации, как это принято, она не захотела, а вместо этого «окунулась в самую гущу народной жизни». Преподавая в школе, она поняла, что и многие другие считают национальной трагедией лишение детей возможности получить качественное школьное образование.

Тогда она организовала студенческую конференцию и пригласила на нее ведущих бизнес-лидеров. Конференция была посвящена совершенствованию общеобразовательной системы. Во время конференции ее осенило: а почему бы не создать общенациональный корпус выпускников университетов, которые обязуются в течение двух лет преподавать в государственных общеобразовательных школах? Загоревшись этой идеей, Копп основала организацию Teach For America (TFA), и это стало самой успешной инициативой в области среднего образования за последние четверть века.

Правда, дело оказалось непростым. У TFA не было ни опытных руководителей, ни постоянного финансирования, денег вечно не хватало, кризис следовал за кризисом. Копп раз за разом перекраивала бюджет и затыкала финансовые дыры, то и дело обращаясь за спонсорской поддержкой. Спустя пять лет TFA привлекала по пятьсот новых учителей в год, а Копп была полностью вымотана 100-часовой рабочей неделей и необходимостью постоянно привлекать финансовую помощь, чтобы худо-бедно держать организацию на плаву.

Многие первоначальные спонсоры отказали организации в финансировании, и общий дефицит бюджета TFA достиг двух с половиной миллионов долларов. Влиятельный педагогический журнал подверг TFA уничтожающей критике: «TFA — неудачная идея и низкий уровень преподавания. Это плохо для ее участников. Это плохо для школ. Это плохо для детей». Копп вспоминает об этой статье: «Это было будто удар под дых. Я

восприняла это как личный выпад, а не как научный анализ нашей работы». После ухода части команды Копп задумалась о ликвидации TFA. «Но моя преданность делу и боязнь подвести детей одержали верх, и я решила продолжать», — говорит она.

Опыт, полученный Копп в таком молодом возрасте, стал основой для подлинного лидерства: найдите свое любимое дело и привлекайте к нему других людей. Кризис TFA только подхлестнул рост Копп как лидера. С создания TFA прошло уже больше двадцати лет, и ее неустанные усилия и увлеченность окупилась сторицей. Сегодня в организации 11 000 участников, у которых более чем 750 000 учеников.

## **Иэн Чан: организатор научной революции**

Иэн Чан — еще один молодой руководитель, достаточно рано обнаруживший в себе лидерские задатки. Оканчивая колледж, он подумал — вот бы сделать так, чтобы «по утрам хотелось вскакивать с постели и радостно бежать на работу». Работать в инвестбанке и фирме прямых инвестиций оказалось скучно, и Чан с братом переключились на революционное направление — человеческий геном.

Братья основали компанию US Genomics, призванную совершить революцию в медицине — сделать геномику массовой, чтобы люди могли узнать, что таит их ДНК. В качестве консультантов были привлечены известные ученые: Крейг Вентер, расшифровавший геном человека, и знаменитый биотехнолог Роберт Лэнджер. Стартовым капиталом стал заем в \$100 000, а впоследствии компания получила от венчурных инвесторов инвестиции в общей сумме \$52 млн. Братья Чан уступили инвесторам контрольный пакет предприятия, и некоторые из них вошли в совет директоров.

За следующие пять лет компания US Genomics сделалась ведущей в своей области и привлекла внимание научного сообщества и венчурного капитала. В декабре 2001 года, после предоставления совету директоров текущих результатов, основателям устроили стоячую овацию. И все же — поскольку потенциал US Genomics стал очевиден — венчурные инвесторы решили, что компанией должен руководить более опытный менеджер. Четыре месяца спустя Чан с ужасом узнал, что совет директоров решил заменить его на посту главы компании другим человеком. «До сих пор не понимаю, почему они так решили, ведь все шло отлично», — говорит он.

«Столько лет я вкладывал в это всю душу, и вдруг раз — и ничего нет. Было невыносимо думать, что у меня отняли мое детище, в которое я так верил. У меня в руках оставались акции, но теперь это было чужое дело — а ведь я был так убежден в его нужности. Я хотел продолжать борьбу, но чувствовал себя совершенно беспомощным.

Задним числом я понимаю, что это оказалось очень полезным уроком на будущее. Я работал как проклятый и очень устал. У меня не было личной жизни, мне требовалось найти какое-то равновесие. Чтобы перестроиться, я потратил два года на получение MBA. Благодаря этому у меня появилось время для самоанализа и возможность пообщаться с некоторыми из ведущих мировых бизнес-лидеров.

И я понял, что на самом деле я еще везунчик — я здоров, у меня есть родные, я родился в свободной стране. К такому нельзя относиться просто как к данности. У меня по-прежнему лежит душа к предпринимательству в области биотехнологий, тут широчайшее поле для деятельности — ведь многие болезни до сих пор считаются неизлечимыми».

Чан стал жертвой собственного успеха. Да, ему пришлось пройти через боль, но зато он приобрел бесценный опыт, который впоследствии определил его путь как лидера. Они с братом Юджином вновь объединили усилия и в 2007 году создали компанию Abpro, специализирующуюся на производстве протеинов для медико-биологических разработок. Они привлекли стартовый капитал в \$1,5 млн, но сохранили за собой контрольный пакет, чтобы сценарий с US Genomics не повторился. По словам Чана, случившееся убедило его в том, что

«научные прорывы немыслимы без увлеченности своим делом», а также в том, что «нельзя отдавать контроль другим».

К сожалению, многим молодым лидерам не позволяет полностью отдаться новому делу — по примеру Копп и Чана — именно страх неудачи. Вот исключительно ценное замечание от Энн Фадж:

«Личность формируют борьба и тяжелые испытания. Не теряйтесь перед лицом препятствий. Принимайте вызовы, которые бросает вам судьба, боритесь, даже если это больно. Скажите себе: мне это только на пользу. Может, вы и не сразу поймете, что это за польза, но рано или поздно все встанет на свои места. Это часть жизни, а жизнь — процесс познания. Каждое преодоленное препятствие укрепляет ваш внутренний стержень, а это помогает выстоять в буре. Ты так и не совершишь ничего достойного, если будешь беречь силы».

## Стадия II. Лидерство

Второй этап путешествия по дороге лидерства начинается с быстрого накопления опыта руководства. Растет уровень ответственности, а вместе с ним увеличивается вероятность личных и профессиональных неурядиц, испытывающих человека на прочность. На этом этапе меняются представления о лидерстве, что может резко ускорить личностный рост. Типичная ситуация: меняя одну руководящую позицию на другую, человек достигает пика своей лидерской формы.

На стадии II многие лидеры нередко попадают в такое положение, когда их самооценка, ценности или представления о карьере подвергаются самой суровой проверке. Я называю такие ситуации «врезаться в стену» — как гоночная машина на полной скорости врезается в ограждение трассы. Едва ли не любой лидер сталкивался в жизни с чем-то подобным.

**Джефф Иммельт: врезаться в стену и выжить**

Бывшему главе концерна General Electric Джеффу Иммельту было под сорок, когда он столкнулся с самым трудным препятствием в жизни. Он уже был восходящей звездой компании, а ему предложили всего лишь должность руководителя отдела международных продаж и маркетинга в подразделении пластиковой продукции. Что и говорить, на повышение это было непохоже, и Иммельт сомневался, принимать ли предложение. Тогдашний глава GE Джек Уэлч сказал ему: «Понимаю, для тебя это не предел мечтаний. Но иногда надо послужить компании».

В условиях жесткой конкуренции «пластиковому» подразделению пришлось заключить с основными заказчиками, в том числе американскими автопроизводителями, долгосрочные контракты по фиксированным ценам. Скачок инфляции спровоцировал рост затрат, и фактическая прибыль подразделения Иммельта — по сравнению с плановой — упала на \$30 млн. То есть на треть общего бюджета подразделения. У Уэлча возникли к Иммельту серьезные вопросы, и он устроил подчиненному настоящую головомойку по телефону. Иммельт попытался поднять цены, но дело двигалось медленно, не говоря уж о том, что эти попытки негативно сказывались на отношениях между GE и General Motors. Положение Иммельта, от которого требовали результатов, было отчаянным, и Уэлчу пришлось лично решать вопрос с главой GM Роджером Смитом.

Для Иммельта это был на удивление тяжелый год. Вспоминая прошлое, он замечает: «Когда тебе трудно, люди тебя сторонятся. В этом случае пригодится умение опираться на внутренние силы. Лидерство — это один из путей к себе». На этой работе Иммельт, может, и лишился внешних атрибутов успеха, но зато продемонстрировал выдержку и упорство, так необходимые в трудные времена.

И то и другое очень пригодилось, когда в качестве преемника Уэлча Иммельту пришлось решать куда более масштабные проблемы. В 2001 году его назначили главой компании, но не

прошло и недели, как случился теракт 11 сентября, что плохо сказалось на делах GE — в частности, на производстве реактивных двигателей, страховании и финансовых услугах. А финансовый кризис 2008 года привел баланс GE в такое плачевное состояние, что Иммельту пришлось позвонить президенту Джорджу Бушу–младшему и попросить о финансовой поддержке.

Долгие годы Иммельт активно перестраивал GE, сосредоточившись на инновациях в здравоохранении, энергетике и транспорте. К традиционно сильным производственной и сервисной составляющим GE присоединились решения с использованием больших данных и углубленной аналитики. Придавая GE новый облик, Иммельт вывел из бизнес-портфеля корпорации такие крупные подразделения, как NBC Universal, а также части GE Capital, не соответствующие новой стратегии.

### **Хэнк Полсон: в любом секторе — на службе людям**

Хэнк Полсон трудился упорно и вдохновенно — и в коммерческом, и в некоммерческом, и в государственном секторах. Мы познакомились, когда он работал помощником замминистра обороны по финансовой части и восседал за тем же металлическим рабочим столом, что и я двумя годами раньше. Через два года Полсон перебрался в Белый дом: в составе администрации президента Никсона он был помощником Джона Эрлихмана. В 1974 году он перешел на работу в чикагское отделение банка Goldman Sachs, постепенно освоился в руководстве инвестиционно-банковским бизнесом и в 1994 году стал главным исполнительным директором фирмы. В 1998 году его назначили генеральным директором, и в следующем году под его руководством Goldman Sachs провела первичное публичное размещение своих акций.

Все шло хорошо, карьера Полсона в Goldman Sachs была в самом расцвете, и президент Джордж Буш–младший предложил ему занять пост министра финансов. Сперва он отказался, однако глава администрации Буша Джош Болтон настойчиво его уговаривал. В муках выбора Полсон попросил совета у бывшего главы Goldman Sachs Стива Фридмана. А тот просто спросил: «Хэнк, а не будешь ли ты потом всю жизнь жалеть, что отказался послужить своей стране?» Гражданский долг взял верх, и Полсон решил принять предложение.

И стране очень с этим повезло. Когда разразился финансовый кризис, Полсон сразу же взял дело в свои руки. Он провел ликвидацию инвестбанка Lehman Brothers, национализировал ипотечные корпорации Fannie Mae и Freddie Mac, а заодно и страховую компанию American International Group, спас от банкротства Citibank и нашел новых собственников для банков Merrill Lynch, Bear Stearns, Wachovia, Washington Mutual и Countrywide Financial. В ходе кризиса Полсон совместно с председателем совета управляющих Федеральной резервной системы предложил возродить рынок кредитования и дополнительно капитализировать сильные банки с помощью программы выкупа проблемных активов (TARP) — довольно, впрочем, спорной.

Для Полсона это было трудное время. Он был в высшей степени ответственным лидером и видел, что финансовый крах образца 1929 года рискует повториться, поэтому твердо решил сделать все возможное, чтобы этого не произошло. Полсон — убежденный последователь Церкви христианской науки, он не пьет спиртного и не курит, а в скаутской юности был удостоен звания орла — высшего ранга. В Дартмутском колледже он стал членом студенческого общества «Фи Бета Каппа» и нападающим футбольной команды, в составе которой завоевал множество наград. В колледже у него было прозвище Молот. Он прям, напорист и внешне выглядит очень грозно. Несмотря на это, в

своей книге «На волоске» Полсон рассказывает, как целых четыре раза в жизни ему приходилось бежать в туалет во время выступлений и важнейших совещаний — от волнения его тошнило.

Во время финансового кризиса Полсон не слезал с телефона. Он старался разобраться в происходящем, договаривался о решениях с руководителями компаний частного сектора и призывал политиков сохранять спокойствие даже в разгар президентской кампании. Полсон рассказывал мне, что обычно осторожный Буш полностью поддерживал его решительные шаги, а сам он постоянно созванивался с Бараком Обамой, который тогда был еще сенатором.

Он отчаянно пытался убедить конгресс выделить \$700 млрд на программу TARP для помощи банковскому сектору, но и демократы, и республиканцы политизировали эту проблему. Вот как Полсон отзывается о хаосе, царившем на совещании у президента Буша 25 сентября 2008 года с участием сенаторов Обамы и Маккейна, а также лидеров конгресса:

«Это был какой-то кавардак. Я никогда не видел ничего подобного — ни в политике, ни в бизнесе, ни даже в студенческие годы. В конце концов президент сказал: “Похоже, совещание выходит из-под контроля. Оно окончено”. Это было ужасно, у меня опускались руки, и, подойдя к демократам, столпившимся в зале Рузвельта, я призвал их к спокойствию. На меня наорали и велели убираться. Я не знал, что делать. В попытке разрядить обстановку я подошел к спикеру палаты представителей Нэнси Пелоси, опустился перед ней на колени и взмолился: “Не сливайте этот вопрос, пожалуйста!”»

В конечном счете Полсону все-таки удалось продать TARP. При всей ее спорности эта программа помогла избежать повторения Великой депрессии, сыграв в этом одну из ключевых ролей. Несмотря на критику по поводу «выкупа» финансовых организаций и автомобильных компаний, вложенные средства вернулись с процентами, так что для министерства финансов эти инвестиции оказались еще и прибыльными.

Завершив государственную службу в начале 2009 года, Полсон мог бы уйти на покой, но это было не в его духе. Закончив писать мемуары, он на собственные средства основал Институт Полсона при Чикагском университете, задача которого — укрепление связей между США и Китаем. В новой книге Полсона «Как вести дела с Китаем» можно прочитать его интереснейшие мысли по развитию американо-китайских отношений. Полсон обожает птиц и поддерживает деятельность природоохранной организации Nature Conservancy, которой он помог выйти из кризиса в середине нулевых.

Выдержка и отвага, потребовавшиеся Полсону для таких решительных шагов, свойственны лишь немногим лидерам — ведь он знал, что на него обрушится шквал самой суровой критики. Вполне возможно, что он войдет в историю как спаситель американской финансовой системы.

### **Стадия III. Генеративность**

Последняя стадия пути лидера может быть и самой приятной. Многие современные лидеры вместо ухода на заслуженный отдых стараются делиться своим опытом и знаниями в самых разнообразных организациях. Они работают в советах директоров коммерческих и некоммерческих организаций, становятся наставниками молодых лидеров, преподают или проводят тренинги. Многие трудятся сразу в трех секторах: коммерческом, некоммерческом и государственном.

В своей книге «Гики и старые хрычи» Уоррен Беннис, говоря о своих взглядах на третью фазу лидерства, употребил не слишком распространенный термин «неотения» — то есть «сохранение всех тех замечательных качеств, которые мы привыкли связывать

с молодостью: пытливость ума, веселость, энтузиазм, бесстрашие, увлеченность, энергичность».

«Сколько бы им ни было лет, пожилые “неотеники” открыты всему новому, готовы рисковать, ничего не боятся, стремятся к знаниям и с радостью встречают каждый новый день. Неотения заставляет пожилых людей мечтать о замечательных открытиях будущего, а не заикливаться на разочарованиях прошлого. Неотения — это те детские черты, которые иные счастливики не утрачивают до самой старости».

Такого подхода полезно придерживаться на протяжении всей жизни, но особенно на ее закате. Давайте посмотрим, чем занимаются некоторые лидеры на третьем этапе своего пути.

## **Эрскин Боулз: на стыке государственной службы и бизнеса**

Немногим лидером удавалось перейти от бизнеса к деятельности в области политики и образования так же безболезненно, как это вышло у Эрскина Боулза. В начале своей карьеры Боулз развивал один из первых инвестиционных банков, ориентированных на средний бизнес, — впоследствии он был продан за \$300 млн. Затем Боулза назначили главой администрации президента Клинтона, и в этом качестве он руководил согласованием бездефицитного федерального бюджета, первого за сорок лет. Позже он стал президентом Университета Северной Каролины, в систему которого входят шестнадцать учебных заведений.

На протяжении всей своей карьеры, богатой на события и перемены, Боулз был образцовым примером подлинного лидера. «Я не мечтатель. Мое дело — организация, структура, цели и сроки», — говорит он. Он опирается на свои сильные стороны, чтобы создавать обстановку увлеченности общим делом, больших ожиданий и командной работы, обеспечивая тем самым нужные результаты.

При предыдущей администрации Боулз, став сопредседателем Комиссии по налогово-бюджетной стабильности и реформам сенатора Алана Симпсона, которую создал президент Обама, приобрел репутацию авторитетного сторонника налоговых реформ. Чтобы прийти к согласию по налоговым вопросам, он тесно сотрудничал как с демократами, в том числе с самим Обамой, так и с республиканцами. В то же время работа Боулза в советах директоров таких значительных компаний, как Facebook, Morgan Stanley, Norfolk Southern и Belk, усиливает его влияние в вопросах государственной политики. «В свои шестьдесят девять я не хочу выпадать из экономического процесса и продолжаю учиться», — говорит Боулз.

## **Майкл Блумберг: своим путем**

Если говорить о Майке Блумберге как о лидере, то он всегда шел своим путем. Я познакомился с ним в бизнес-школе — это был блестящий студент, которому не надо было корпеть над учебниками, не то что нам. Блумберг рассказывал, как ему пришлось отвечать на семинаре по теме, которую он не удосужился просмотреть хотя бы мельком.

«Получив нахлобучку за разгильдяйство, я предложил преподавателю: давайте послушаем других студентов, а потом я все подытожу и сделаю выводы. В ответ на это он выгнал с занятий всю группу и велел нам приходить завтра, как следует подготовившись. Когда он вызвал меня на следующий день, я предложил радикальное решение, которое совершенно не устроило ни его, ни остальных студентов в группе. Несколько лет спустя выяснилось, что компания из примера, который мы разбирали, благополучно сделала именно то, что я предлагал».

Окончив бизнес-школу, Блумберг пошел работать в инвестиционный банк Salomon Brothers. Его карьера быстро шла в гору, и спустя пятнадцать лет он возглавлял отдел торговли обыкновенными акциями этой организации, весьма уважаемой на Уолл-стрит. После поглощения банка торговым домом Phibro

Блумберга вызвали к председателю совета директоров Джону Гутфренду, который его уволил — без объяснения причин. Это очень удивило и задело Блумберга. «Вот так в тридцать девять лет меня выгнали с моей первой и единственной — до той поры — постоянной работы и лишили стрессовых нагрузок, которые я так любил. Расстроился ли я? Еще как, но я всегда был слишком брутален, чтобы ныть, поэтому и бровью не повел».

В каком-то смысле он до сих пор, тридцать с лишним лет спустя, доказывает, что не заслуживал того увольнения. Тогда Блумберг решил, что больше не хочет работать на других, и потратил \$4 млн (из десяти, которые ему выплатили в качестве выходного пособия) на создание компании, которую назвал своим именем. Детище этой компании — знаменитый терминал Bloomberg, которым до сих пор пользуются трейдеры во всем мире.

Мне казалось, что из всех моих однокашников по бизнес-школе Блумберг меньше всего похож на будущего политика. Как же я ошибался! В 2001 году Блумберга избрали мэром Нью-Йорка, и на этом посту он работал успешнее всех других мэров больших городов страны. Прямой, практичный и не боящийся прямой конфронтации, Блумберг не прятал голову в песок и не боялся противостоять таким мощным группам влияния, как профсоюзы учителей и Национальная стрелковая ассоциация. Пока Блумберг занимал должность мэра, была усовершенствована система школьного образования, снизилось количество людей, страдающих ожирением, было поставлено под контроль стрелковое оружие. Он дважды менял свою партийную принадлежность, а сейчас выступает как независимый политик. Многие считают его идеальным кандидатом на президентский пост. Сам Блумберг говорит, что едва ли выиграет выборы как независимый кандидат, и шутит, что для президента он не вышел ростом.

Когда его третий срок на посту мэра подошел к концу, Блумберг собирался посвятить себя филантропии и управлению своим благотворительным фондом, в который вложил все свое состояние — \$38 млрд. Но не прошло и нескольких месяцев, как страстная любовь к своему делу заставила его вернуться на должность главы своей собственной компании. Как и Говард Шульц, такой же неутомимый предприниматель, Блумберг понял, что его истинное призвание — строить и строить свой бизнес, раз он такой успешный.

Недавно он мне сказал, что по-прежнему будет активно заниматься общественной повесткой: борьбой с ожирением и курением, контролем над оборотом оружия, развитием предпринимательства и защитой окружающей среды. «Что мне терять, в моем-то возрасте? — усмехнулся он. — Я хочу отдать все, что у меня есть. Вся эта возня с личными финансами заканчивается выпиской необеспеченного чека похоронному бюро». На третьем этапе своего пути Блумберг занимается и благотворительностью, и политикой, и бизнесом, потому что хочет сделать мир лучше.

## **Лидерство после стадии II: изучаем возможности**

В юности я считал, что в старой рекламе пива Schlitz все говорилось правильно: «По одной, но с полным кайфом». Я поставил себе цель возглавить крупную компанию, добиться больших свершений, передать дела преемнику, а затем перейти к новым, не менее значительным делам.

Когда меня назначили на пост главы компании Medtronic, я сразу сказал совету директоров, что не собираюсь работать на этой должности больше десяти лет, — в конце концов, этого времени достаточно, чтобы достичь целей организации и подготовить подходящего преемника (которым оказался Арт

Коллинз). А когда срок моих полномочий подошел к концу, мне было пятьдесят восемь лет, и я слабо представлял себе, чем заниматься дальше. Я потратил полгода, изучая самые разнообразные возможности — на государственной службе, в образовании, здравоохранении и международных отношениях. Везде было что-то интересное, но все было, как говорится, не совсем мое.

В то же время я оставался активным участником бизнес-сообщества и входил в советы директоров Goldman Sachs, Novartis и Target, а позже — ExxonMobil и Mayo Clinic. Когда смотришь на корпорацию как член совета директоров, получаешь прекрасную возможность познакомиться с задачами руководителей в таких жизненно важных отраслях, как финансовые услуги, здравоохранение, энергетика и розничная торговля.

В 2002 году мы с Пенни отправились в «рабочий отпуск» в Швейцарию: два ведущих швейцарских университета пригласили меня прочесть курс лекций по лидерству. Пришлось серьезно перестраиваться. Я уже не руководил организацией, в которой 26 000 сотрудников, а был сам по себе. Это означало, что нужно самому создавать учебные программы, разрабатывать планы занятий и учиться преподавать. Приходилось даже просить студентов помочь с созданием презентаций в PowerPoint.

Я прекрасно помню свой первый день в качестве преподавателя: передо мной сидели девяносто студентов MBA из тридцати пяти стран. Говорить перед такой толковой и требовательной аудиторией было даже страшновато. Впрочем, рассказывать о Medtronic оказалось легко, а вот вести обсуждение конкретного примера с Intel, да так, чтобы привлечь к нему всех участников, было не так-то просто. Но преподавать мне понравилось, а консультировать студентов доставляло истинное удовольствие. Вернувшись из Швейцарии, я четыре месяца стажировался в школе менеджмента Йельского университета, а потом начал работать в Гарвардской школе бизнеса —

преподавать управленческую деятельность. В Гарварде я читал курс «Лидерство и корпоративная ответственность», а затем создал факультативный предмет «Развитие подлинного лидерства», основанный на идеях, о которых говорится в этой книге.

Мне больше не нужно было постоянно преодолевать препятствия, управляя огромной организацией, и я получил возможность творчески подойти к вопросу формирования нового поколения подлинных лидеров. Во время работы в Medtronic мне иногда приходилось проводить по пятнадцать совещаний в день. С переходом на стадию III у меня появилось время глубоко поразмыслить. Один из плодов этих размышлений — моя первая книга «Подлинное лидерство». Работая над ней, я понял: писательство может здорово помочь тебе оттачивать и распространять свои мысли. С тех пор я написал еще пять книг, включая эту. Те двенадцать лет, что я преподавал в ГШБ, стали самым творческим периодом моей жизни — я получил возможность свести воедино все свои интересы.

Казалось бы, забавно: человек, который посвятил всю жизнь руководству, уже десять лет вообще ничем и никем не руководит. Но на самом деле я нашел новое применение своим лидерским навыкам: помогать расти новому поколению подлинных лидеров, следующих курсу своего внутреннего компаса и свято верящих, что позитивные перемены необходимы обществу. В последнее время меня особенно интересует становление глобальных лидеров, чему посвящена глава 12 этой книги.

Не важно, на каком этапе пути вы находитесь (только начинаете, ищете для себя новые сложные задачи или уже достигли вершин власти в своей организации), — опыт руководства помогает вам совершенствоваться и раскрывать в себе подлинного лидера. Как говорит Кевин Шерер из компании Amgen, «человек — это мозаика, сложенная из кусочков опыта». С завершением очередного этапа пути перед вами открываются

новые возможности, и в новой ситуации пригодится ранее приобретенный опыт. Если вы принимаете свою жизнь и усваиваете ее уроки, вашему путешествию по пути лидерства не будет конца.

### **Упражнение: жизнь — путь к подлинному лидерству**

Итак, вы закончили читать главу 1. Теперь очень важно взглянуть на весь свой предыдущий жизненный опыт и на возможности быть лидером, которые вам предоставляла жизнь.

1. Вспомните детство. Какие люди, события и переживания особенно сильно повлияли на вас и вашу жизнь?
2. Что из вашего прошлого опыта особенно вас вдохновляет на лидерство? Откуда вы черпаете энтузиазм?
3. Мешают ли вам идти дальше прошлые неудачи и разочарования? Или вы сумели извлечь из них полезные уроки?
4. Оглядываясь назад, считаете ли вы, что в вашем личностном и лидерском развитии вам следовало бы идти немного другим путем? Если да, то что вы изменили бы?

## 2

# Потеря курса

*Деньги — это соблазн. Можно сколько угодно убеждать себя, что уж вы-то сильнее этого, но вы все равно попадете в эту ловушку.*

РАДЖАТ ГУПТА, БЫВШИЙ ДИРЕКТОР-РАСПОРЯДИТЕЛЬ ФИРМЫ MCKINSEY

Каждого из нас гложут страхи, тревоги и сомнения, это неотъемлемая часть нашего с вами бытия. Осмысливая и принимая наш жизненный путь, мы принимаем и неизбежность страхов. Примирившись с историей своей жизни, Говард Шульц понял, что его уважение к людям, кем бы они ни были, растет из детства, прошедшего в нищете. Он пересмотрел и свое отношение к отцу: теперь он считает его не плохим добытчиком, а человеком, у которого просто не оказалось возможности себя проявить. В конечном счете именно это побудило Шульца сделать Starbucks такой компанией, в которой был бы рад работать его отец.

Увы, многие руководители попросту отметают собственный жизненный опыт. Наоборот, они стараются поставить на прошлом крест и нацепить новую маску. Или пытаются завоевать уважение общества, гонясь за деньгами, славой и властью, — вместо того, чтобы прислушаться к себе и делать то, к чему лежит душа. То ли они боятся показаться слабаками, то ли у них нет близких друзей, которые помогли бы им осмыслить пережитое.

Отказ от собственного жизненного опыта или вытеснение его из сознания наряду с испытаниями и страхами прошлого — все это может привести к тяжелым последствиям. Это только на руку

вашей темной стороне — она исподволь нашептывает вам, куда идти и что делать. Многие одаренные лидеры сбиваются с пути — они не понимают, что подчинились своей темной стороне, и в результате оказываются совсем не там, куда указывала стрелка их внутреннего компаса.

## Трагедия Раджата Гупты

Мы с Раджатам Гуптой были коллегами и часто общались по работе — то встречались на деловых мероприятиях, то вместе работали в советах директоров Goldman Sachs и World Economic Forum USA. А однажды оба вошли в состав консультативного совета при декане HBS. Я считал Гупту одним из самых успешных лидеров, он казался мне умным, высокообразованным человеком, олицетворяющим собой высокие моральные ценности. Он поддерживал тесные связи со многими выдающимися людьми. Главы государств, высшие руководители компаний и миллиардеры всегда отвечали на его телефонные звонки.

В McKinsey он стал первым топ-менеджером неамериканского происхождения в истории фирмы. За девять лет его руководства фирма стала локомотивом мирового рынка консалтинга, а ее доходы выросли до \$3,4 млрд — на 280%. Гупта не был на последних ролях и в благотворительности. Он возглавлял Всемирный фонд борьбы со СПИДом, туберкулезом и малярией. Позже он основал Индийскую школу бизнеса и работал в советах директоров множества некоммерческих организаций. Для выходцев из Индии он стал воплощением сбывшейся «американской мечты», символом успеха индийского иммигранта в Америке...

Недавно он вышел из тюрьмы, где отбывал двухлетний срок.

В 2012 году его осудили по четырем эпизодам уголовного обвинения в предоставлении инсайдерской информации главе хедж-фонда Galleon Раджу Раджаратнаму. Гупта делился с ним конфиденциальной информацией, известной ему как члену совета директоров Goldman Sachs, — это давало возможность проводить выгодные махинации на фондовом рынке. После того как в июне 2014 года Верховный суд США отклонил его апелляцию на приговор, Гупта сел в тюрьму.

Как мог выдающийся руководитель, да еще и на самом пике успеха, пасть так низко и так стремительно? Вряд ли мы когда-нибудь узнаем все подробности этой истории, но можно поискать разгадку в жизненном опыте самого Гупты. Его отец был журналистом и выступал за независимость Индии — за это британские колониальные власти бросили его в тюрьму. Гупте еще подростком пришлось пережить первое суровое испытание — он осиротел. Ему было всего шестнадцать, когда умер отец, а всего два года спустя скончалась и его мать. На его попечении остались младшие брат и сестра, а жить было не на что. Он поступил в знаменитый Индийский технологический институт в Дели, показав пятнадцатый результат на вступительном экзамене. Получив диплом, он эмигрировал в США и поступил в бизнес-школу. После ее окончания в 1973 году Гупта начал работать в McKinsey.

Возможно, мы так и не узнаем, что заставило его преступить закон и сливать Раджаратнаму инсайдерскую информацию. В ходе судебных разбирательств Гупта настаивал на своей невиновности и утверждал, что стал жертвой Раджаратнама, уже осужденного по многочисленным эпизодам биржевых махинаций и приговоренного к одиннадцати годам тюрьмы. А кто-то уверял, что это банальная жадность, — что, если Гупта просто позавидовал огромным деньгам, которые делали его знакомые с Уолл-стрит и из Кремниевой долины?

Да, у него и так было \$120 млн, но, судя по всему, ему хотелось все больше и больше денег. В 2013 году журналисты *New York Times Magazine* высказали предположение: «Судя по всему, союз с Раджаратнамом должен был стать для Гупты настоящим венцом карьеры, то есть не просто заявкой, что он будет чего-то стоить даже после ухода из McKinsey, но еще и способом утвердиться в элитном кругу миллиардеров». В 2005 году, выступая в Колумбийском университете, Гупта не стал скрывать свою слабость: «Честно говоря, меня действительно мотивируют деньги». Вот его слова:

«Живя в современном обществе, становишься довольно меркантильным. Это обидно. Сейчас я, наверное, более меркантилен, чем раньше. Деньги — это соблазн. С ними надо обращаться очень осторожно: когда их много, привыкаешь к комфорту, большому дому, дорогим отелям и возможности делать все, что захочешь. Можете сколько угодно убеждать себя, что уж вы-то сильнее этого, но вы все равно попадете в эту ловушку».

Строго говоря, у Гупты было все. Он был талантлив, он возглавлял самую уважаемую консалтинговую фирму мира. У него были и власть, и деньги. Он заседал в советах директоров ведущих глобальных компаний. Его уважали. Им восхищались, на него равнялись. Но, видимо, этого ему было мало.

Долгие годы мы с Гуптой время от времени общались и участвовали в заседаниях советов директоров. Ничто не говорило о его внутреннем конфликте, хотя совершенно очевидно, что на Гупту напали демоны, сбившие его внутренний компас. Да, он более чем сполна расплатился за свои проступки, но дело здесь не просто в жадности. Что-то мне подсказывает: неутолимая жажда финансовой стабильности — следствие глубокой травмы, которую нанесли Гупте сиротство и последующая нищета. Скорее всего, Гупта сбился с пути, потому что его финансовые потребности вышли из-под контроля.

## Почему лидеры сбиваются с пути

Каждому следует спросить себя — а не может ли такого произойти со мной? Беззащитен ли я перед лицом соблазна — деньги, слава, власть? Какие слабости могут заставить меня отвернуться от внутреннего компаса? Какие обстоятельства могут заманить меня в эту ловушку?

Давайте рассмотрим причины, по которым прекрасные, талантливые люди сбиваются с пути. Почему на пике лидерства такое часто случается? Можно ли прийти в себя после краха и вновь стать подлинным лидером?

Эти вопросы волнуют каждого, кто хочет стать лидером.

Те, кто сбились с пути, совсем не обязательно дурные люди. Они обладают хорошим, даже прекрасным лидерским потенциалом. Просто в какой-то момент они ушли с верного курса. Потихоньку, шаг за шагом, они включаются в погоню за личным успехом. Причем те, кто уже добился всеобщего признания, кто заслуженно богат, больше других рискуют отклониться от курса своего внутреннего компаса.

Если цель лидера — власть, деньги или слава, то от окружающих ему нужно одно: одобрение и подтверждение его статуса. И на публике, и при личном общении из них так и лезет напыщенность и самолюбование. В конце концов они сами начинают верить, что организация, которой они руководят, без них загнетса. «Моя организация — это я», — считают они.

Прежде чем взять на себя роль лидера, честно ответьте себе на вопрос: «Почему я хочу руководить этой организацией?» Если ответом будет — из-за власти, престижа и денег, то вы рискуете угодить в ловушку: будете гнаться лишь за материальными благами, за внешними стимулами. Нет ничего предосудительного в стремлении хорошо жить, *но только и исключительно в случае, если ему сопутствует горячее и искреннее стремление служить*

*чему-то большему, чем вы сами.* Если вы лишены глубокой внутренней мотивации или призвания — того, что заставляет отдавать все силы любимому делу, — внешние стимулы приводят в действие силу, способную увести вас с верного пути.

Рассмотрим более детально основные причины, по которым лидеры сбиваются с курса, указанного внутренним компасом.

## **Потеря связи с реальностью**

Лидерам, сосредоточенным на внешних стимулах, а не на чувстве внутреннего удовлетворения, трудно сохранять объективность. Они отвергают справедливую критику, которая служит зеркалом и говорит об истинном положении вещей. Наоборот, они окружают себя лизоблюдами, которые только и умеют, что сладко петь. Со временем они вообще перестают видеть, что делается вокруг, и разговаривать с ними становится невозможно, а подчиненные привыкают не перечить им. Под занавес карьеры Уильяма Пейли, президента CBS, все вокруг знали, что за плохую новость им «поотрывают головы». Поэтому неудивительно, что подчиненные тщательно фильтровали действительность, прежде чем хоть что-то рассказать боссу.

## **Страх неудачи...**

Кроме того, заставить сбиться с пути может страх неудачи. Многие руководители, продвигаясь по карьерной лестнице, идут по головам. Достигнув вершины, они начинают трястись за свой пост — а вдруг кто-то втайне замышляет сбросить их с пьедестала? За напускной уверенностью кроется страх: они боятся, что не тянут на руководителей и что в один прекрасный день их разоблачат.

Чтобы преодолеть свои страхи, некоторые руководители так яростно борются за результат, что тоже утрачивают связь с реальностью и теряют способность признавать свои ошибки и слабости. Совершив ошибку, они могут попытаться ее скрыть или убедить окружающих, что вина лежит вовсе не на них. Часто они ищут козлов отпущения — внутри организации или вне ее. Они уверены, властны и обаятельны, поэтому их версию нередко принимают на веру, и в результате вся организация живет в выдуманном мире. А в итоге больше всего страдает дело.

### **...и жажда успеха**

Оборотная сторона страха неудачи — неутолимая жажда успеха. Лидеры — по крайней мере большинство — хотят принести пользу своей организации, заработать признание и соответствующее вознаграждение. Придя к успеху, они получают еще больше власти и наслаждаются обретенным престижем. Успех способен вскружить им голову, заставить думать, что они особенные. А если лидер уже на вершине власти, успех порождает неуемное желание еще большего успеха, и ради него они готовы выходить за рамки, полагая, что им все сойдет с рук.

Глава компании Novartis Даниэль Васелла в интервью журналу *Fortune* рассказал, как это происходит:

«Когда вам хочется увидеть в квартальном отчете красивые цифры... вы, пусть и невольно, из-за жажды сиюминутного успеха начинаете жертвовать тем, что может оказаться жизненно важным для компании в долгосрочной перспективе. Эту карусель крутит не столько страх неудачи, сколько жажда успеха... Мысль об успехе для многих из нас — пьянящая отравка. Все идет по сценарию — вас нахваливают, люди верят восхвалениям, а эта вера, в свою очередь, заставляет вас смотреть на себя самого другими глазами. Вас превозносят за достижения, и вам кажется, что главный виновник торжества с шампанским — это вы сами. Из-за этих восхвалений вас идеализируют, а люди склонны верить тому, что им говорят, и вы начинаете думать, что все это правда».

## Внутреннее одиночество

На вершине одиноко. Руководитель знает, что на нем ответственность за результаты компании и что от него зависит благополучие многих и многих людей. Если он провалит дело, пострадают люди. Чтобы избежать нарастающего давления, руководитель порой просто прячет голову в песок. Да и с кем ему поделиться своими тревогами? Обсуждать свои серьезные проблемы и тайные страхи с подчиненными или советом директоров было бы странно. Друзья, которым чужды проблемы его организации, просто не поймут, в чем дело. Открыто поделиться сомнениями — породить слухи. Иногда бывает трудно рассказать о своей тревоге даже близким или наставнику.

Такое одиночество порой заставляет лидеров отмахиваться от опасений. Они затыкают свой внутренний голос, который говорит слишком неудобные вещи. Вместо этого они стараются более чутко прислушиваться к чужим советам и поддаются давлению: им кажется, что если получится соответствовать ожиданиям, то все будет хорошо. Но чужие советы — это зачастую неприятно и даже больно, и некоторые руководители решают слушать только тех, кто поддерживает их точку зрения. Основатель Apple Стив Джобс советовал: «Не позволяйте гулу чужих мнений заглушить ваш собственный внутренний голос».

Вместе с этим в жизни руководителей, которая требует равновесия между рабочим и личным, может случиться перекося. Опасаясь неудач, они с головой уходят в работу со словами: «Моя работа — это моя жизнь». Постепенно они либо рвут связи с самыми близкими людьми — супругами, детьми и лучшими друзьями, — либо заставляют всех смотреть им в рот. Со временем мелкие недоработки превращаются в серьезные ошибки, которые не исправить одним лишь упорным трудом. Мудрый совет со стороны пришелся бы в такой момент как нельзя

кстати, но вместо этого руководители роют себе яму еще яростнее. В один прекрасный день наступает неизбежный крах.

Что это за руководители? Это и топ-менеджеры, которые доигрались до суда. Или главы компаний, которых вынуждали уйти в отставку «по собственному желанию». Но такое может случиться с кем угодно, хоть со мной, хоть с вами. Да, не все попадают в серьезный переплет, как вышеупомянутые руководители, но сбиться с пути может каждый.

## **Сбившиеся с пути: утрата внутреннего компаса**

Изучая опыт сбившихся с пути лидеров, мы установили, что их ошибки всегда связаны с изъянами саморазвития, и выделили пять типов людей, которым может грозить утрата своего внутреннего компаса. Это *самозванцы*, у которых беда с самоанализом и самооценкой; *рационалисты хитрецы*, изменяющие своим принципам; *честолюбцы*, жаждущие всеобщего признания; *одиночки*, неспособные строить отношения с людьми и получать поддержку; *метеоры*, жизнь которых лишена цельности и, соответственно, опоры.

Узнали себя в каком-то из этих описаний? А вас что-то подобное может сбить с пути?

### **Самозванцы**

Самозванцы лезут на вершину то хитростью, то расталкивая других локтями. Они знают, чего хотят, и лучше не стоять у них на пути. Часто это откровенные и беспринципные макиавеллисты, которые заранее просчитывают свой план до

мелочей. Это настоящие хищники: они прекрасно видят, кто им мешает, и расправляются с соперниками поодиночке. Как правило, они ни о чем не задумываются и уж точно не копаются в себе.

Авраам Линкольн как-то сказал: «Хочешь узнать человека — дай ему власть». Получив власть, Самозванец не всегда понимает, что с ней делать. На руководителе лежит огромная ответственность, и Самозванец теряет ее. Лучше всего ему удастся борьба с внутренним врагом, и на подчиненных он смотрит волком — кто из них решит его подсидеть?

## **Опала Ричарда Грассо**

Трагический пример Самозванца — Ричард Грассо под конец его пребывания на посту главы Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE). У Грассо не было высшего образования, а карьере он начал биржевым клерком с окладом \$80 в неделю. Он пробился в высшее руководство одной из наиболее влиятельных организаций благодаря умению устанавливать доверительные отношения со всеми, кто хоть как-то мог повлиять на работу NYSE. Переходить ему дорогу было опасно — этот человек всегда находил способ отомстить. Грассо сильно обиделся, когда на пост главы NYSE назначили не его, а Билла Дональдсона — бывшего инвестбанкира, пользовавшегося поддержкой правящих кругов. «Я промолчу. Придет время — сяду на его место», — сказал Грассо близкому другу.

После ухода Дональдсона в 1995 году первоочередной кандидатурой на пост главы был Грассо. Однако за его внешним обаянием, похоже, таилась глубокая обида за многолетнее несправедливое отношение. К тому же он косо смотрел на инвестбанкиров из совета директоров, многие из которых были выпускниками элитарных университетов. Он считал, что

благодаря успехам NYSE у него должно быть столько же денег, сколько и у этих банкиров, — но хорошо бы без особого риска, как в их бизнесе.

После терактов 11 сентября 2001 года, когда рухнули башни-близнецы Всемирного торгового центра, Грассо действовал оперативно и решительно. Ему удалось возобновить работу NYSE уже 17 сентября — никто и помыслить не мог, что это получится так быстро. Он сразу стал одним из символов стойкости Америки перед лицом трагедии. Комитет по компенсациям совета директоров биржи вознаградил Грассо более чем щедро — сумма его выплаты оказалась в разы больше, чем у других администраторов и правительственных чиновников.

Два года спустя тот же совет директоров тринадцатью голосами за при семи против проголосовал за отставку Грассо. Что же произошло? В погоне за властью и славой Грассо, судя по всему, упустил из виду, что общество будет не в восторге, если представителю регулирующего органа достанется вознаграждение в \$140 млн. При этом Грассо не грешил против истины, утверждая, что всего лишь получил сумму, утвержденную советом директоров. Как это ни печально, но таким некрасивым образом Америка лишилась еще одного в высшей степени компетентного чиновника, и именно тогда, когда страна остро нуждалась в выдающихся общественных лидерах.

## **Хитрецы**

Со стороны кажется, будто с Хитрецов всё как с гуся вода. А если что-то идет не так, в этом виноват кто угодно — подчиненные, обстоятельства. Они прекрасно умеют уклоняться от ответственности и крайне редко берут вину на себя. Чем выше их положение, тем выше нагрузка, но, вместо того чтобы распределить ее равномерно, они все взваливают на плечи

подчиненных. Подчиненные не справляются, финансовые показатели падают, и Хитрецы урезают затраты на исследования, а то и на канцтовары, чтобы хоть как-то заткнуть дыры. Со временем становится ясно, что кратковременных мер уже недостаточно. И тогда Хитрецы пытаются или затушевать никуда не годные текущие результаты, красочно расписывая будущее процветание, или мудрят с бухгалтерией в надежде, что возникший дефицит как-нибудь сам рассосется.

Увы, от всех их усилий становится только хуже. Тогда Хитрецы окончательно наглеют — скажем, переносят доходы будущих периодов в отчетный или забивают склады чем придется. Когда оказывается, что и этого недостаточно, чтобы не пойти ко дну, Хитрецы идут на совсем уж отчаянные меры. В конечном счете получается, что они перехитрили самих себя: страдают и они сами, и их выдоенные досуха компании.

В последнее время мы все чаще и чаще видим такую возню Хитрецов. Давление со стороны акционеров заставляет многих топ-менеджеров жертвовать долгосрочными интересами своих организаций, чтобы не обмануть ожидания фондового рынка. Многие Хитрецы годами упорно не желают признавать, что в проблемах виноваты они сами. Как выразился Уоррен Беннис, «отрицание и перекладывание ответственности — враги реальности».

## **Крах Майка Бейкера**

Как и я, Майк Бейкер пришел работать в компанию Medtronic в 1989 году. Он окончил военную академию Вест-Пойнт и пять лет служил в армии, потом работал в банковской сфере и получил степень MBA в Чикагском университете. За восемь лет работы в Medtronic он быстро прошел путь от рядового сотрудника до руководителя линейного подразделения. Мы с коллегами

считали, что со временем он может дорасти и до главы компании. Бейкер был умен и принципиален, это делало его прекрасным руководителем. В 1997 году он впервые не справился с поставленной задачей и был переведен на новую должность. К моему большому огорчению, из-за этого он в итоге покинул компанию.

В 1999 году Бейкер возглавил растущую молодую ортопедическую компанию Arthrocare. Под его руководством Arthrocare в течение девяти лет была исключительно успешной — выручка и прибыль стремительно росли, а курс акций взлетел до небес. Бейкера считали восходящей звездой медико-технологической отрасли. Но все рухнуло 21 июля 2008 года. Аудиторы Arthrocare компании заявили, что выручка и прибыль компании за предыдущие семь кварталов, начиная с 2006 года, должна быть пересчитана в связи с выявленными нарушениями предписанного порядка признания доходов. И речь шла отнюдь не об обычной технической корректировке. Стоимость акций Arthrocare упала на 40%, и в результате ее акционеры потеряли \$758 млн.

Последовал судебный процесс, где Бейкера и финансового директора Майкла Глюка обвиняли в фальсификации данных о выручке и прибыли в квартальных отчетах с 2005 по 2009 год. В июне 2014 года суд признал их виновными в мошенничестве и лжи под присягой Комиссии по ценным бумагам и биржам. Еще через два месяца Бейкера приговорили к двадцати годам тюремного заключения. Им с Глюком придется вернуть \$22 млн, выплаченные им в виде заработной платы и премий.

История Бейкера не дает мне покоя. Человек, который полностью соответствовал представлениям о крупном руководителе с незыблемыми принципами и примерном семьянине, проведет большую часть жизни в тюрьме. Как это могло произойти? Беседа с ним, состоявшаяся в 2006 году, вошла в первое издание этой книги, и горькая ирония в том, что Бейкер

говорил о том, как важно учиться на ошибках: «Я с подозрением отношусь к людям, в чьей жизни не было неудач, — совершенно непонятно, как они себя поведут, если что-то пойдет не так. Всем свойственно ошибаться. Каждый может потерпеть неудачу. Важно не то, как часто тебя отправляют в нокаут, а твоя способность подняться: как ты это делаешь и какие уроки извлекаешь».

Рискну предположить, что Майку Бейкеру слишком вскружил голову успех. Возможно, величина его состояния стала важнее для его самооценки, чем чувство собственного достоинства. Этот перекос и заставил его оправдывать бухгалтерские махинации необходимостью скрывать отсутствие роста объемов продаж ради сохранения рыночного курса акций Arthrocare (и личного состояния). Он так и продолжал фальсификации, пока в 2009 году все не вскрылось. За свои ошибки Бейкеру приходится платить чудовищно дорогой ценой, и он может никогда не оправиться от этого.

Я лично знаком с Бейкером и не считаю, что в его случае речь идет о простой жадности или злом умысле. Это именно сбившийся с пути лидер. Мне жаль его, но перед законом все равны. Подобное может случиться с каждым, кто пытается подогнать под свои ошибки какое-то оправдание вместо того, чтобы признать их и принять последствия как должное.

## **Честолюбцы**

Для Честолюбцев главное — это признание. Их цель — деньги, слава и власть. По их мнению, куда важнее попасть в список самых влиятельных бизнес-лидеров, чем построить компанию, которая проработает годы и годы. У честолюбцев неумемное желание известности. Им всего мало — всегда найдутся те, у кого больше денег, почестей и власти. Душу Честолюбца пожирают

пустота и зависть к тем, кто имеет больше. Со стороны сложно понять, откуда это берется, — ведь у иного Честолюбца, казалось бы, и так все есть.

## **Лэнс Армстронг: в бешеной гонке за славой**

Победы в велоспорте приковали к Лэнсу Армстронгу внимание всего мира. Он называл свою победу над раком и семикратное первенство в гонке «Тур де Франс» чудом. Олимпийский комитет США четырежды провозглашал Армстронга спортсменом года. Авторитет Армстронга вышел за пределы спортивного мира: он стал автором бестселлеров, мотивационным оратором и основал один из ведущих благотворительных фондов своего времени — The Livestrong Foundation.

Однако в январе 2013 года на телешоу Опри Уинфри он сознался, что двадцать лет занимался обманом. Он сказал: «Эта история тянулась так долго и выглядела безупречно прекрасной. Но на самом деле все это — безупречно сделанный миф и полное вранье». Армстронг признался, что принимал допинг и другие запрещенные вещества. По его словам, он пытался управлять всем, что происходит в его жизни:

«Я всегда был бойцом. Когда мне поставили диагноз и начали лечить, я сказал: “На что угодно пойду, лишь бы выжить”. И это было правильно. Эту же жизненную установку — бешеное и неуклонное стремление победить любой ценой — я перенес непосредственно и в велоспорт. А вот это уже не очень правильно».

Теперь стало известно, что Армстронг постоянно прибегал к допингу и постоянно лгал на этот счет. Он яростно обрушивался на тех, кто позволял себе усомниться в честности его результатов (среди них, например, победитель «Тур де Франс» Грег Лемонд).

Я познакомился с Армстронгом еще до его краха, на совместной велосипедной прогулке. Вспоминая об этом

знакомстве, я не могу не признать, что у него были положительные качества. Кроме того, он внес немалый вклад в дело благотворительности. Но все же его жажда славы, денег и успеха оказалась сильнее представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо. Нацеленность исключительно на победу способствовала спортивным успехам, но вместе с тем испортила Армстронга как человека. По его собственным словам, он «начал всерьез считать себя непобедимым». Оказалось, что это не так: непобедимых не бывает.

## **Одиночки**

Одиночки чураются тесных отношений, не прибегают к помощи наставников и не ищут поддержки. Они считают, что могут и должны добиваться успеха сами. Не следует путать их с интровертами — зачастую у одиночки множество знакомых и помощников, к которым он на самом деле совершенно не прислушивается. Одиночкам не нужна открытая и честная обратная связь, даже от тех, кому они небезразличны.

Одиночке некому дать мудрый совет, и грубые ошибки в их работе нередки. Когда результатов нет, а критика со стороны руководства становится все громче и настойчивее, они занимают круговую оборону. Они продолжают упрямо стоять на своем, не замечая, что именно их собственное поведение мешает достичь цели. А между тем их компания терпит крах.

## **Ричард Фулд: как привести Lehman Brothers к банкротству**

Именно это и произошло с главой инвестиционного банка Lehman Brothers Ричардом Фулдом–младшим. С марта по

сентябрь 2008 года ближайшие соратники и сторонние наблюдатели предупреждали Фулда, что банк чрезмерно закредитован и недокапитализирован, ему не хватает ликвидности и он не выстоит в условиях рыночной волатильности. За это время министр финансов Хэнк Полсон провел около пятидесяти бесед с Фулдом, пытаясь убедить его, что банку следует «признать убытки, докапитализироваться и укрепить ликвидные позиции». В своей книге Полсон пишет: «Толку от разговоров с Диком было все меньше и меньше. Я по-прежнему уговаривал его посмотреть правде в глаза и действовать более оперативно, но начинал подозревать, что, невзирая на всю мою прямоту, Фулд меня просто не слышит».

В пятницу 12 сентября 2008 года Полсон собрал на совещание глав всех крупнейших инвестиционных банков, чтобы обсудить возможные последствия краха Lehman, который находился на волосок от банкротства. Среди участников не было Фулда, который предпочел уединиться в своем кабинете — возможно, еще надеясь на финансовую помощь со стороны государства. Его прождали до восьми вечера воскресенья, когда ему позвонил представитель Комиссии по ценным бумагам и биржам Крис Кокс, чтобы еще раз подтвердить, что на господомощь он может не рассчитывать. Ранним утром 15 сентября Lehman Brothers подал на банкротство, и это оставило без работы как самого Фулда, так и подавляющее большинство его сотрудников, обнулило стоимость принадлежавших им пакетов акций банка и в каком-то смысле оказалось спусковым крючком крупнейшего финансового кризиса со времен Великой депрессии.

## **Метеоры**

Для Метеора его работа — это центр всего и вся. Кому-то такой человек может показаться вечным двигателем — постоянно куда-

то несется, крутится волчком, лишь бы поскорее добиться своего. У Метеора редко есть время на семью, друзей, общественную жизнь и даже на самого себя. И зарядкой, и даже сном (нужная вещь, между прочим) вполне можно пожертвовать. Чем выше скорости, тем больше напряжение.

Их карьера несется вскачь, поэтому они никогда не учатся на собственных ошибках. Проработав год-другой, они готовы вскочить и мчаться дальше, чтобы не разгребать последствия своих же решений. Когда они понимают, что вот-вот столкнутся с плодами собственной бурной деятельности, им становится совсем невтерпеж, и смена работы становится безотлагательной необходимостью. Если работодатель отказывает им в повышении, они уходят в другую компанию. И рано или поздно, оказавшись на самом верху, они обнаруживают у себя перед глазами целую кучу неразрешимых проблем. И тогда им может взбрести в голову что угодно.

## **Повесть о двух технопредпринимателях**

В Кремниевой долине, где все непрерывно крутится и для венчурных инвесторов это словно манна небесная, предприниматели нередко слишком много внимания уделяют управлению впечатлениями, а не управлению своим бизнесом.

За предыдущие десять лет софтверная компания из Кремниевой долины YouSendIt провела серию раундов привлечения венчурного капитала — так же, как и другие файловые хостинги вроде Dropbox и Vox.com. Журналисты обожали гендиректора компании Брэда Гарлингхауса. Он охотно рассказывал о построении новой среды и пространно рассуждал о влиянии облачных технологий на экономику. Он даже переименовал компанию в Nighthail — «Во весь опор», объяснив это в интервью журналу *Fortune* желанием «найти название,

отражающее общий вектор развития человечества». В Hightail всегда стремились к быстрому успеху, пиару и простым решениям — во всяком случае, пока у компании не кончились деньги. После ухода Гарлингхауса в 2014 году его преемник тут же вдвое сократил штат сотрудников, чтобы вернуть компании прибыльность.

Разительный контраст с Hightail представляет основанная двумя годами позже компания ShareFile. Ее создатель, предприниматель из города Роли в Северной Каролине Джес Липсон, сделал устойчивый рост одной из главных ценностей компании. Компанию, в которой работало восемьдесят пять человек, он сделал прибыльной, причем без привлечения венчурного капитала, и продал ее софтверному гиганту Citrix за \$93 млн. После продажи он довел штат до шестисот человек. Сегодня ShareFile опережает бывшего лидера рынка Hightail, в которую венчурные капиталисты вложили \$83 млн. «Я не обращал внимания, насколько раскручены в СМИ инвесторы и аналитиков. Я лишь внимательно прислушивался к пожеланиям потребителей».

Липсон и его жена (тоже предприниматель) председательствовали в местном отделении общественной организации Entrepreneur's Organization. Вместе они создали бизнес-инкубатор под названием HQ Raleigh, где на площади в полторы тысячи квадратных метров новое поколение предпринимателей может реализовывать свои идеи. Предпринимателю из Северной Каролины, выросшему в топ-менеджера крупной корпорации, уже не нужно работать ради куска хлеба, но он по-прежнему предан своему делу: главное — миссия его компании и желание служить обществу.

## **Желание быть главным героем**

Все вышеописанные типы руководителей воображают себя всепобеждающими героями. Такой подход может сработать, если ты музыкант, актер или спортсмен, если ты блистаешь сам по себе. Но если ты руководишь командой, это будет полный провал — в первую очередь потому, что герой не помогает коллегам по команде или подчиненным раскрыть себя.

Роль лидера вовсе не в том, чтобы заставить людей идти за собой. Лидер должен вооружать навыками лидерства других и давать возможность применить эти навыки. Если лидер играет только на себя, он не сможет выжать из своего коллектива максимум. Руководитель-эгоист плох — его подчиненные даже не пытаются проявить свои лидерские качества. Зачем лишний раз напрягаться, если в конечном счете успех припишут руководителю, а не команде?

Прежде чем переходить к главе 3, задумайтесь, не видите ли вы себя в каком-то из пяти типов лидеров, которые склонны сбиваться с пути. Для самопроверки воспользуйтесь следующим упражнением.

### **Упражнение: почему лидеры сбиваются с пути?**

1. Случалось ли вам видеть сбившихся с пути лидеров или работать с людьми, относящимися к какому-то из пяти типов? Какие из характерных признаков этих пяти типов вы замечаете за собой?
2. Можете ли вы представить себе обстоятельства, в которых собьетесь с пути?
3. Испытываете ли вы страх неудачи? Бойтесь ли того, что о вас подумают в этом случае? Избегаете ли ситуаций,

чреватых риском неудачи? Как опыт, извлеченный из поражения, может помочь достижению главной цели?

4. В чем выражается ваше стремление к успеху? Насколько оно влияет на карьерные и лидерские решения? Не выбираете ли вы именно те решения, которые обещают максимальную вероятность успеха?
5. Что вы предпринимаете, чтобы не сбиться с пути в ходе карьеры?

## 3

# Жизненные испытания

*Жизненные испытания — важнейший элемент становления лидера.*

УОРРЕН БЕННИС. КАК СТАНОВЯТСЯ ЛИДЕРАМИ

Суровые жизненные испытания повлияли на становление большинства лидеров, с которыми мы беседовали. Психолог Абрахам Маслоу установил, что трагедия и психологическая травма — наиболее поучительный жизненный опыт на пути человека к самоактуализации. Испытания приводят нас к мысли, что жизнь хрупка, а мы над ней не слишком-то властны. Это открытие заставляет нас усомниться, так ли справедливы наши устоявшиеся представления, и понять, что мы обязаны брать дело в свои руки и как-то договариваться с судьбой.

Испытания часто ввергают лидеров в отчаяние, кризисы и сомнения. В разгар испытаний лидеры могут барахтаться, как в луже, в собственной боли и страданиях. Но если человек достаточно психологически устойчив, он сможет прогнать чувство безысходности и перейти к самоанализу, а самоанализ может подхлестнуть мощный прорыв в развитии.

## Долгий путь Даниэля Васеллы

Даниэль Васелла — председатель совета директоров и генеральный директор фармацевтического гиганта Novartis. По

сравнению с остальными нашими собеседниками его путь к лидерству был одним из самых сложных и необычных. В юности ему пришлось преодолеть множество труднейших препятствий, но все же он сумел достичь вершин мировой фармацевтической отрасли, и это служит наглядной иллюстрацией, как жизненный путь преобразует лидера.

Васелла родился в 1953 году в небогатой семье из швейцарского города Фрибур. В детстве он много болел, что пробудило в нем интерес к профессии врача. Из-за астмы пятилетнего мальчика два года подряд отправляли на лето в горы Восточной Швейцарии, где он жил на ферме в компании троих братьев и их племянницы.

В восемь лет Васелла подхватил сначала туберкулез, а затем менингит, и ему пришлось целый год провести в санатории. Он страдал не только от болезней, но и от одиночества. Родители вообще не приезжали к нему, а две сестры навестили лишь однажды. Маленькому Васелле было одиноко и тоскливо. Он до сих пор помнит, как ему было больно во время спинномозговых пункций, когда медсестры связывали его «как животное», чтобы он не дергался.

Однажды появился новый врач, который не пожалел времени, чтобы спокойно растолковать восьмилетнему ребенку смысл каждого этапа процедуры. Тогда Васелла попросил, чтобы его не связывали, а разрешили просто держаться за руку медсестры. «На этот раз больно не было, так что я кинулся к врачу и с благодарностью обнял его. Такие простые человеческие проявления — великодушные, забота, сострадание — здорово повлияли на меня, и я понял, кем хочу стать», — вспоминает Васелла.

Жизнь не наладилась и после выздоровления. Когда Васелле было десять, старшая сестра умерла от рака. На следующий год погибла в автокатастрофе другая сестра. Спустя еще два года умер на операционном столе отец. Чтобы прокормить семью, матери

пришлось устроиться на работу в другом городе, и приезжать она могла только раз в три недели. Четырнадцатилетний Васелла, предоставленный самому себе, связался с бандой мотоциклистов, проводивших время в попойках и драках. Так продолжалось несколько лет, пока Васелла не встретил свою первую девушку: любовь к ней полностью изменила его взгляды на жизнь.

В двадцать лет он поступил на медицинский факультет городского университета Фрибура. «Я решил стать врачом, чтобы медицинские знания помогли мне лучше организовать собственную жизнь после всех болезней, обрушившихся на нашу семью. Я хотел стать похожим на того доброго врача из санатория», — объясняет Васелла.

Во время учебы Васелла попытался осмыслить свои детские переживания при помощи психоанализа. «Я хотел разобраться, кто я, и не ощущать себя жертвой. Я понял, что не обязан держать под контролем все на свете», — говорит он. Получив диплом с отличием, Васелла поступил в ординатуру университетских клиник Берна и Цюриха и со временем стал старшим ординатором.

Именно тогда Васелла начал понимать, что в качестве руководителя организации здравоохранения мог бы принести людям куда больше пользы. По окончании ординатуры он подал документы на должность главврача больницы Цюрихского университета, но отборочная комиссия сочла его слишком молодым, и это было очень обидно. Дядя его жены, Марк Морэ, был генеральным директором Sandoz, одной из ведущих швейцарских фармацевтических компаний, и Васелла решил с ним посоветоваться, стоит ли лезть в бизнес. Морэ ему отсоветовал. «Поверь, уж я-то знаю, что жизнь руководителя фирмы не сахар. Вряд ли тебе понравится заниматься бизнесом», — сказал он.

Но слова Морэ лишь раззадорили Васеллу. В конце концов сначала его позвали заниматься продажами в американском

подразделении Sandoz, а затем предложили работу менеджера по продукту. Васелла колебался, но его жена Анн-Лоранс сказала: «Соглашайся, Даниэль. Когда тебе стукнет пятьдесят — пожалеешь, что отказался». За пять лет, проведенных в Америке, он преуспел в новом для себя деле и быстро занял видное положение в отделе маркетинга Sandoz.

По возвращении в Швейцарию его назначили помощником исполнительного директора Sandoz по фармации — Васелла воспринял это как шаг назад. Сидя за своим рабочим столом при входе в кабинет босса, он изнывал от скуки и безделья. «Мой заработок упал на 40%, а заниматься приходилось записями бесед и разбором почты босса».

Вскоре после этого Васелле поручили возглавить группу по реорганизации научно-исследовательской работы, и благодаря этому он смог подробно изучить процесс создания и внедрения в производство лекарств. Вскоре Васелла пошел на повышение — сначала его поставили на должность руководителя отдела маркетинга, а затем назначили ответственным за разработку лекарственных препаратов. На предприятии разгорелся внутренний скандал, обоих его боссов в результате уволили, и Васелла стал главой фармацевтического отделения. Он был в восторге от своей новой должности — она предполагала всю полноту ответственности за успешное развитие бизнеса.

Спустя два года он активно участвовал в переговорах о слиянии Sandoz с соперниками по бизнесу — другой крупнейшей швейцарской фармкомпанией Ciba-Geigy, тоже из Базеля. Компании идеально дополняли друг друга, а у их влиятельных боссов не было преемников. Несмотря на молодость Васеллы, Морэ предложил его кандидатуру на должность генерального директора новой компании, получившей название Novartis. Руководство Ciba-Geigy согласилось, а ее бывший глава возглавил совет директоров Novartis.

На посту генерального директора лидерские таланты Васеллы раскрылись сполна. В перспективе он видел Novartis крупнейшей в мире медицинской компанией, лекарства которой помогают людям сохранять жизнь и здоровье. Опираясь на собственные представления о врачебной профессии, сформировавшиеся еще в юности, он построил в Novartis совершенно новую культуру, в основу которой легли отзывчивость, профессионализм и честная конкуренция. Он воспользовался слиянием двух компаний, чтобы дать возможность проявить себя новым лидерам на всех уровнях.

Одним из успехов Васеллы стало лекарство Гливек, разработка которого к моменту его назначения на пост главы компании застряла на стадии исследований. Васеллу поразили успешные результаты предварительных клинических испытаний на пациентах с хроническим миелоидным лейкозом, и он с возмущением обнаружил, что разработка этого лекарства не в приоритете лишь по причине скромных рыночных перспектив. Он убедил своих коллег, что Гливек нужно вывести на рынок в течение двух лет. Это был неслыханно короткий срок для получения разрешения на применение медицинского препарата от Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США. Васелла, с присущим ему горячим желанием помогать больным, лично познакомился со многими пациентами, получавшими новое лекарство.

Гливек — лишь одно из нескончаемого потока спасительных лекарственных средств от исследовательских лабораторий Novartis. Васелла считал, что нет ничего важнее, чем повысить качество жизни больных, поэтому принял решение существенно увеличить бюджет на научно-исследовательскую работу, а также переместить главный исследовательский центр компании в Массачусетс. Благодаря этим решениям Novartis утвердилась в роли одного из гигантов мирового здравоохранения, а сам Васелла заработал репутацию одного из самых неравнодушных руководителей в отрасли. Сегодня в исследовательских

лабораториях Novartis полным ходом идет работа по созданию множества новых жизненно важных медикаментов.

Васелла говорит, что его самая большая радость — сознавать, что его организация выполняет свою миссию:

«Мои болезни в детстве, смерть отца и сестер, горечь из-за невозможности спасти всех пациентов — все это оказало на меня огромное влияние. Теперь я глава компании, у меня есть возможность изменить к лучшему жизнь множества людей, и я делаю то, что считаю правильным, исходя из своих моральных ориентиров. В конце концов, главное — то, что ты делаешь для других».

## Суровое испытание лидерством

Выражение «суровое испытание» приобрело популярность после публикации в 1953 году одноименной пьесы Артура Миллера о процессе над «салемскими ведьмами». Для Джона Проктера, героя пьесы, угроза повешения за колдовство — своего рода испытание на верность убеждениям.

Суровые испытания выявляют пределы возможностей человека — как это было с Даниэлем Васеллой, которого в детстве едва не свели в могилу тяжелые болезни. Тяжесть испытаний может быть разной, но проходить через трудности приходится всем. Этот опыт оказывает влияние на жизнь и самовосприятие человека. Уоррен Беннис писал в своей книге «Как становятся лидерами»: *«Жизненные испытания — важнейший элемент становления лидера»*. И еще:

«Испытание лидерством оказывает волшебное действие, и неважно, о чем речь — хоть о жизненном опыте, способном перепахать человека, вроде многолетнего тюремного заключения Манделы, хоть о таких относительно безболезненных вещах, как поучения старших. Что бы на них ни обрушивалось, лидеры не склоняют головы и выходят из горнила испытаний еще более закаленными».

Человек может столкнуться с испытаниями в самом начале жизненного пути. Это может быть смерть близкого человека, болезнь, развод родителей, обездоленное детство, дискриминация, травля со стороны сверстников или другие подростковые и юношеские проблемы. Если все это вовремя не проработать, человек чувствует себя жертвой, у него даже опускаются руки. Чувства гнева, горя или стыда, не нашедшие выхода, могут нашептывать человеку: не смей думать о прошлом, не открывай никому душу, а сложные вопросы и проблемы в личной жизни как-нибудь сами решатся.

Повзрослев, человек встречается с новыми суровыми испытаниями — критика от коллег или начальства, неприятности на работе или увольнение. Это могут быть и болезненные личные переживания — развод, болезнь, потеря родных. Очень часто беда может грянуть внезапно. Моя жена Пенни, когда в 1996 году у нее нашли рак груди, заметила: «Жизнь — это когда рассчитываешь на одно, а случается совсем другое».

Когда испытания в самом разгаре, справляться с ними труднее — человек страдает, ему не до осознания уроков, которые несет с собой этот опыт. Чтобы пройти через испытание и выстоять, человеку нужны мужество, вера в себя и свое жизненное предназначение, умение мобилизовать все внутренние силы. В это трудное время понадобится и эмоциональная поддержка близких.

Еще никому не удавалось прожить жизнь и ни разу не столкнуться с препятствиями. Масштаб и судьбоносность некоторых испытаний очевидны, а другие могут казаться незначительными — пока человек всерьез не задумается, как они повлияли на его жизнь. Испытания — настоящий экзамен, они могут преобразить личность, заставить пересмотреть отношение к жизни. Опыт прошлого — это еще и источник сил.

## Опра Уинфри: как переоценить свою жизнь в 36 лет

Опре Уинфри было тридцать шесть, когда она интервьюировала женщину по имени Трудди Чейз, ставшую в детстве жертвой сексуального насилия. Ее рассказ тронул Уинфри до глубины души: «Я испугалась, что разрыдаюсь прямо в эфире, и сказала — “Стоп! Стоп! Отключите камеры”». Но камеры продолжали работать, а у Опры внутри все переворачивалось.

Рассказ Чейз пробудил в ней множество болезненных детских воспоминаний. «Кажется, именно в тот день я впервые осознала, что мне не в чем себя винить», — говорит она. А до той поры ее неотвязно преследовали внутренние демоны.

«Я была сексуально распущенным подростком, нажила себе кучу неприятностей и считала, что виновата во всем сама. И только в тридцать шесть лет — подумать только, в тридцать шесть! — до меня дошло — так вот почему я была такой. До этого я всегда винула только саму себя».

Опра росла в сельской глубинке штата Миссисипи, мать родила ее вне брака. Когда она была еще маленькой, ее мать уехала на север страны в поисках работы. «Меня отправили жить к бабушке. Возможно, это спасло мне жизнь». Уже в детстве она была уверена, что у нее большое будущее. Она вспоминает, как в четырехлетнем возрасте стояла на заднем крыльце и смотрела, как ее бабушка кипятил белье в огромном баке: «Как сейчас помню, тогда я подумала — мне не нужна такая жизнь, я хочу жить по-другому. И это не гордыня. Просто в глубине души я была уверена, что моя жизнь будет лучше».

Бабушка научила малышку читать, и Уинфри до сих пор ей благодарна. «Чтение открыло передо мной столько разнообразных возможностей... Ребенком я так любила книги! Это было для меня словно окно в мир». С трехлетнего возраста она декламировала в церкви библейские стихи — это стало для нее источником веры в свои силы.

«Сестры с первого ряда оглядывались на мою бабушку и говорили — Хэтти Мэй, да у твоей девочки талант! Я слышала это так часто, что и сама поверила... Я даже не знала, что это такое — “талант”. Я просто решила, что я — особенная».

Уинфри вспоминает о пережитом потрясении, когда в девятилетнем возрасте ее изнасиловал двоюродный брат. Это произошло вскоре после ее переезда к матери в Милуоки. Она прожила с матерью пять лет, и ее насиловали еще несколько раз — родственники и «друзья дома». «Это повторялось раз за разом, это было нескончаемо. Я даже начала думать: “Наверное, так уж устроена жизнь”». В четырнадцать лет она родила недоношенного ребенка, который прожил всего две недели.

И Уинфри решила пробиваться в одиночку. Она поступила в университет и получила первую возможность проявить себя на телевидении. «Сначала я чувствовала себя не в своей тарелке — надо же, вообразила себя Барбарой Уолтерс, тогдашней телезвездой... Ну какая из меня Барбара Уолтерс?» По словам Уинфри, ей доставалось и от одноклассников — они считали, что, не будь она черной, ее бы и не взяли на телевидение. «Обычно я отвечала на это: “Ага, только мне платят за цвет кожи”».

Сегодня Уинфри — хозяйка одной из самых респектабельных медиаимперий мира. Но только после интервью с Трудди Чейз она осознала, что ее миссия этим далеко не ограничивается. Испытав в юности много боли, Уинфри всегда ощущала внутреннюю потребность нравиться людям и совершенно не умела отказывать. В тот день ей наконец стало ясно — почему.

С тех пор Опра считает своим делом отнюдь не достижение личного успеха — она борется за расширение прав и возможностей людей во всем мире, особенно молодых женщин.

«Мне всегда было нужно, чтобы меня любили, чтобы на меня обращали внимание, чтобы на меня смотрели и говорили: “Да, ты молодец”. И вот я, получив этот величайший урок, осознала, что все в жизни — исключительно моя заслуга и что я живу не для того, чтобы нравиться, а для того, чтобы поступать по велению сердца».

На вопрос, о чем ее телепрограмма, Уинфри отвечает: «Посыл всегда один и тот же: вы сами отвечаете за свою жизнь. Надеюсь, что и моя программа, и мои публичные выступления помогают молодежи усвоить этот урок раньше, чем это вышло у меня».

Как и многие другие, я видел в Уинфри лишь знаменитость и даже не задумывался, что за ее деятельностью стоит нечто большее. Но, пообщавшись с ней около трех часов на торжественном ужине по случаю вручения Нобелевской премии мира, я понял, что разговаривал с настоящим лидером, обладающим для своих зрителей невероятным авторитетом. Она рассказывала, как увлечена своим делом: ведь у нее есть возможность вдохновлять зрителей, придавать мужество миллионам людей, убеждать их взять на себя ответственность за собственную жизнь. Из Осло Уинфри отправилась прямиком в Африку — на самолете, битком набитом учебниками и письменными принадлежностями. Она летела открывать новую школу для девочек, в создание которой вложила \$30 млн собственных средств.

Все мы рано или поздно встречаем на своем жизненном пути испытания, хотя, возможно, и не столь суровые, как те, что довелось пережить Уинфри и Васелле. Глупо верить, что проживешь жизнь без трудностей, еще глупее постоянно от них убежать. Жизнь не всегда справедлива. Важно то, как мы относимся к жизненным испытаниям и какой урок из них извлекаем.

Наверное, для Уинфри было бы куда проще всю жизнь считать себя жертвой — учитывая, в какой нищете и среди каких жестоких людей она выросла. Но она сумела стать сильнее своих бед, переоценив собственное прошлое и решив творить добро: сначала Опра убедила себя, что она сама в ответе за свою жизнь, а затем осознала, что ее миссия — придавать людям сил, чтобы и они почувствовали то же самое. Ее преобразование произошло лишь в тридцать шесть лет. Но всегда требуется немало времени,

чтобы окончательно дозреть до перемен в своей жизни, — ведь человеку сначала надо набраться опыта, чтобы найти свое место в мире и понять, как важно для личной миссии преодоление трудностей. Так случилось и с Педро Альгортой.

## **Педро Альгорта: жемчужина — это бывшая рана**

В 2007 году, вскоре после выхода первого издания «Внутреннего компаса», я получил такое письмо:

«Уважаемый Билл, тридцать пять лет назад я пережил нечто невероятное. Самолет, на котором вместе со мной летели еще сорок пять человек, разбился в Андах. Семьдесят два дня мы выживали в горах — на четырехкилометровой высоте. У нас не было ни еды, ни одежды, ни соответствующей подготовки, нам даже пришлось есть друг друга, чтобы не умереть. Когда нас осталось шестнадцать, наконец пришла помощь.

В этом испытании я обрел свой внутренний компас. Каждое утро он говорил мне: надо пережить еще один день. Кроме того, я понял, что мы никакие не особенные и что героев среди нас тоже нет. Те, кто выжил, были ничем не лучше погибших. Но почти любой, кому не посчастливилось бы оказаться на нашем месте, вел бы себя так, как мы.

Тридцать пять лет я не задумывался над этим. Даже учась на МВА в Стэнфорде, я ни словом не обмолвился об этом испытании. Теперь же я пытаюсь его переосмыслить и соотнести со своей карьерой в бизнесе. Я читаю «Внутренний компас» и хотел бы поделиться с вами моим опытом. Возможно, это поможет и мне прийти кое к каким новым выводам, которые будут полезны для тех, кто строит свою карьеру.

Искренне ваш,  
Педро Альгорта»

Получив письмо, я пригласил Альгорта рассказать о пережитом моим студентам. Его рассказ и фотографии произвели на аудиторию сильнейшее впечатление. Следующие пять лет он осмысливал случившееся, а в 2013 году вновь выступил перед моими студентами. Согласно Альгорте, у нас есть три варианта, как относиться к выпавшему нам испытанию:

- заикнуться на своей боли, жить, постоянно оглядываясь на прошлое и злясь на тех, кому повезло больше;
- жить, как будто ничего не случилось, хотя воспоминания и боль остаются глубоко внутри;
- воспользоваться пережитым опытом, чтобы превратить свою рану в жемчужину.

Почему жемчужину? Он пояснил свою метафору: устрица естественным образом вырабатывает перламутр, покрывающий царапины, которые оставляют песчинки. Впоследствии из перламутра формируется жемчужина. А вы умеете превращать свои раны в жемчужины? Для этого нужно осмыслить свою боль, понять, что она значит, и расценивать пережитое испытание как возможность для личностного роста.

## **Тейлор Кэрл: победитель неизлечимого рака**

При знакомстве Тейлор Кэрл производит впечатление типичного американского студента: искреннего, трудолюбивого, спортивного и общительного. А потом вы узнаете, что в одиннадцатилетнем возрасте у него диагностировали рак в последней стадии.

Тейлор жил самой обычной жизнью одиннадцатилетнего мальчишки, пока во время игры в бейсбол в него не попали мячом. Ушиб никак не заживал, да и Тейлор постоянно чувствовал слабость. Родители, обеспокоенные состоянием мальчика, отвезли его в больницу рядом с их домом в Калифорнии. Анализы показали страшное: у Тейлора редкая форма лейкемии, не поддающаяся обычным методам лечения. Тейлору и его родителям сказали, что мальчику осталось недели две, не больше.

Не смирившись с этим приговором, родители переехали в Сиэтл, где Тейлор мог лечиться в городской детской больнице под наблюдением изобретателя Гливека доктора Брайана Друкера и ведущего специалиста по реакции «трансплантат против хозяина» (РТПХ) доктора Пола Карпендера из Центра онкологических исследований Фреда Хатчинсона. Следующие два года жизни Тейлора представляли собой череду невообразимых мучений: пересадка костного мозга от двадцатисемилетнего донора из Германии, борьба с РТПХ, неделя за неделей в полной изоляции, невозможность есть, гулять и разговаривать на протяжении долгого времени, мучительные боли, снимаемые разве что сильнейшими анальгетиками.

Но больнее всего было узнать о смерти Кристиана — его лучшего друга на протяжении этих двух лет. Тейлор рассказывает, что он чувствовал в этот момент: «Меня потрясла смерть Кристиана. Почему он умер, а я живу? Я злился на Бога за то, что он забрал Кристиана. Я опустил руки». Но оказалось, что пение возвращает его к жизни. На столетнем юбилее детской больницы Сиэтла Тейлор исполнил песню «Истинное мужество», написанную вместе с Мэттью Мессиной.

Со временем Тейлор поправился, его организм пришел в норму, но он пропустил четыре учебных года. Ему советовали не идти в старшие классы и доучиться где-нибудь еще на аттестат. Но Тейлор решил, что будет поступать в Гарвардский университет, о котором не знал ничего, кроме названия. Поставив себе эту цель, он наверстал упущенное, и его действительно приняли в Гарвард. Сейчас Тейлор — увлеченный и успешный студент. Кроме того, он официальный представитель Общества борьбы с лейкемией и лимфомой и занимается сбором пожертвований на онкологические исследования.

Какое значение имела для его жизни битва с неизлечимым раком? Тейлор говорит:

«Победив рак, я твердо решил, что отныне буду использовать свое пение, слово и каждую крупицу сил, чтобы благодарить Бога и помогать другим бороться с этой страшной болезнью. За последние семь лет я сумел собрать для этой цели больше \$10 млн, но понимаю, что это только начало. Я мечтаю изменить мир словом и музыкой, продолжив карьеру в качестве автора-исполнителя песен».

Из этого невероятно трудного испытания Тейлор вышел победителем. Превратив свою рану в жемчужину, он сумел еще и вырасти по-человечески — это называется посттравматический рост.

## **Посттравматический личностный рост**

Применив любой из первых двух описанных Альгортой подходов (злясь на судьбу за такое тяжелое испытание или пытаясь его благополучно забыть), можно заработать посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР). В случае ПТСР травмирующий опыт постоянно воспроизводится в виде воспоминаний, ночных кошмаров и мысленных возвратов к прошлому. Многие не только не хотят разбираться со своим травмирующим опытом, но и вообще отказываются его признавать: «Все это в прошлом, не хочу в нем копаться». Но беда в том, что на прошлом невозможно поставить крест: воспоминания остаются с вами навсегда. Если вы будете избегать мыслей и разговоров о нем, как это делал Альгорта, может случиться, что вам вновь придется пережить то же испытание, просто в другом виде.

Однако новейшие исследования говорят о том, что есть и другое последствие травмирующего опыта, не менее частое, чем ПТСР, — посттравматический рост (ПТР). Подобно метафорической жемчужине Альгорты, ПТР начинается с осознания, что случиться в жизни может всякое и что это ее непреложный закон. Кроме того, ПТР требует самопознания и готовности меняться. И, наконец, для ПТР важно понять и

принять, что ты сам отвечаешь за все свои жизненные решения. Основатель Института подлинного лидерства Ник Крейг рассказывает в своих лекциях по теме жизненных испытаний о пути, ведущем к ПТР. Он призывает слушателей перестать видеть в себе жертву и начать воспринимать себя как выжившего, а затем применить полученный опыт, чтобы подняться на уровень победителя.

Герои следующих примеров — лидеры, прошедшие через посттравматический рост личности.

### **Филип Маккри: работа над ошибками**

К тридцати пяти годам жизнь симпатяги Филипа Маккри складывалась просто великолепно: прекрасная семья, куча друзей, успехи на работе, в учебе и спорте. Еще старшеклассником он заработал прозвище Мистер Совершенство — создавалось впечатление, будто ему во всем и всегда везет. Ему было чуть за тридцать, когда он решил взяться за автоматизацию процесса обучения в фармацевтике и создал компанию Vitesse Learning, отпочковав ее от другой своей компании, С3I. Продажи новой компании перевалили за \$10 млн, но рентабельность была невысока.

Глубоко укоренившийся страх перед неудачей — свойство многих руководителей, но самое смешное, что им все равно приходится учиться на собственных ошибках. «Полных провалов не было никогда, это точно. Ни одна моя компания еще не обанкротилась, ни один бизнес мне не пришлось ликвидировать из-за отсутствия результатов» — так в 2004 году Маккри ответил на вопрос, случались ли у него неудачи.

«Впрочем, пора завязывать с “вечным оптимизмом”, пришло время становиться реалистом, стараться более взвешенно подходить к каждому решению и не смотреть на мир сквозь розовые очки. Я веду себя слишком напористо,

предвкушая успех, и склонен занижать уровень предстоящих трудностей: я же уверен, что решу любую проблему самостоятельно. Мне нужно смириться с тем, что я не всемогущ и что нужно обсуждать все вопросы со своим окружением».

Деятельность Vitesse Learning финансировалась за счет средств семьи Маккри и его друзей, поэтому компании часто не хватало денег, особенно когда фактические затраты на разработку превышали ожидаемые. Осенью 2005 года Маккри понял, что источники финансирования иссякли, и принял предложение о слиянии Vitesse Learning с канадской фирмой, которая утверждала, что затраты на разработку у нее на 35% ниже. Маккри досталось 30% акций объединенной компании.

Слияние оказалось неудачным. Затраты не снижались, а росли, отношения с заказчиками портились. Когда собственник канадской фирмы отверг все его предложения, Маккри понял, что решать проблемы никто не собирается, и в 2006 году уволился. Через полгода компания объявила о банкротстве, и пакет акций Маккри полностью обесценился. Он рассказывал:

«Это была моя первая серьезная неудача. Этот опыт помог мне вырасти — я смотрелся в зеркало и говорил самому себе: “У меня ничего не вышло”. Я понял, что меня по-прежнему любят и что многие мечты и бизнес-идеи по-прежнему осуществимы».

Маккри признался, что проблемы в бизнесе отразились и на его браке:

«В то время я был невыносим. У меня была депрессия, хоть я никогда и не признался бы в этом. Я злился по любому поводу и кидался на людей, особенно на жену. Она могла быть моей опорой, а стала для меня громоотводом. К счастью, это не испортило наши отношения бесповоротно».

Уволившись, Маккри решил взять паузу на полгода, чтобы обдумать случившееся и решить, что делать дальше. Поняв, что в душе он все-таки предприниматель, Маккри начал с работы на своего конкурента в области обучающих систем для здравоохранения, компанию ClearPoint, и вскоре стал ее главой.

Опыт, который он сумел почерпнуть из неудачи, пригодился Маккри для выстраивания своей новой компании. Он сотрудничает с сильным партнером и более взвешенно подходит к финансовым рискам. *«Хоть я и ненавижу все, что связано с Vitesse Learning, но этот случай сделал меня более уравновешенным человеком и более зрелым руководителем».*

## **Майк Суини: борьба с недугом**

Главе компании по производству роялей Steinway Майку Суини было всего двадцать восемь, когда он узнал, что у него рак яичка. «Тогда я впервые осознал, что не бессмертен. В каком-то смысле это знание полезно для всех. И если уж болеть раком, то лучше раком яичка, потому что он, как правило, излечим. Рак заставил меня изменить отношение к жизни».

Суини описывает свои чувства после завершения лечения:

«Как-то утром я проснулся и в буквальном смысле не мог встать с постели. Меня накрыло как никогда. И не то чтобы я не хотел вставать — просто не мог. Борясь с раком, я работал на выздоровление. И когда лечение закончилось, вокруг наступила полная тишина, и я вдруг осознал — черт возьми, а ведь я действительно мог умереть. В таком возрасте человека нечасто посещают мысли о смерти».

Пережитое перевернуло образ мыслей Суини и подтолкнуло его к самопознанию и переосмыслению своей жизни и карьеры.

«Я даже испугался, когда не смог встать с постели. Я долго думал, что имеет для меня значение, а что нет, чем я хочу заниматься, каких людей хочу видеть рядом с собой. Я пошел к психологу — поговорить о раке, который не в теле, а в душе. Рак хорошо прочистил мне мозги».

Отец сказал Суини, что теперь, когда рак побежден, ему надо встряхнуться и вернуться к работе. Но Суини колебался: «Не все было так просто. Я все думал — а что для меня важно и в бизнесе, и в жизни? У меня вовсе не поубавилось амбиций, просто мне

было нужно от жизни другое. Я захотел основать компанию, где людям было бы так же хорошо, как и мне». Пережитое испытание помогло Суини, как и Альгорте, преобразить собственную жизнь.

А в пятьдесят, после того как он десять лет благополучно проработал в инвестиционной компании средней руки в качестве управляющего партнера, у Суини случилось второе прозрение. «Мой пятидесятый день рождения стал первым по-настоящему важным», — замечает он.

«Я осознал, что хочу работать только в таких компаниях, которые делают мир лучше — своими товарами, своими услугами. Работая в области прямых инвестиций, я всегда был несколько в стороне от настоящей жизни, а теперь мне захотелось окунуться в нее с головой. Я стал президентом газеты *Star Tribune*: распространение новостей и информации — это основа основ общественной жизни. Чтобы снова сделать газету прибыльной, нам понадобилась новая бизнес-модель. Кроме того, мы пересмотрели содержание. Все это позволило вернуть доходы от подписки. Мы также нашли для газеты нового собственника — владельца баскетбольной команды Minnesota Timberwolves Глена Тейлора, который охотно занимается общественной деятельностью. Оглядываясь назад, я понимаю, что увлеченная работа вместе с группой талантливых людей над общим важным делом стала одним из лучших этапов моей карьеры».

После ухода из *Star Tribune* Суини стал главой Steinway. «Компания, когда-то прекрасная, теперь едва сводила концы с концами, а то, что делало ее такой прекрасной, потускнело», — замечает он. Прежде чем приступить к перестройке Steinway, Суини пришлось перетряхнуть руководство — в совете директоров все переругались, и он, по сути, не работал. Для этого он согласовал продажу компании инвестору Джону Полсону.

«Полсон считал Steinway как важным элементом культурной жизни, так и привлекательным финансовым вложением, поэтому я согласился остаться в должности генерального директора. Сейчас мы развиваем Steinway как международную компанию, сохраняя блестящих мастеров, которые искренне преданы своему делу — изготовлению роялей высочайшего качества. Для меня это уникальная возможность внести свой вклад».

Будучи еще молодым человеком, Суини оказался перед лицом смерти и осознал, куда указывает стрелка его внутреннего

компаса. Он следовал ее указаниям на протяжении всей своей карьеры, осторожно выбирая направление так, чтобы не отклоняться от курса.

## **Мэрилин Карлсон Нельсон: потеря близкого человека**

Знакомясь с Мэрилин Карлсон Нельсон, совладелицей Carlson, гиганта гостиничного бизнеса, поражаешься ее душевной теплоте, жизнелюбию и оптимистической вере в то, что любые проблемы можно решить, убеждая людей брать жизнь в свои руки. Однако ей многое пришлось пережить: «Однажды утром нам с мужем сообщили, что наша девятнадцатилетняя красавица-дочь Джульет погибла в автокатастрофе». День смерти своей дочери она помнит так, как будто это было вчера.

«Это стало для нас самым тяжким испытанием, испытанием нашей веры в Бога и наших отношений. Я едва не утратила веру и злилась на Бога, но Бог меня не оставил и не бросил. Я поняла, насколько ценен каждый день и как важна жизнь любого человека. Я решила для себя: сколько бы мне ни осталось, пусть каждый миг моей жизни будет наполнен смыслом, чтобы время, которое было отнято у Джульет, не ушло впустую. Мы с мужем поклялись, что сделаем все возможное, чтобы людям жилось лучше. Все мы живые люди, и наш земной век краток».

Вскоре после смерти дочери Нельсон стала штатным сотрудником Carlson — сначала в качестве заместителя председателя совета директоров, а затем и генерального директора. Ее задачей было выстроить работу так, чтобы все 150 000 сотрудников делали именно то, что нужно конкретному клиенту. Самым главным достижением за время своей работы Нельсон считает культуру, которую ей удалось создать.

Такой страшный удар, как смерть дочери, подтолкнул Нельсон к переосмыслению своей жизни и представлений о лидерстве. Взгляд на случившееся новыми глазами помог ей стать иным лидером, осознающим свою миссию, — таким, который строит сильную компанию не для обогащения, а для служения людям и

разрешения сложных общественных проблем. «Хорошо управляемый бизнес несет в наш мир добро», — считает Нельсон.

## **Моя жизнь: с ранней юности путем испытаний**

На своем жизненном пути, пути лидера, я тоже сталкивался с нелегкими испытаниями. В юности сверстники не хотели видеть во мне лидера. Меня не назначали руководителем, не выбирали в студенческий совет или в капитаны теннисной команды. Объяснялось это просто. Я был слишком тщеславен и эгоцентричен, так что не давал себе труда сблизиться с людьми.

Стремясь стать руководителем, я изучал биографии современных мировых лидеров и величайших предпринимателей, пытаюсь попутно подражать этим успешным людям и развивать в себе лидерские задатки. Все было тщетно. Ничего удивительного: это были скорее попытки примерить на себя маску лидера, чем подлинное лидерство. В старших классах я выдвинул свою кандидатуру в старосты, но проиграл выборы, получив вдвое меньше голосов, чем соперник. Это меня просто убило. Тогда я еще не знал, что нужно, чтобы люди захотели следовать за тобой. Вспоминая те времена, я понимаю, что вечно был недоволен собой и сомневался, хорошо ли ко мне относятся другие, а потому производил впечатление полного эгоцентрика.

В полном унынии я отправился учиться в Технологический институт Джорджии, чтобы начать с нуля там, где меня никто не знает. Тогда я еще не был знаком с осознанной медитацией по методу Джона Кабат-Зинна, автора книги «Куда бы ты ни шел — ты уже там»<sup>[4]</sup>. Я был полон энергии: в институте я вступил в ряды множества организаций и шесть раз выдвигал свою кандидатуру на выборах. Все выборы я проиграл.

И тогда я получил дельный совет от старшекурсников. «Билл, у тебя куча способностей, но такое ощущение, что тебе интереснее покрасоваться и выделиться, а не помочь другим. Вот никто и не хочет видеть тебя лидером». Неприятно, что и говорить, но я прислушался. Решив измениться, я просил всех знакомых говорить мне, что со мной не так. Я понял, где у меня слабые места, перестал зацикливаться на себе и начал думать о других. Постепенно я разобрался в себе, и меня начали выбирать в руководство различных организаций. А приятнее всего было то, что в президенты студенческого братства меня выбрали те же люди, которые ранее зарубили мою кандидатуру. На собственной шкуре я испытал, что нельзя уйти от прошлого, не желая меняться в настоящем.

## **Преодоление трагедии**

Никогда не знаешь, где тебя поджидает новое испытание. Когда мне было около тридцати, я получил еще два удара, к которым был совершенно не готов. Я встретился с жизнью лицом к лицу — со всей ее болью, со всей ее несправедливостью.

Окончив Гарвардскую школу бизнеса, я пришел работать в министерство обороны. Я был на седьмом небе от счастья: мне нравилась работа, коллеги и новая обстановка. Но всего четыре месяца спустя мне на работу внезапно позвонил отец. С трудом сдерживая слезы, он сказал, что утром мама скончалась от сердечного приступа. Мама, научившая меня беззаветной любви, была для меня самым близким на свете человеком — образцом для подражания, помощником, союзником. Вечером я вернулся домой. Я никогда не забуду лицо отца. Было видно, как его подкосила мамина смерть, и я понял, что мне придется стать отцом для своего собственного отца. Так в один день я лишился

обоих родителей: мамы — в прямом, отца — в переносном смысле.

Вскоре после маминой смерти я влюбился, и мы решили пожениться. За несколько недель до свадьбы у моей невесты начались сильные головные боли — кружилась голова, двоилось в глазах. Меня это сильно встревожило, и я отвез ее к одному из лучших нейрохирургов, который на неделю положил ее в больницу — понаблюдать. Обследование ничего не показало, а ужасная головная боль никуда не делась. Но нейрохирург довольно сухо сказал нам, что невеста слишком волнуется в связи с предстоящей свадьбой и ей стоит показаться психологу.

Я подозревал, что диагноз ошибочен. Какому еще психологу — с моей невестой явно было что-то серьезное! Я был в отчаянии, но совершенно не представлял, куда обратиться за помощью. До свадьбы оставалось три недели, а мы еще не начали рассылать приглашения. Вечером в субботу мы поговорили по телефону, но оба были в каком-то ступоре. Наутро я пошел в церковь помолиться за выздоровление моей невесты, а потом отправился домой. Подходя к большому особняку в Джорджтауне, который мы снимали вместе с коллегами, я обратил внимание на опущенные шторы: это выглядело странно для солнечного августовского утра.

Один из моих соседей встретил меня у дверей и предложил присесть в гостиной. У меня оборвалось сердце: «Она что, умерла?» К моему ужасу, он кивнул в ответ, и мне стало невыносимо больно. Да, утром моя невеста умерла на руках своего отца — оказалось, у нее была злокачественная опухоль мозга. Я вновь погрузился в пучину горя — один в целом свете, не в состоянии полностью осмыслить случившееся. К счастью, и в тот день, и в последующие недели вокруг меня были друзья, ставшие для меня источником поддержки и утешения, в которых я так отчаянно нуждался. Я всегда буду вспоминать об этом с благодарностью.

В такое трудное время я вполне мог бы ожесточиться, впасть в отчаяние и даже утратить веру в Бога. Но в тяжелых жизненных обстоятельствах милость Божья и сила веры целительны. Как и дружеская поддержка. Мне повезло — у меня было и то и другое. Все это дало мне надежду на будущее и позволило жалеть не себя, а невесту и ее близких.

Какими бы трагичными ни были эти события, они подвели меня к более искреннему и глубокому пониманию смысла жизни и заставили задуматься, какую пользу я мог бы приносить людям. Я понял, что в жизни происходит много такого, что нам никогда не удастся объяснить, — как сказано, к нашему великому утешению, у апостола Павла в Первом послании к коринфянам: «Теперь мы видим как бы сквозь тусклое стекло, гадательно, тогда же лицом к лицу» (1 Кор. 13:12).

Порой в жизни так и бывает — когда закрывается одна дверь, открывается другая. Спустя несколько месяцев после смерти невесты Господь ниспослал мне встречу с моей будущей женой Пенни, которая поддерживала меня в моем безутешном горе. Мы полюбили друг друга и через год поженились. Благодаря поддержке Пенни и моих друзей я сумел превратить свои жизненные испытания в посттравматический рост. Пенни — лучший подарок, который преподнесла мне судьба. Она замечательная жена, мать, бабушка, лидер и советчик. Недавно, к нашей огромной радости, мы отметили очередную годовщину свадьбы.

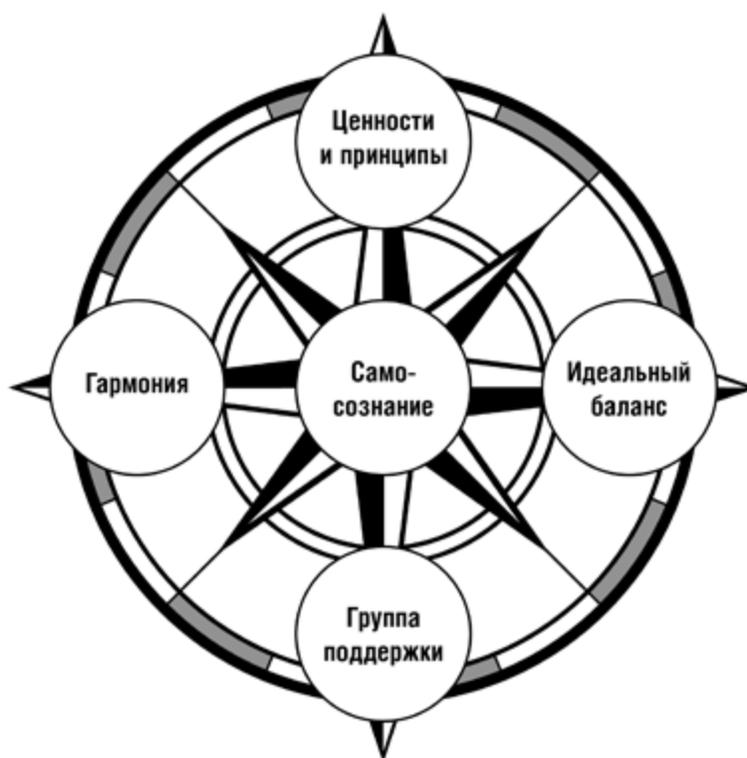
### **Упражнение: ваше самое трудное испытание**

Прочитав главу 3, обдумайте историю своей жизни и вспомните самое плохое или тяжелое событие.

1. Опишите в произвольной форме ваше самое трудное испытание и расскажите следующее:
  - A. Какие чувства вы испытывали?
  - B. Что помогло вам пройти через это испытание?
  - C. Как вы решали имеющиеся проблемы?
  - D. Как пережитый опыт повлиял на вас и ваше мировоззрение?
2. Как этот опыт может помочь вам переосмыслить свою жизнь и более глубоко и полно разобраться в себе и мире?
3. Мешает ли вам жить этот опыт? Если да, то каким образом?

## Часть II

# СТАНОВЛЕНИЕ ПОДЛИННОГО ЛИДЕРА



Компас в дорогу

Когда жизненный опыт детально изучен и переосмыслен, пора пробовать становиться подлинным лидером. Из наших интервью мы узнали, что главных составляющих развития человека пять. Это самопознание, ценности,

идеальный баланс, группа поддержки и гармония. Каждой из этих составляющих посвящена отдельная глава части II, задача которой — побудить вас к непрерывному личностному росту в процессе вашего становления как подлинного лидера.

Из этих пяти составляющих и состоит компас, указывающий вам верный курс. Сталкиваясь с новым жизненным опытом, надо сверяться с этим компасом, чтобы убедиться, что вы делаете верные шаги по избранному жизненному пути. А делать это придется постоянно и часто, поскольку обстановка, возможности, да и весь окружающий мир непрерывно меняются.

В каждой из этих тем существует фундаментальный вопрос, который вам нужно будет задать себе, изучая ту или иную тему. Список приводится на рис. II.1.

Элементы лидерства	Главные трудности
Самопознание	Как я могу лучше познать самого себя при помощи самоанализа и обратной связи?
Ценности	В чем состоят мои главные ценности? На основе каких принципов я руковожу?
Идеальный баланс	Как найти идеальный баланс мотивации и способностей?
Группа поддержки	На чьи советы и поддержку я всегда могу рассчитывать?
Гармония	Как свести воедино все аспекты жизни и получать от нее удовлетворение?

Рис. II.1. Главные трудности лидера

## 4

# Самопознание

*Познай самого себя.*

НАДПИСЬ НА СТЕНЕ ХРАМА АПОЛЛОНА В ДЕЛЬФАХ, VI В. ДО Н.Э.

Самопознание — основа подлинного лидерства, поэтому оно и находится в центре компаса. К самопознанию человек приходит, осмысливая свой жизненный путь и понимая, в чем был смысл испытаний на этом пути. Самопознание подразумевает более глубокое понимание человеком своей сути. Это трудный, но крайне важный этап становления лидера. На фундаменте самопознания строится адекватная самооценка, подталкивающая к наиболее полному раскрытию своего потенциала, что в конечном счете приводит к самоактуализации.

## Арианна Хаффингтон: новое представление об успехе

В 2007 году карьера Арианны Хаффингтон была на подъеме. Спустя несколько лет после основания интернет-издания *The Huffington Post* она стала знаменитостью — улыбалась с обложек иллюстрированных журналов и вошла в число ста наиболее влиятельных людей по версии журнала *Time*.

И тут прозвенел звоночек. Однажды она потеряла сознание и очнулась, лежа в луже крови на полу своего домашнего рабочего

кабинета. Причиной обморока было переутомление. Она рассказывает:

«Падая, я ударилась головой об угол стола, рассекла бровь и сломала скулу. Чтобы проверить, нет ли у меня каких-то более серьезных проблем со здоровьем, меня протащили по всем врачам, а также через МРТ, КТ и ЭКГ. Проблем не обнаружилось, но сидение в больничных коридорах предоставило отличную возможность задуматься над тем, какой жизнью я жила».

Обморок стал для Хаффингтон серьезным поводом посмотреть правде в глаза.

«Я работала по восемнадцать часов в сутки семь дней в неделю — выстраивала бизнес, расширяла аудиторию, привлекала инвесторов. Я не была хозяйкой своей собственной жизни. Нет, если подходить с обычной меркой — деньги, авторитет, — я была очень успешна, но с любой более разумной точки зрения моя жизнь складывалась не слишком удачно. Я поняла, что так продолжаться не может и надо что-то менять».

Нельзя сказать, что у Хаффингтон все шло как по маслу с самого начала. Ее детство прошло в маленькой квартирке в Афинах, где они жили с матерью и сестрой. Родители разошлись, не оформив развод, когда ей было одиннадцать. Вспоминая детские годы, она отдает должное своим родителям. «Мама была потрясающим человеком, она училась всему сама», — говорит Хаффингтон.

«Мама всегда заботилась о том, чтобы мы не чувствовали себя обделенными из-за нашего материального положения. Мы пробовали себя то в одном, то в другом, и, если у нас ничего не выходило, мама не начинала любить нас меньше. Она говорила нам: “Неудача — это не противоположность успеха. Это ступенька на пути к успеху”. Отец был блестящим журналистом. Он несколько раз пытался издавать газеты, но ни одна из них не пользовалась успехом. Когда нацисты оккупировали Грецию, он принялся печатать подпольную газету. Его арестовали, и до конца войны он просидел в концлагере».

В девятнадцать лет Хаффингтон поступила в Кембриджский университет, где со временем стала президентом дискуссионного клуба. После организованных ею дебатов на тему меняющейся

роли женщин в современном мире Хаффингтон пригласили в одно из лондонских издательств. Она заключила свой первый в жизни договор и написала книгу «Женщина в женском роде». Продолжая заниматься литературной работой, она переехала сначала в Лондон, а затем в Нью-Йорк.

В 2005 году она создала *The Huffington Post*. «Журналистика — это диалог, а я всегда старалась поддержать любой интересный разговор: сказывается мое греческое происхождение», — говорит она.

«Идея *Huffington Post* заключалась в том, чтобы подхватывать темы неформальных разговоров, раскрывать их и выносить на общее обозрение в Сеть: ведь люди и на работе, и дома разговаривают обо всем на свете — политике, искусстве, книгах, еде, сексе. Сайт стал уникальным сочетанием трех компонентов: со вкусом подобранных новостей, мнений обозревателей и комментариев пользователей. Плюс наш секретный ингредиент — стремление всегда быть на шаг впереди других».

У мгновенного успеха *Huffington Post* была единственная жертва — его создательница. Известность открыла новые возможности — но и увеличила давление. Обморок в 2007 году заставил Хаффингтон задуматься: «И это что, успех? А нужна ли мне такая жизнь?»

Замысел книги «Третий критерий» родился у нее в 2013 году во время подготовки речи в Колледже Смита. Обращаясь к выпускникам, она сказала: «Я прошу вас взглянуть на понятие “успех” иначе. Не просто добивайтесь успеха в нашем с вами мире — старайтесь его изменить». Третий критерий не заменяет собой первые два — деньги и власть, а уравнивает их. В своей книге «Процветай» (*Thrive*) Хаффингтон замечает, что в некрологах редко пишут о богатстве и власти, которыми обладали покойные. Полноценная жизнь — это здоровая жизнь.

Успех ее выступления был ошеломительным. «Каждое поколение стремится по-новому взглянуть на то, что такое “успех”

и что такое “хорошо жить”. Этими вопросами задавались еще древнегреческие философы», — говорит Хаффингтон.

«С какого-то момента мы стали думать лишь о том, сколько мы зарабатываем, какой дом можем себе позволить и как высоко можем взобраться по карьерной лестнице. На собственном горьком опыте я убедилась, что жизненный успех измеряется не только этим. Я хочу, чтобы как можно больше людей на планете осознали, что понятие “хорошо жить” не исчерпывается этими двумя критериями — деньги и власть, а включает в себя здоровье, здравомыслие, умение удивляться и великодушие».

Путь Хаффингтон к обретению самопознания, как и у многих других, был извилистым. В отличие от Раджата Гупты или Майка Бейкера деньги, слава и авторитет не испортили Хаффингтон, но сбили ее с верного курса. Иначе как могла эта женщина, так часто говорившая о своей приверженности здравому смыслу, пожертвовать собственным здоровьем и благополучием?

Впрочем, такое часто случается с лидерами, постоянно балансирующими на тонкой грани между стремлением к успеху и желанием твердо стоять на ногах. В этом случае именно самопознание помогает прийти к равновесию. А Хаффингтон все же вовремя осознала, что пришла пора что-то менять в жизни, пока ее не хватил инфаркт или что похуже. Именно это умение отстраниться и подумать, насколько правильно она действует в тот или иной момент и насколько трезво оценивает свое поведение, и делает ее замечательным лидером.

## Процесс самопознания

Следовать совету тысячелетней давности — «Познай самого себя» — не так-то просто. Человеческая личность многогранна. Чтобы найти свое истинное место в мире, мы постоянно меняемся — в жизненных испытаниях, под воздействием среды, в попытках подстроиться под окружающую действительность. Но человек

должен быть верен себе и следовать своему внутреннему компасу. Познав себя, мы можем взять от жизни то, чего хотим, невзирая на препятствия.

Пытаясь познать свою истинную сущность, мы раз за разом оказываемся на перепутье, что еще больше осложняет дело. Куда свернуть — на дорогу саморазвития или на тропу соблазна, искажающего нашу истинную сущность? Не разобравшись в себе, можно запросто увлечься погоней за славой и внешними атрибутами успеха, как это случилось с Арианной Хаффингтон, вместо того чтобы стать кем хочется.

На своем жизненном пути мы встречаемся с угрозами, неприязнью и отторжением со стороны других. Когда нас запугивают или отталкивают, не всегда удается отбросить эмоции, совладать со страхом и сохранить выдержку. В попытке защититься от обид мы порой прикрываем свое истинное «я» броней — слой за слоем. Это делает нас не вполне искренними. Но если мы не осознаем, где наши слабые места, чего мы боимся, к чему стремимся, то можем легко сбиться с курса, указанного внутренним компасом, и другие нас легко обгонят.

Процесс самопознания начинается с осмысления своего жизненного пути и формирования отношения к жизненным испытаниям (см. рис. 4.1). После этого необходимо самостоятельно проанализировать свой опыт и обратиться за обратной связью к тем, кто хорошо вас знает. В самом начале карьеры многие руководители так старательно пытаются самоутвердиться, что не уделяют времени самоанализу. С возрастом они могут обнаружить, что в жизни чего-то не хватает, или осознать, что стать тем, кем хочется, им что-то мешает. Они могут столкнуться с поворотным событием, заставляющим серьезно задуматься о том, что им нужно от жизни.

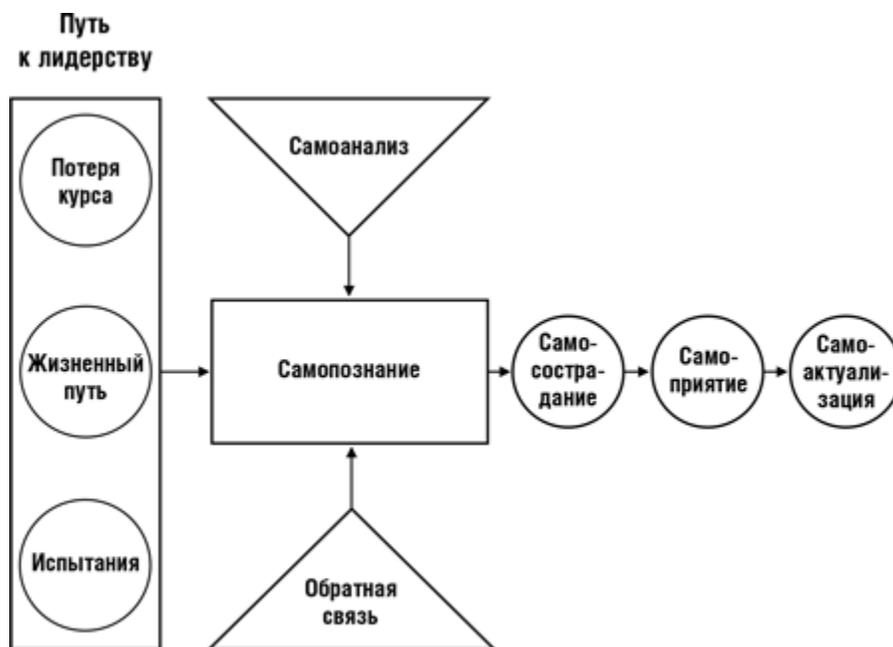


Рис. 4.1. Процесс самопознания

Для других детские воспоминания настолько болезненны, что они стараются изгнать их из памяти. Стремясь поставить крест на этих воспоминаниях, они полностью посвящают себя погоне за видимыми атрибутами успеха — деньгами, славой, авторитетом, положением или стоимостью акций их компании. Часто такая напористость позволяет им добиться успеха, хотя бы временного, но вместе с тем и увеличивает риск будущего краха, поскольку недостаточное самопознание мешает адекватно оценивать реальность и может приводить к серьезным ошибкам.

## Значение эмоционального интеллекта

Хотя коэффициент интеллектуального развития (IQ) уже давно относят к числу важнейших характеристик руководителя, новые научные данные свидетельствуют о том, что для подлинного лидера более важен коэффициент эмоционального интеллекта (EQ). Психолог Дэниел Гоулман, автор книги «Эмоциональный

интеллект» [5], выделяет пять ключевых компонентов высокого EQ — это самопознание, саморегуляция, социальные навыки, эмпатия и мотивация. Проведенные Гоулманом исследования показали, что высокий EQ даже важнее для успеха руководителя, чем IQ, равный 120. Лидерство, навыки взаимодействия с людьми и командной работы значат намного больше, чем несколько лишних пунктов IQ.

Многие руководители считают, что если они тут самые умные, то их интеллект поможет им одержать верх. Лидер-«умник», как правило, не считается с чужим мнением и старается навязать свое решение. У них легко получается перекричать робкие голоса истины — с важными мыслями и дельными предложениями. Руководители с исключительно высоким IQ часто слишком полагаются на свой ум и могут недостаточно терпимо относиться к людям не с такой светлой головой. Дик Ковачевич из Wells Fargo утверждает, что высокий IQ может даже мешать руководителю: «Если IQ перевалил за 99, налицо обратная корреляция лидерских навыков и интеллекта».

Бывший глава Procter & Gamble (P&G) Дерк Джагер — пример человека, потерпевшего неудачу в попытках утвердить свое интеллектуальное превосходство. Джагер — блестящий стратег, однако его жесткий стиль руководства угрожал подорвать основы организационной культуры P&G. В результате топ-менеджмент взбунтовался, и, не прошло и двух лет с момента назначения Джагера, совет директоров предложил ему подать в отставку. Пришедший ему на смену ветеран руководства P&G А.Дж. Лафли прекрасно чувствовал культуру Procter & Gamble, поэтому сумел собрать команду топ-менеджеров, которая обеспечила рост компании и превратила ее в мирового гиганта.

Именно самопознание — точка отсчета для становления любого лидера. Все наши собеседники подтвердили, что самопознание стало ключом к формированию их лидерских навыков. Членам консультативного совета Стэнфордской высшей

школы бизнеса однажды задали вопрос: чему в первую очередь следует учить лидеров? Ответ был почти единодушным — самопознанию. Оно — центр вашего внутреннего компаса и необходимое условие для полного понимания собственного «я», собственных устремлений и собственного предназначения как лидера.

## **Дэвид Поттрак: путь к самопознанию**

Среди всех наших собеседников именно Дэвид Поттрак, глава брокерской компании Charles Schwab, проделал, пожалуй, наиболее тернистый путь к обретению собственного «я». Поттрак родился в небогатой семье — отец работал механиком на заводе, а мать медсестрой. В старших классах он выступал за футбольную сборную и выиграл грант на обучение в Пенсильванском университете.

В профессиональный футбол его не взяли, и огорченный Поттрак отправился получать MBA в Уортонскую школу бизнеса. После ее окончания он сначала работал в Citigroup, а затем возглавил отдел маркетинга Charles Schwab в Сан-Франциско. Он работал с исключительным рвением и никак не мог понять, почему коллеги не в восторге от его напора и обыкновения допоздна засиживаться на работе. «Я думал, что мои достижения говорят сами за себя. Мне и в голову не приходило, что моя энергичность может смущать и задевать других», — вспоминает он.

Самое трудное в самопознании — взглянуть на себя глазами окружающих. Для оценки своих слабых мест лидеры нуждаются в открытой и честной обратной связи. Поттрак был потрясен, когда босс со словами «Дэйв, коллеги тебе не доверяют» не слишком-то высоко оценил его текущие результаты. «Это было как нож в

сердце. Я никак не мог с этим согласиться — я-то видел себя иначе, чем окружающие». Он вспоминает:

«Я даже не представлял, насколько эгоистичным выгляжу со стороны, но где-то в глубине души чувствовал, что ребята правы. Я решил искать другую работу, но Чарльз Шваб велел мне остаться и разрешить противоречия с коллективом. Пришлось смириться с тем, что надо меняться».

Изменения давались Поттраку очень нелегко.

«Чем сильнее стресс, тем больше тянет вернуться к старым привычкам. Я решил поступить так, как будто я на собрании анонимных алкоголиков, — встал перед коллегами и сказал: “Я Дэйв Поттрак, и у меня проблемы — я плохой лидер. Я буду пытаться стать другим. Мне нужна ваша помощь, и я прошу вас поверить, что смогу измениться”».

Поттрак работал с коучем и нашел в своем окружении людей, с которыми можно было советоваться. Коуч учил его быть искренним и сказал, что ему может помочь сторителлинг. Выступая перед коллегами, Поттрак рассказывал истории из жизни — о своем прошлом, о своих опасениях, амбициях и неудачах. Похоже, это и вправду производило на людей впечатление.

После своего второго развода Поттрак понял, что разобрался в себе далеко не полностью. «Когда развалился мой первый брак, я был в полной уверенности, что во всем виновата она. Когда рухнул второй, я решил, что не умею выбирать жен». Он пошел к психологу, который сказал ему: «У меня есть для вас две новости — хорошая и плохая. Хорошая новость — что вы умеете выбирать жен. А плохая — что вы не умеете быть мужем».

При этом Поттрак никак не мог справиться с отрицанием проблемы.

«Я как тот человек, до которого только после третьего инфаркта наконец доходит, что надо сбросить вес и завязать с курением. Наша главная проблема — отрицание проблем. Чтобы ее преодолеть, надо быть честным с собой без каких-либо поблажек. Это помогло мне стать терпимее к критике и прислушиваться к ней, какой бы болезненной она ни была».

Сегодня Поттрак счастлив в браке и внимает мудрым советам жены, хотя иногда и скатывается к старым привычкам, особенно в стрессовых ситуациях. «Все мы хотим одобрения, восхищения и похвал, но приходится прислушиваться и к обратной связи, даже если она нам неприятна».

Упорное стремление Поттрака к самопознанию окупились сторицей. Он заручился поддержкой коллег, и его энергичное руководство привело компанию к выдающимся результатам. В итоге Чарльз Шваб сделал его своим содиректором. За четырнадцать лет во главе Schwab Поттрак существенно расширил клиентскую базу компании, которая стала одной из самых уважаемых в Америке, а журнал *Fortune* включил ее в список ста лучших работодателей страны. «У каждого из нас от природы есть простор для самосовершенствования», — заключает Поттрак.

«Нет людей идеальных от рождения. Все мы совершаем какие-то ошибки. И либо они будут всю жизнь связывать вас по рукам и ногам, либо вы их проработаете. Если я могу помочь людям поверить, что они могут стать лучше, то и они способны разобраться с самооценкой и проделать этот путь открытий и трудной работы ради глубинных перемен в себе».

Дэвид Поттрак без колебания признает свои недостатки, хотя и согласен с тем, что увидеть их все непросто. Он выявил каждую свою ахиллесову пята, его опыт поучителен и заслуживает уважения. Он охотно делает выводы из всякого нового опыта. «Необязательно быть идеальным. Можно начать плохо, а затем исправиться. Практически любая неудача может обернуться успехом, если задуматься — а какие выводы из случившегося помогут мне в следующий раз не провалить дело?»

Поттрак считает, что главное — избегать отрицания проблем и быть честным с собой. «Если смотреть правде в глаза, то из неудачи можно извлечь для себя куда больше, чем из успеха», — говорит он.

«Заслужив успех, ты воспринимаешь это как должное и идешь дальше. Неудача заставляет тебя задуматься. Что пошло не так? Что можно было сделать лучше? Это возможность принять на себя ответственность. Обвинять других — путь наименьшего сопротивления. У меня было много неудач, но каждый раз я делал выводы и становился сильнее».

Цель подлинного лидерства не в достижении безупречности, гораздо важнее понять себя, самую свою суть. А для этого потребуются самоанализ, обратная связь и поддержка. К чести Поттрака, он постоянно учится и старается совершенствовать свои лидерские качества. Он совсем не хотел выглядеть человеком, которому нельзя доверять, но оказалось, что его напористость создавала у коллег по Schwab именно такое впечатление. Поттрак не стал маскировать свое истинное «я» ради достижения успеха. Напротив, он постарался вывести на передний план более глубокие и доселе скрытые проявления своей личности и честно рассказывал о своих слабостях. В результате у него сложился более прочный контакт с коллегами.

## **Как чистят луковицу**

Искать свое истинное «я» — все равно что чистить луковицу, слой за слоем (см. рис. 4.2). Внешние слои — то, как вы выглядите в глазах окружающих. Это ваша наружность, выражение лица, мимика и жесты, манера одеваться и стиль руководства. Часто внешние слои — шероховатые и затвердевшие, своего рода броня для защиты от враждебного мира. Как-то я спросил одного своего подопечного, подростка, почему он проводит столько времени перед зеркалом. Ответом было: «Мне хочется хорошо выглядеть, потому что в душе я такая дрянь!»

Чтобы понять себя глубже, нужно в первую очередь разобраться со своими внешними слоями — именно они открывают путь к внутренней сути человека. Снимая слой за

слоем, вы лучше и отчетливее осознаете свои сильные и слабые стороны, ценности и мотивации. Образно говоря, под слоями луковичной кожуры спрятан ваш жизненный опыт, который необходимо осмыслить. Там, внутри, мозаика вашей жизни, «сложенная из кусочков опыта». Приближаясь к сердцевине, вы обнаруживаете, что у вас есть слепые пятна и уязвимые места. А в сердцевине, в самой вашей сути, находится внутренний компас — то, во что вы верите и как видите свое место в этом мире.

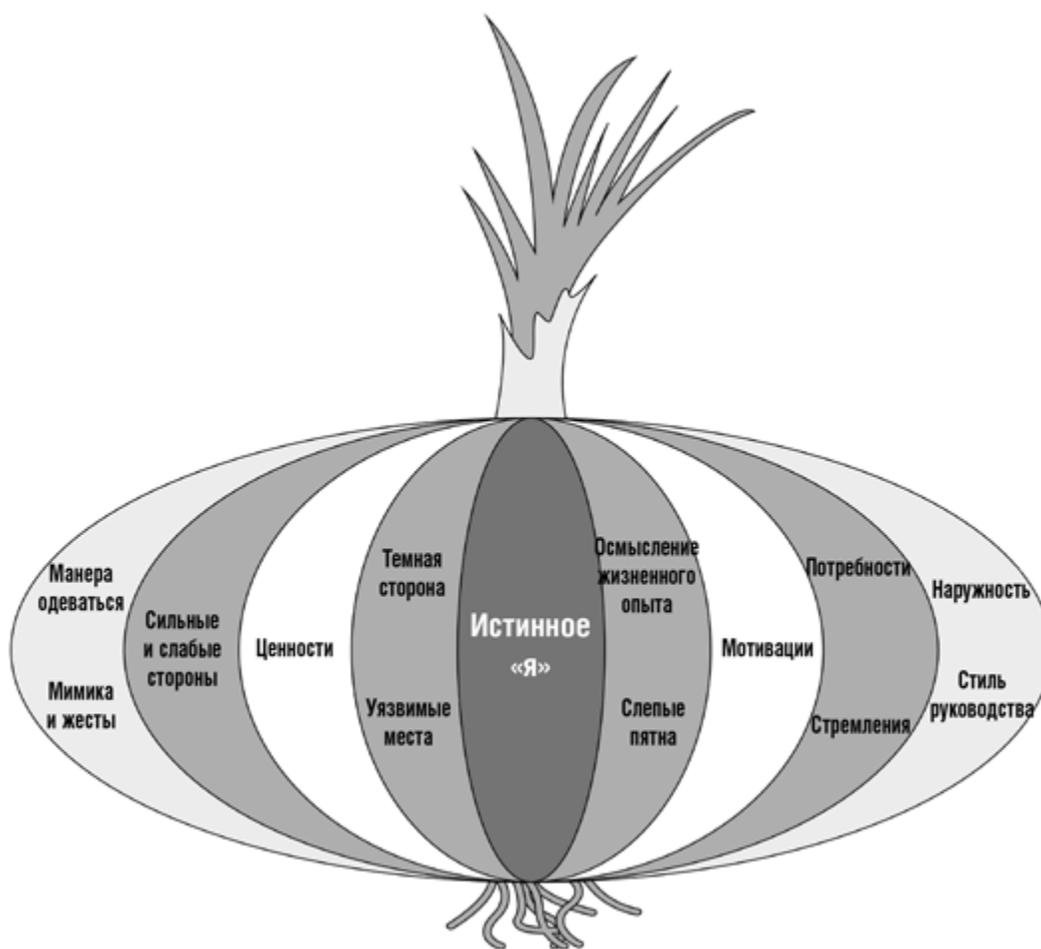


Рис. 4.2. Чистка луковицы

В процессе самопознания каждый новый открывшийся слой обнаруживает под собой еще более интересный. Приближаясь к своей сути, вы заметите, что внутренние слои очень нежны и

беззащитны, поскольку не подвергаются агрессии со стороны внешнего мира. Там, где небезопасно, вы стараетесь оградить свою истинную сущность от внешних воздействий и возможного вреда. Зачастую по этой причине люди притворяются или надевают на себя маску. Чужой образ мешает создавать прочные отношения с окружающими. Но, что самое главное, он может мешать вам принять самого себя.

## **Открытость — это сила**

Что означает готовность стать открытым и выставить на всеобщее обозрение свое истинное «я»? Отказ от искусственных защитных слоев. Поначалу это может пугать, но, как только человек осознает, что его любят и принимают таким, какой есть, он чувствует облегчение: «Я могу быть самим собой».

Тем не менее многие опасаются, что мир их отвергнет, если они продемонстрируют свои уязвимые места, признают, что они могут ошибаться, что у них есть слабости. Не станут ли думать обо мне хуже? Не попытаются ли воспользоваться моими слабыми местами? Волей-неволей эти вопросы, порождаемые открытостью, все равно появятся.

Многие годы я считал, что обязан быть безупречным и знать ответы на все вопросы. Мне не хватало уверенности в себе, чтобы признаться другим в моих слабостях и страхах, чтобы не прятать свои уязвимые места. Когда я наконец этому научился, дела пошли в гору, а отношения с коллегами наладились. Самое главное, что я стал лучше к себе относиться, да и в целом еще больше полюбил жизнь.

В своей книге «Руководить с любовью» (Love Leadership) Джон Хоуп Брайант, в юности вынужденный полгода провести на улице, провозглашает: «Открытость — это сила!» Упомянув об

этом в своих лекциях, я часто вижу замешательство на лицах некоторых топ-менеджеров в аудитории. Однако Брайант, выдвигая этот лозунг, основывается на истории своей жизни и личном опыте. Он вырос в нищете, в неблагополучном районе Лос-Анджелеса. «Когда мне было пять лет, родители развелись — из-за денег. Причина развода номер один в Америке», — вспоминает он.

Жизненный путь Брайанта напоминает американские горки. От природы наделенный трудолюбием и предпринимательской жилкой, он достиг определенных успехов в бизнесе еще в ранней юности. Однако ближе к двадцати годам увяз в проблемах. «У меня не было ни внутреннего компаса, ни людей, на которых можно было бы равняться», — рассказывает он.

«Так что я прикидывался большим боссом и для пущей важности не снимал темные очки даже по вечерам. Все от заниженной самооценки. А потом я несколько раз подряд все испортил, потерял деньги инвестора и в результате остался без крыши над головой. Я ночевал в прокатном джипе на задворках ресторана — а ведь совсем недавно хвастался домом на океанском побережье, в Малибу. Все знали, что я провалился из-за своего высокомерия. Люди буквально радовались моей неудаче.

Жизнь — это на 10% то, что с тобой происходит, а на 90% — то, как ты на это реагируешь. Раз уж я влип в эту передрыгу, надо думать, как из нее выбираться. Эта мысль придавала мне сил. Нельзя взобраться на вершину, не побывав на дне ущелья. Ключ к жизненному успеху — в умении разобраться со своими бедами».

В 1992 году СМИ взорвала видеозапись избиения лос-анджелесскими полицейскими чернокожего Родни Кинга. После того как суд не счел их действия предосудительными, не обнаружив в них общественной опасности и чрезмерного применения насилия, в районе, где жил Брайант, произошли массовые беспорядки. «Помню, что спросил преподобного Джесси Джексона, чем могу помочь. Он ответил: “Нужны бизнесмены, которые смогли бы вложить деньги в восстановление этой

общины. Пусть твоя деловая хватка послужит людям”». И девятнадцатилетний Брайант взялся за дело. На следующий день он собрал группу банкиров для ознакомительной автобусной экскурсии по южному Лос-Анджелесу. Эта поездка положила начало созданию организации Operation Hope, фонда социальных инвестиций, цель которого — искоренение нищеты и развитие американской экономики. Заслуги Брайанта как руководителя фонда получили широкое признание. Он считает, что самое важное — прививать основы финансовой грамотности малоимущим, что могло бы им помочь впоследствии открыть собственный бизнес.

«Открытость — ключ к свободе», — говорит Брайант, размышляя о своем опыте.

«Если мне нечего скрывать и я признаю свои ошибки до того, как мне на них укажут, то как можно мне навредить? Самопознание без открытости — так ты рискуешь впасть в депрессию, а то и дойти до шизофрении, потому что у тебя не будет возможности для полного самовыражения. Люди все время ищут любовь не там, где нужно. Зависимости возникают из-за эмоций, которые человек не в состоянии контролировать. Так что ты пытаешься забыться — наркотики, алкоголь, шопинг, работа, секс. А назавтра наступает похмелье, и требуется доза побольше. Со временем эта мешанина из зависимостей берет над тобой верх, и все — внутри ты труп».

По словам Брайанта, есть и другой путь, прямо связанный с открытостью, — ощущение внутреннего комфорта. Он замечает:

«Если человек не в ладах сам с собой, значит, открытость — это не для него. Поэтому он живет во лжи и носит маску. Люди улыбаются, а на самом деле им хочется плакать. Они смеются, а на душе кошки скребут. Единственный выход, единственный способ исцеления — обрести свой внутренний компас.

Вернее, у человека всегда есть три выхода: можно совершить физическое, психологическое, духовное или эмоциональное самоубийство, можно стиснуть зубы и держаться, что большинство людей и делают, а можно исцелиться. Исцеление — единственный путь вперед, но он самый тернистый и самый пугающий. Чтобы исцелиться, надо преодолеть страх быть собой. Большинство взрослых, с которыми мы общаемся, постоянно живут с болью, которую им причинили в детстве. У кого-то была деспотичная мать, у кого-то — жестокий и равнодушный отец, кого-то пороли, кого-то насильовали, дразнили или травили, на кого-то всем было наплевать. Какое-нибудь хамло, гордо разгуливающее с

полными карманами денег, всего-то навсего пытается избавиться от детских воспоминаний, в которых он — испуганный школьник в очках с толстыми стеклами».

Путь Брайанта оказался нелегким, но он выстоял перед лицом невзгод. Кроме того, он смело и щедро делится опытом, чтобы вдохновить и других людей. Выступая перед моими студентами, он честно признавался, как страдал, когда остался без крыши над головой. Он отнюдь не притворяется идеальным, но от этого выглядит только симпатичнее, а его слова звучат еще более достоверно и убедительно. Сила Брайанта — в его открытости. Люди тянутся к нему из-за его искренности. Сегодня с Брайантом сотрудничают экс-президент Билл Клинтон, бывший посол США в ООН Эндрю Янг и главы множества компаний из списка Fortune 500. Он поставил перед собой дерзкую цель: создать не менее тысячи представительств Operation Hope в банках, чтобы сделать организацию своего рода личным банком для малоимущих и бедствующих простых американцев.

## **Размышления и самоанализ**

Как развивать самопознание и самопринятие? Лучший способ — практиковать самоанализ и получать открытую и честную обратную связь. Сейчас, когда рамки между рабочим и личным временем стираются, а люди находятся на связи практически круглосуточно, нужно ежедневно отводить время на то, чтобы взять паузу, поразмыслить о делах и заботах, заглянуть в себя. Чем больше размышляешь о своей жизни и выпавших тебе испытаниях, тем лучше ее понимаешь. А затем можно и пересмотреть свой дальнейший жизненный путь так, чтобы твои поступки и решения естественным образом вытекали из твоего представления о себе.

## Рэнди Комисар: неустанный поиск своего пути

Рэнди Комисару пришлось немало поразмыслить, прежде чем он понял, чего хочет от жизни. Работая в компании LucasArts, он часто ссорился с ее легендарным основателем — создателем «Звездных войн» Джорджем Лукасом. Разозлившись, что ему не дают развернуться, Комисар ушел и возглавил компанию-конкурента LucasArts под названием Crystal Dynamics. Лучше бы он этого не делал — на новом месте все было совсем уныло.

«Я не понимал, что я вообще тут делаю. Сначала бизнес шел кое-как, затем стал успешным, но я чувствовал, что это провал. Для начала следовало признать, что я ошибся. Затем надо было ответить на сложные вопросы — например, что я вообще хочу от жизни. Ну да, Crystal Dynamics худо-бедно работала, но какой ценой мне это далось? Раньше я об этом как-то не задумывался».

Через год он уволился и, чтобы в голове хоть немного прояснилось, занялся медитацией под руководством буддийского монаха. «Тогда мне просто хотелось быть, и все. Буддийские практики подвели меня к следующему жизненному этапу». Комисар осознал, что его внутренние противоречия коренятся в воспоминаниях об отце и бабушке. Его отец из кожи вон лез, чтобы разбогатеть, и постоянно играл в азартные игры. «Когда он проигрывался в пух и прах, мы боялись, что у нас не будет денег, чтобы оплатить высшее образование. Я с детства привык беспокоиться из-за денег», — вспоминает Комисар. Бабушка, с которой он был очень близок, умерла, когда ему было десять лет: «Я был привязан к ней, как ни к кому другому. Ее смерть была для меня страшным ударом. Бабушка невероятно сильно повлияла на меня. Она была добрым, отзывчивым человеком с чудесным характером. Она любила людей, а люди — ее».

Комисар понимал, что ему нужно избавляться от отцовского влияния и следовать собственным устремлениям. «Меня подхватило и понесло, но не туда», — говорит он.

«Внутри меня боролись два стремления — к самореализации и к успеху, в отцовском понимании. Нужно было выкинуть из головы мысль, что успеха можно добиться, просто карабкаясь и карабкаясь вверх, и смириться с тем, что дорога к нему может быть долгой и извилистой. Обрести способность смотреть правде в глаза и оставаться в мире с самим собой, даже потерпев неудачу, — это значит сделать важный шаг в познании себя».

А оставаться в мире с самим собой лидер может, лишь принимая себя таким, какой он есть, и отбросив соблазн идти чужим путем. Есть много способов самопознания, которые лидеры считают эффективными для концентрации внимания и внутренних сил. Самая действенная из них — медитация, получившая в последнее время широкое распространение. В 2014 году идеи популяризатора медитации Джона Кабат-Зинна, уже больше сорока пяти лет применяющего ее в своей медицинской программе снижения стресса на основе осознанности, стали темой номера журнала *Time*.

Арианна Хаффингтон начала медитировать, когда ей было тринадцать, но занималась крайне нерегулярно. После обморока в 2007 году каждое утро Хаффингтон начинается с двадцатиминутной медитации. Она рассказывает:

«Я с глубоким уважением отношусь к идеям буддизма и сделала их частью своей повседневной жизни. Беседы с далай-ламой оказали на меня глубочайшее влияние. Это замечательно, что он, настойчиво пытаясь убедить наше скептическое и бездуховное общество в необходимости созерцания и сострадания, опирается еще и на достижения науки о человеческом мозге».

В 1975 году по настоянию жены я прослушал четырехчасовой курс трансцендентной медитации. Тогда я работал от зари до зари и возвращался домой совершенно вымотанным. Мне даже отказали в страховании жизни — из-за высокого давления. И я начал медитировать дважды в день, не по религиозным соображениям, а по медицинским. Я регулярно практикую медитацию и сейчас, через сорок лет.

Медитация — лучший из известных мне способов обрести внутренний покой и отрешиться от беспрестанной суеты

окружающего мира. Уходя вглубь себя, я могу сосредоточиться на действительно важном и почувствовать себя хорошо и спокойно. Медитация подсказывает, как решить насущные проблемы. Самые мои смелые идеи родились в процессе медитации. Но самое важное — медитация помогла мне обрести стойкость, необходимую в преодолении трудностей. Не сомневаюсь, что я вырос как лидер во многом благодаря медитации.

## **Чейд-Мэн Тань: «наш друг — веселый парень» из корпорации Google**

Ведущие компании, в частности General Mills, Aetna, Black Rock и Goldman Sachs, поощряют занятия медитацией своих сотрудников. Медитация приобрела популярность и в Google — возможно, самой инновационной компании мира. Чейд-Мэн Тань, должность которого в компании называется, как в песенке, «веселый парень», обучил медитации тысячи сотрудников Google.

Тань родился в Сингапуре в семье выходцев из Китая. Он отлично учился и в семнадцать лет стал чемпионом страны по программированию. Впрочем, Тань говорит, что в детстве он был несчастен, несмотря на все достижения: «Потому что я был не как все. Мне постоянно казалось, что я не заслуживаю, чтобы меня любили. Окончив магистратуру в Калифорнийском университете в Санта-Барбаре, я стал сто седьмым по счету сотрудником Google».

«Прорыв случился в 1991 году, когда я открыл для себя медитацию. Это было самое настоящее озарение — все в жизни внезапно обрело смысл. До этого я был в глубокой депрессии. Начав регулярно заниматься медитацией, я стал гораздо счастливее. Перемена была колоссальной. С помощью медитации я научился умиротворять свой разум в нужный момент и сколь угодно долго оставаться в состоянии покоя и ясности. Ключевые составляющие моей практики — доброта и сочувствие. Невозможно по-настоящему сочувствовать другим, не сочувствуя самому себе».

Тань рассказывает, как создавалась программа обучения медитации в Google:

«В 2003 году меня осенило, что можно прийти к миру во всем мире, распространяя среди людей всех стран идеи внутреннего спокойствия, радости и сострадания и увязав их с представлениями об успехе в его материальном выражении. Средством решения этой задачи послужил эмоциональный интеллект. Я заинтересовал этой идеей некоторых ведущих мировых экспертов, и вместе мы создали некоммерческую организацию под названием Search Inside Yourself Leadership Institute, которая занималась программами обучения для таких клиентов, как SAP и Kaiser».

Медитация подходит не всем. Существует много других эффективных практик самопознания: можно сосредоточиться в молитве, пройтись пешком или поговорить по душам с близким человеком. Важно, чтобы такая практика стала частью вашего распорядка дня.

## **Значение обратной связи**

Умение взглянуть на себя со стороны — один из важнейших навыков, которые должен освоить лидер. Но добиться откровенного мнения о себе и своей работе руководителям порой бывает нелегко — слишком многие говорят им только приятное. Поэтому подлинным лидерам приходится изыскивать способы получения обратной связи от подчиненных и коллег. Один из наиболее эффективных — анонимный опрос по методу «360 градусов», то есть сбор мнений всего рабочего окружения.

Обратная связь — важнейший инструмент, позволяющий отбросить гордыню и прислушаться к конструктивной критике, которая может быть — и должна быть — нелицеприятной. Джуди Хаберкорн из компании Verizon говорит:

«Меня называют королевой обратной связи. Честная оценка из уст человека, которому безразличны твой успех и благополучие, — лучшее, что есть в этом

мире. Кто-то из нас знает себя лучше, кто-то хуже, но мало кто умеет смотреть на себя чужими глазами».

Генеральный директор торговой компании Kroger Дэвид Диллон открыл для себя значимость обратной связи, проиграв важные выборы во время учебы в университете. Поначалу он встретил это в штыки — «Я ведь лучше, чем он. Почему проголосовали не за меня?». Но, разобравшись, что к чему, он понял: «Мало ли что я о себе воображаю! Главное — каким меня видели другие». Обратная связь подсказала, что ему есть куда расти. В конечном счете он стал президентом студенческого совета Канзасского университета и студенческого братства, и это было первым его шагом на лидерском поприще. «Обратная связь помогает сбросить шоры, увидеть мир таким, какой он есть, и понять, кто ты на самом деле».

Диллон постоянно просит коллег оценить его действия. Порой обратная связь задевает за живое.

«Но если я не могу сдержаться, то догоняю человека, прошу прощения и говорю: “Я разозлился не на вас, а на себя. Злюсь, когда слышу что-то неприятное, но так уж я устроен. Честное слово, ваши слова заставили меня уважать вас еще больше”».

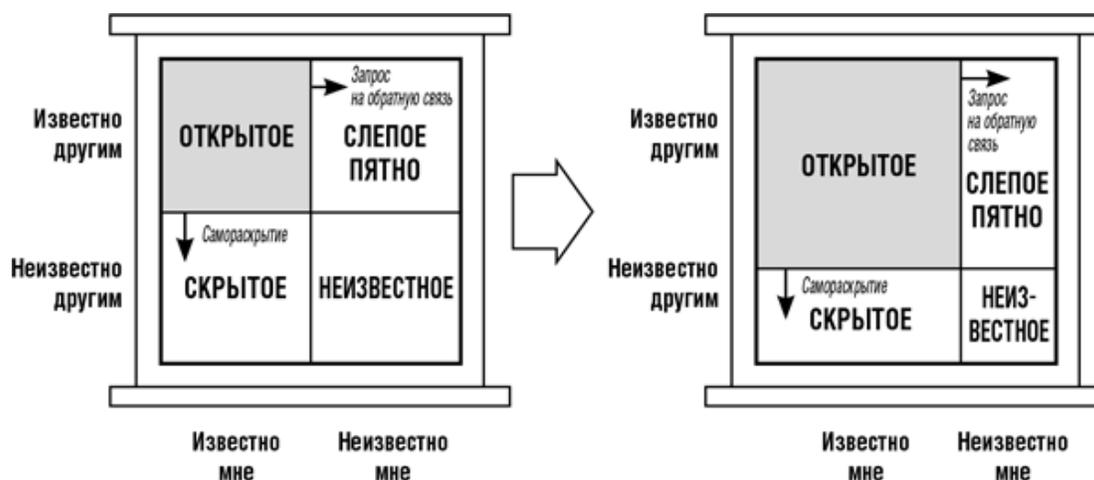
В главе 7 мы поговорим о значении групп поддержки, обеспечивающих нас обратной связью: супругов, друзей, наставников и узкого круга коллег.

## **Обследуя скрытые зоны**

Окно Джохари — методика, созданная в 1955 году. Она позволяет человеку прийти к самопознанию и открытости (см. рис. 4.3).

Как правило, у человека площадь левой верхней зоны, где находятся качества, о которых знает он сам и которые признают

за ним окружающие, крайне невелика. Чтобы по-настоящему стать самим собой, ее крайне необходимо расширять. Самый простой способ — показывать окружающим то, что неизвестно им, но известно самому человеку, то есть находящееся в скрытых зонах. Для этого нужно говорить о своей жизни и трудностях, а также не делать тайны из слабых мест. Окружающие ценят такого человека — а вовсе не отвергают, как многие опасаются, — и это приближает его к самопознанию.



**Рис. 4.3.** Окно Джохари

В правой верхней зоне находится слепое пятно — то, что известно другим, но неизвестно самому человеку. Работать с этой зоной особенно трудно. Почти у каждого из нас есть черты характера, привычки и наклонности, на которые обращают внимание окружающие, но не мы сами. Единственный способ открыть слепые пятна — получить и осмыслить обратную связь, узнав чужое мнение о себе. Увидев свои слепые пятна и раскрыв скрытые зоны, можно стать открытым, доступным и искренним лидером.

## Лорд Джон Браун и Тим Кук: каминг-аут

На протяжении пяти лет мы с лордом Джоном Брауном, тогдашним главой компании British Petroleum (BP), вместе заседали в совете директоров Goldman Sachs. Браун, блестящий финансист, был прекрасным председателем комитета по аудиту. Он был геем, но мы никогда не обсуждали его сексуальную ориентацию. В мае 2007 года он был вынужден покинуть BP из-за лжесвидетельства об обстоятельствах знакомства с бывшим любовником.

В своей трогательной автобиографии «Прозрачная тайна», опубликованной в 2014 году, он пишет: «Работая в нефтяной отрасли, я десятилетиями изо всех сил пытался скрывать свою сексуальную ориентацию — и вот в какой кошмар все это вылилось».

«Моя давняя тайна должна была вот-вот раскрыться, и я больше не собирался прятаться. Я долго не хотел публично признаться в своей сексуальной ориентации — все из-за моей неуверенности в себе. Внутри у меня вечно был сумбур, а грызущую меня постоянную тревогу я запрятал куда подальше. Очень трудно уважать себя по-настоящему, если ты стыдишься показать свое истинное лицо.

Скрытые геи не до конца сознают, как их отягощает эта тайна. Но жизнь во лжи — это может обойтись слишком дорогой ценой. Не должно ваше благополучие зависеть от мнения меньшинства, которое может считать его сексуальную ориентацию предвсудительной. В его основе должны быть серьезные отношения с теми, кто ценит вашу подлинную, а не мнимую сущность».

Хотя юридические преграды для гомосексуалов стремительно рушатся, трагедия в том, что старые общественные нормы по-прежнему мешают людям открыто себя выражать. Примечательно, что Браун был первым главой компании из списка Fortune 500, публично признавшим свою гомосексуальность. Его примеру последовали другие. В 2014 году глава компании Apple Тим Кук опубликовал открытое письмо о своей сексуальной ориентации:

«Я никогда не отрицал свою сексуальную ориентацию, но и не высказывался о ней публично — до сего дня. Так что позвольте мне сказать прямо: я гей и горжусь этим. Я считаю свою гомосексуальность одним из величайших даров, ниспосланных мне Богом. Она позволила мне осознать, что значит принадлежать к меньшинству, и открыла глаза на ежедневные проблемы людей, принадлежащих к другим меньшинствам.

Гомосексуальность сделала меня более чутким, и это обогатило мою жизнь. Временами мне было трудно и некомфортно, но зато я твердо решил быть самим собой, идти своим путем и быть выше чужой нетерпимости и ханжества. С другой стороны, я стал толстокожим, как носорог, а это очень кстати, если ты — глава Apple».

Кук писал, что гомосексуальность не определяет его личность: «Я — инженер, дядя, любитель природы, фитнес-маньяк, южанин, заядлый болельщик и много чего еще». Это письмо приоткрывает нам его душу. Кук принял не только свою гомосексуальность, он принял себя таким, какой он есть.

## **«Проблема гражданских прав нашей эпохи»**

В 2011 году финансовую отрасль все еще лихорадило. Это не помешало главе инвестиционного банка Goldman Sachs открыто высказаться по вопросу равноправия сексуальных меньшинств, который он считает «проблемой гражданских прав нашей эпохи». Бланкфайн, получивший юридическое образование в Гарварде, — счастливый супруг и отец троих прекрасных детей. Он хорошо знает, что такое дискриминация, поскольку еще в детстве сталкивался с антисемитизмом. В отличие от многих других высших руководителей бизнеса, Бланкфайн не только не стал уклоняться от обсуждения проблемы равных прав для ЛГБТ-сообщества, но и выступил выразителем его интересов в общенациональной дискуссии.

Когда у себя в Миннесоте мы столкнулись с угрозой законодательного запрета на однополые браки — я назвал это «узаконенной дискриминацией», — Бланкфайн по моей просьбе посетил штат и выступил с яркой речью, значительно повлиявшей

на общественные настроения. Соответствующая поправка в законодательство штата была отменена, а еще спустя полгода однополые браки в Миннесоте стали легальными.

У каждого из нас есть тайные предпочтения, которые мы стесняемся или даже стыдимся обсуждать. Но зачем прятать свои тайны в чулане? Не лучше ли поделиться ими с самыми близкими людьми? Сделать тайное явным — важнейший элемент самопринятия человека. Только открывшись другим людям, можно почувствовать, что такое настоящее душевное спокойствие.

## Самосострадание и самопринятие

Самопознание помогает относиться к самому себе с сочувствием и пониманием, особенно если сталкиваешься с жизненными трудностями. По-настоящему сочувствовать другим людям и их проблемам человек способен лишь в том случае, если научился самосостраданию. А уважение к другим требует в первую очередь безусловного уважения к самому себе.

В своей «Поэме самосострадания» поэт Дэвид Уайт говорит, что надо видеть свои слабости и недостатки: даже если нам что-то в себе совсем не нравится, это необходимо принять. А для этого, в свою очередь, нужно покопаться в переживаниях прошлого, которые мы упорно скрываем. Уайт пишет о невозможности отгородиться от пережитой боли. По примеру Дэвида Поттрака следует взглянуть в лицо своим слабостям и принять их так же безоговорочно, как и сильные стороны. И если мы достигнем такого уровня самосострадания, это приблизит нас к нашей сути, к нашему внутреннему компасу.

Очень просто любить свои достоинства и гордиться успехами. Даже у Нарцисса это получалось. Для безоговорочной любви к

себе надо принимать себя со всеми недостатками и несовершенствами, а не сокрушаться, что все могло бы быть иначе. Именно это имеет в виду Рита Кларк Кинг, когда говорит: «Я рада, что родилась такой. Я живу в мире с собой и научилась принимать свою расовую и гендерную принадлежность».

Достигнув высокого уровня самопознания и самопринятия, человек куда лучше управляет своими чувствами и поведением. Если кто-то не слишком деликатно указывает на то, что нам в себе не нравится, или на то, что мы никак не желаем в себе принять, может последовать взрыв эмоций — точь-в-точь как описывал Дэйв Диллон. Приняв себя целиком и полностью, человек перестает болезненно воспринимать напоминания о своем несовершенстве. Он готов доброжелательно общаться с кем угодно — и с семьей, и с друзьями, и с коллегами, и даже с совершенно незнакомыми людьми, с которыми его сталкивает жизнь. Освободившись от необходимости носить маску, можно сосредоточиться на том, что действительно волнует. Человек встает на путь самоактуализации, которая позволяет воплотить самые сокровенные мечты.

## **Как стать осознанным лидером**

Современная действительность с ее стрессами и провалы многих руководителей породили стремительный рост интереса к практике осознанности. Осознанность представляет собой умение сосредотачиваться на мыслях, эмоциях и чувствах настоящего момента.

Психолога Эллен Лангер часто называют «матерью осознанности». Ее классический труд «Осознанность» увидел свет в 1989 году, задолго до того, как эта практика стала частью

массовой культуры. Лангер считает осознанность первоосновой лидерства.

«Все на свете делается либо осознанно, либо неосознанно. У действий, совершенных в том или ином состоянии, могут быть самые масштабные последствия. Практически все наши беды — от неосознанности. Чем более осознанной становится жизнь человека, тем более успешным, здоровым и благополучным делается он сам».

В 1979 году я получил важный урок из уст буддийского монаха Тхить Нят Ханя: «Наш самый долгий путь — восемнадцать дюймов от головы до сердца». Наши сердца — средоточие таких важнейших лидерских качеств, как энтузиазм, сострадание и отвага. Лидеры, практикующие осознанность, полностью отдают себе отчет, что и зачем они делают.

Способность объединить голову (IQ) и сердце (EQ) — ключ к эффективному лидерству. Джон Кабат-Зинн поясняет:

«В азиатских языках разум и душа обозначаются одним и тем же словом. Осознанность — это не только разум, это и есть сам человек. Когда все идет от ума, можно легко впасть в косность. Когда все идет от души, начинается хаос. И то и другое ведет к стрессу. Когда наши разум и душа трудятся в согласии — душа направляет, отзываясь сочувствием, а разум отвечает за сосредоточенность и внимание, — это приводит нас к гармонии».

### **Упражнение: познание своего истинного «я»**

1. В чем ваши уязвимые места, несовершенства и недостатки? Насколько вы склонны выстраивать защиту с целью скрыть свои уязвимые места от других?
2. Способны ли вы конструктивно реагировать на неприятности или критику, не занимая оборонительную позицию?

3. Хорошо ли вы понимаете чувства и потребности окружающих? Насколько чутки к нуждам и просьбам о помощи других людей? Насколько умело строите долговременные отношения?
4. Насколько вы довольны своей жизнью?

## 5

# Ценности

*Принципиального лидера не запугаешь, ему не сядешь на шею — такие люди четко очерчивают границы дозволенного... Лучшая подушка — чистая совесть.*

НАРАЯНА МУРТИ, ГЛАВА INFOSYS

В процессе самопознания важно определить ценности и принципы, которыми вы руководствуетесь. Ценности, лежащие в основе внутреннего компаса, обусловлены вашими взглядами и убеждениями. Твердо придерживаться этих ценностей непросто. Давление и соблазны окружающего мира часто подстрекают человека отойти от верного курса.

## Дэвид Герген: катастрофа, упрочившая ценности

Дэвид Герген всегда хотел идти по жизни в согласии с ценностями, усвоенными еще в детстве, которое прошло в Дареме, в Северной Каролине. Он единственный, кому довелось служить старшим советником Белого дома при четырех американских президентах: республиканцах Ричарде Никсоне, Джеральде Форде и Рональде Рейгане и демократе Билле Клинтоне.

В двадцать восемь лет, во время первого срока Ричарда Никсона, Герген стал спичрайтером Белого дома. История

творилась прямо у него на глазах. «Когда я только начал работать, у меня просто голова шла кругом — власть, высокое положение, весь этот блеск...» — говорит он. Со временем он понял, что был наивен и не готов к событиям последующих пяти лет, и в первую очередь к Уотергейтскому скандалу.

На первых порах Герген, способный и целеустремленный, стал восходящей звездой администрации Никсона. «Я кидался на любую возможность, как собака на кость, и был таким же амбициозным, как и окружающие, если не больше», — вспоминает он. После переизбрания Никсона на второй срок Гергена назначили главой группы президентских спичрайтеров, насчитывавшей пятьдесят человек. Он признается: «Было очень соблазнительно считать себя большим человеком, вместо того чтобы признать, что в глазах окружающих большим человеком тебя делает просто твоя большая должность. Отчасти я заразился высокомерием, свойственным другим сотрудникам администрации».

Первым сообщением о Уотергейтском заговоре, появившимся в начале 1973 года, Герген не поверил: «Нас постоянно уверяли, что ни сам Никсон, ни кто-то еще из верхушки Белого дома не делали ничего противозаконного. Об этом нам прямо сказал Никсон, а глава администрации и все остальные в один голос подтвердили». 1973 год закончился, наступил 1974-й, интерес общества к Уотергейту рос в течение 1973 и 1974 годов, а люди продолжали уходить из администрации — в том числе и сотрудники Гергена из его группы. Однако сам он был уверен, что ему нельзя увольняться: «В обществе сочли бы мою отставку выражением недоверия к президенту Никсону. Так что я остался и вопреки всему продолжал верить, что он ни в чем не замешан».

О виновности Никсона Герген узнал лишь за два дня до того, как это стало достоянием общественности, — в августе 1974 года. И даже после этого он не посчитал для себя возможным уволиться. Он не хотел выглядеть как крыса, бегущая с корабля,

тем более что Никсон поручил ему подготовить проект своего заявления об отставке. Глядя, как Никсон поднимается на борт президентского вертолета, чтобы навсегда покинуть Белый дом, Герген не сомневался, что его собственной карьере на госслужбе тоже конец. Он помнил историю печально известной бейсбольной команды Chicago Black Sox, пожизненно дисквалифицированной в 1919 году за договорную игру. «Я думал, что уйду с поля навсегда, — вспоминает он. — Уотергейт открыл мне глаза. Эти события разрушили мою уверенность, что власть и известность делают тебя неуязвимым. Нет, не делают».

И почти сразу же телефон Гергена умолк. «Внезапно весь твой блеск куда-то девается. И ты понимаешь, насколько все скоротечно». Потянулись тоскливые и одинокие дни, и больше всего радовала Гергена поддержка старых друзей из Дарема и университетских однокашников. «Когда ты в беде, когда ты беззащитен, сразу понимаешь, что для тебя важно и кто важен», — говорит он.

«В такие моменты возвращаешься к своим корням и базовым ценностям. Карьера тех, кто был ни в чем не виноват, не пострадала. Скажем, у основателя Huntsman Corporation Джона Хантсмана было все в порядке. Или возьмем Хэнка Полсона, сделавшего блестящую карьеру: сначала в качестве главы Goldman Sachs, затем — в качестве министра финансов».

«Уотергейт стал для меня жестоким уроком, и с тех пор я всегда выступал за открытость», — говорит Герген.

«Я часто расходился во мнениях с руководством — я накрепко запомнил уроки Уотергейта. Они напоминают мне, что нельзя отступать от своих ценностей. У Никсона не было внутреннего компаса, и все пошло под откос».

Уотергейт во многом способствовал становлению Гергена как подлинного лидера. Он понял: его так манила руководящая должность в президентской администрации с ее ореолом престижа, что он был готов махнуть рукой на собственные ценности. А его дружба с теми, кто был готов протянуть руку

помощи, когда рушился его мир, только окрепла. Он усвоил этот урок, который и закалил его характер, и серьезно помог ему в дальнейшей работе на посту советника президентов Форда, Рейгана и Клинтона.

Сегодня Герген работает в Гарвардской школе Кеннеди директором Центра государственного управления и помогает растить новое поколение руководителей. Он выступает наставником и советником многообещающих молодых лидеров — стипендиатов Центра. А чутье Гергена и объективность его комментариев по поводу политической жизни страны на телеканале CNN поднимают уровень медиасферы.

## **Ценности, руководящие принципы и этические рамки**

Возможно, вы уже делали упражнения, в которых нужно перечислить свои ценности и расставить их по значимости. Придерживаться своих ценностей довольно просто, когда все идет хорошо. Определяясь со своими ценностями, надо подумать, что в вашей жизни важнее всего. Иметь незапятнанную репутацию? Помогать людям? Жить спокойной семейной жизнью? Нет единственно правильного набора ценностей. Один ценит доброту во всех ее проявлениях. Другому важно в работе быть образцом совершенства. Решить, что для вас важнее всего на свете, можно только самостоятельно. Определившись с этим, вы более отчетливо понимаете, какие люди и какие организации разделяют схожие ценности.

Кое-кто из лидеров, наших собеседников, говорил о своих ценностях как о моральных ориентирах. Бывший председатель совета директоров и генеральный директор компании Johnson & Johnson Джим Бёрк в 1982 году не побоялся потерять огромные

деньги, приняв решение отозвать из аптек весь тайленол, самое продаваемое лекарство компании, когда выяснилось, что в некоторые капсулы террористы впрыснули яд. «Без нравственной опоры все равно что без руля», — замечает он.

Разобравшись в своих ценностях и ранжировав их, можно определиться и с принципами, которыми вы собираетесь руководствоваться как лидер. Руководящие принципы — это ценности, воплощаемые на практике. Они как навигационные инструменты моряков, помогающие держаться курса в плавании. Например, ценность «Забота о людях» может воплотиться в руководящий принцип «Создавать рабочую среду, в которой людей уважают за их вклад, дают им уверенность в завтрашнем дне и позволяют раскрывать свой потенциал».

Все лидеры, осознанно или нет, руководствуются принципами. Возьмем один из базовых вопросов: что мотивирует людей? Некоторые руководители считают, что людьми движет стремление работать как можно меньше. Они исходят из убеждения, что лишь жесткий контроль за регламентом и процедурами может заставить работников выполнять свои обязанности. Другие уверены, что люди просто хотят хорошо делать свое дело и самовыражаться через работу. Их принцип: чем шире полномочия сотрудников, чем больше у них свободы действий, тем выше результаты. Это дает сотрудникам возможность самостоятельно контролировать рабочий процесс.

Определив свои руководящие принципы, нужно установить для себя и четкие этические рамки. Если ценности определяют положительные принципы, которых человек собирается придерживаться в своей жизни, то этические рамки обозначают границы поведения, которые он будет неукоснительно соблюдать. Но и в жизни, и в работе много неоднозначного. Где проходит граница между приемлемыми и неприемлемыми действиями? Какие границы нельзя пересекать?

На рис. 5.1 показана связь между ценностями, этическими рамками и руководящими принципами. Те, кто получил ясное представление о своих ценностях, принципах и этических рамках еще до попадания в критическую ситуацию, лучше ориентируются в ней и могут справляться с трудными решениями и дилеммами в условиях нарастающей напряженности.

<b>Ценности</b>	То, что важнее всего в жизни
<b>Руководящие принципы</b>	Подходы к руководству, обусловленные ценностями. Принципы — ценности, воплощаемые на практике
<b>Этические рамки</b>	Ограничения, обусловленные представлениями об этичности и неэтичности поступков

**Рис. 5.1.** Ценности, принципы и этические рамки

## **Нараяна Мурти: строительство компании на фундаменте принципов**

Нараяна Мурти — успешный предприниматель, построивший глобальную технологическую компанию Infosys на твердом фундаменте принципов, которые он неукоснительно соблюдает. Мурти вырос на юге Индии, в семье среднего достатка. В молодости Мурти увлекся учением Махатмы Ганди и был участником левого движения. Он искренне верил в идею перераспределения богатства, чтобы облегчить положение миллионов индийских бедняков.

Окончив университет, Мурти отправился в Париж — по рекомендации своего преподавателя он был приглашен участвовать в организации логистики и обработки багажа в аэропорту имени Шарля де Голля. Беседы с интеллектуалами в парижских кафе конца 1960-х произвели на Мурти глубокое впечатление. Он вспоминает об этом времени: «Мне было

двадцать три, я вырос в Индии, и меня с детства пичкали социалистической философией Неру. В Париже меня поразили идеи сострадательного капитализма. Я узнал, что французы ставят интересы общества выше собственных».

Вернувшись в 1981 году в Индию, Мурти совместно с группой молодых коллег создал компанию Infosys Technologies, которая со временем стала ведущей IT-компанией страны. В Infosys Мурти получил возможность воплощать свои ценности на практике. «У нас была мечта: показать, что в Индии можно вести бизнес без коррупции и становиться богатым, не преступая ни закон, ни мораль», — объясняет он.

С самого начала Мурти и его коллеги поставили целью создать самую уважаемую компанию Индии. Трудностей на старте хватало, но Мурти с командой сохраняли принципиальность. Из-за нежелания Мурти давать взятки компания целый год ждала, пока ей проведут телефон. «Сил и энтузиазма лишаешься не из-за денежных проблем, а из-за отказа от собственных ценностей», — говорит Мурти.

«Принципиального лидера не запугаешь, ему не сядешь на шею — такие люди четко очерчивают для себя границы дозволенного. Мы всегда считали, что лучшая подушка — чистая совесть. Я горжусь, что мы никогда не оказывались в положении, когда теряли сон из-за каких-то неверных шагов».

А со временем требовать взятки и вовсе перестали. «Пару раз откажешься уступить в самом начале, и они переключатся на кого-то еще», — говорит Мурти.

«Когда придерживаешься собственной системы ценностей, это помогает создать среду, в которой высокие амбиции, самоуважение, уверенность в своем будущем и энтузиазм, необходимый при решении трудных задач, — это норма. Лидеры обязаны подтверждать свои слова делом и демонстрировать приверженность системе ценностей. Я вижу прямую связь между нашей системой ценностей и успехами компании на протяжении двадцати с лишним лет».

Французский опыт Мурти оказал решающее влияние на его принципы и стал основой будущих успехов Infosys. Я редко встречал бизнес-лидеров, настолько же осмысленно применяющих свои руководящие принципы, как Мурти. Кроме того, ему потребовалось немалое мужество, чтобы придерживаться своих ценностей даже тогда, когда они вступали в противоречие с общепринятыми представлениями.

Со дня основания Infosys прошло больше тридцати лет, и компания под руководством Мурти достигла выдающихся успехов. Сейчас ее рыночная капитализация превышает \$35 млрд. Покидая компанию в возрасте шестидесяти восьми лет, Мурти отказался занять пост почетного президента, сказав, что управление корпорацией будет эффективнее, если всю полноту ответственности за него примет на себя нынешнее руководство.

## **Сэм Пальмизано: лидерство на основе ценностей**

Сэм Пальмизано находился на посту главы корпорации IBM с 2002 по 2012 год. За это время он переориентировал организационную культуру компании с программно-целевого управления на ценностное. Это позволило ему превратить единый коллектив сотрудников IBM в мощный фактор глобального рынка информационных систем. Приняв дела у своего легендарного предшественника Лу Герстнера, Пальмизано не стал выдумывать новые ценности или напоминать о заветах Томаса Уотсона, одного из тех, кто стоял у истоков компании. Вместо этого он устроил всеобщий трехдневный онлайн-семинар — от каждого сотрудника требовалось высказать свое мнение о ценностях, которых должна придерживаться IBM. В 2003 году, объявляя об этой инициативе, Пальмизано писал:

«Сегодня многие сделались циниками. Они утратили веру в то, что компания, правительство или любая другая институция могут работать на основе

непоколебимой приверженности всех и каждого одним и тем же убеждениям. Это печально. Возможно, люди считали бы иначе, если бы бизнес — в лице всех его представителей, а не только лидеров — со всей прямотой высказывал свои убеждения и упорно старался воплощать заявленные ценности в жизнь.

Как можно упорядочить коллективные амбиции 316 000 человек, работающих в 165 странах мира? Нет, можно и дальше полагаться на традиционные методы руководства, ведения дел и контроля. Но в конечном счете это вызвало бы отторжение у наших заказчиков, поскольку при таком подходе мы не сможем ответственно служить их интересам. Не меньшее отторжение это вызывало бы и у вас, у сотрудников: ведь такие методы не позволяют себя творчески проявить. В постиндустриальном обществе нельзя прибегать к системам управления, сложившимся в индустриальную эпоху. И если мы просто освежим старые лозунги, у нас ничего не выйдет. Необходимы общие ценности, подлинно общие. И в наши дни их нельзя спустить сверху».

Опираясь на ценности, сформулированные в ходе всеобщего обсуждения, Пальмизано выстроил персонал IBM в единую глобальную сеть, способную воплощать стратегические цели компании в области комплексных технологических решений для бизнеса. В период «коллективной импровизации на тему ценностей» он постоянно высказывался во внутренней сети компании. Неофициально комментируя итоги проекта, он, в частности, написал: «У IBM есть уникальная возможность задать тон всем компаниям, а не только технологической отрасли».

Работая вместе с Пальмизано в совете директоров ExxonMobil, я убедился в том, что он на деле руководствуется принципами доверия к сотрудникам и расширения их прав и полномочий. «Прежняя модель супергероя-супермена неуклонно устаревает. Не надо путать харизму с лидерством. Самые успешные лидеры наших дней видят себя частью мирового сообщества. Главное — построить организационную культуру, рассчитанную на долгосрочную перспективу». Для Пальмизано ценности — средство построения такой культуры.

## **Стресс-тест для ценностей**

Придерживаться своих ценностей довольно просто, когда все идет хорошо. Чтобы понять, чего стоят ваши ценности, вспомните ситуации, когда в прошлом ваши ценности подвергались испытаниям. Какие поступки казались естественными? А о каких вы сожалеете? Вероятно, действуя, вы исходили из своих ценностей. Когда в трудных обстоятельствах приходится выбирать между ценностями, вы окончательно понимаете, что для вас важнее всего в жизни.

Размышляя о своем поведении, можно понять, на каких базовых ценностях оно основано. Старались ли вы любой ценой хранить приверженность такой ценности, как честность? Или вам сейчас стыдно, что вы предпочли приукрасить правду или умолчать о ней? Воспоминания помогут вам оценить, насколько заявленные ценности согласуются с вашим внутренним балансом между правильным и неправильным. Проявив настойчивость, можно преодолеть собственные слабости, которые заставляют отступить от ценностей. Всегда есть возможность выверить свои ценности по внутреннему компасу и сделать их более значимыми в своей жизни.

С таким испытанием пришлось некогда столкнуться Джону Хантсману.

## **Джон Хантсман: стресс-тест для ценностей**

Надо быть готовым к тому, что ваши ценности войдут в противоречие с ценностями организации, где вы работаете, или с другими вашими ценностями. Решите заранее, за что вы готовы сражаться. Что напишут в вашем некрологе? Что будут говорить о вас на панихиде?

Жизнь Джона Хантсмана–старшего, основателя и председателя совета директоров химической компании Huntsman Corporation рыночной стоимостью в \$13 млрд, служит примером того, как

человек может отвечать на эти вопросы. Со стороны жизнь Хантсмана может выглядеть идиллией — цельная личность, строгие ценности, большая и дружная семья, материальный достаток. Однако по меньшей мере трижды в жизни Хантсману ощутимо доставалось от судьбы. И каждый из этих случаев заставлял его взглянуть вглубь себя, чтобы понять, за что он готов умереть.

Хантсман твердо верит в свои ценности и в то, что ценности многое значат в жизни других людей.

«У каждого человека есть моральный GPS-навигатор: компас, или попросту совесть. Его нам настраивают родители, учителя, наставники, дедушки и бабушки, служители церкви, друзья и сверстники. Компас — неотъемлемая часть нашей жизни. До самой нашей смерти он указывает нам, правильно ли мы себя ведем».

Хантсман, выросший в бедной семье из сельской глубинки Айдахо, говорит, что его ценности и стиль руководства неразрывно связаны с детскими годами. Мать была ему ближе, чем строгий и педантичный отец. «Моя мать была милым и добрым человеком, она в жизни ни о ком не сказала дурного слова. От нее я унаследовал доброе сердце, — вспоминает он. — Меня учили играть по правилам: будь твердым, стремись к победе, но в честной борьбе».

«Нас воспитывали на простых и честных принципах. Нравственные ориентиры, усвоенные давным-давно, еще в песочнице, дают ценности, которые помогают прожить хорошую жизнь. Это путь к душевному и нравственному благополучию, к возможности достичь долговременного материального благосостояния».

Хантсман только-только окончил университет, когда его мать скончалась от рака груди, не дожив до шестидесяти лет. «От ее ужасных страданий у меня разрывалось сердце», — признается он. Но она была не единственной жертвой рака в семье. Отец умер от рака простаты, а приемная мать — от рака яичников. Эта

болезнь — настоящее семейное проклятие: сам Хантсман побеждал рак дважды.

Как и в случае с Дэвидом Гергеном, нравственные ориентиры Хантсмана подверглись испытанию во время его работы в администрации Никсона, незадолго до Уотергейтского скандала. Он уже руководил собственной компанией, когда министр по делам здравоохранения, образования и соцобеспечения Эллиот Ричардсон пригласил его на должность своего заместителя по социальному обслуживанию. Хантсман успешно внедрил в этой области систему программно-целевого управления, что позволило сэкономить \$100 млн за полгода. Его заметили в президентской администрации, и глава аппарата Белого дома Боб Холдеман предложил Хантсману перейти на работу к нему. Хантсман оценивает этот период как «крайне неоднозначный».

«Я был главой компании, а затем руководил большим департаментом Минздрава. Я оказался не готов выполнять приказы, даже если бы они были безупречными с морально-этической точки зрения. У нас хватало конфликтов — многое из того, что навязывал Холдеман, выглядело сомнительным. В Белом доме дурно пахло».

Как-то раз Холдеман попросил Хантсмана помочь подстроить ловушку для калифорнийского конгрессмена, выступавшего против одной из президентских инициатив. По слухам, на заводе, частично принадлежавшем этому конгрессмену, работали нелегальные иммигранты, и Холдеман хотел собрать против него компромат. «Холдеман буквально под дулом пистолета заставил меня позвонить управляющему моим заводом, чтобы он предоставил несколько рабочих-латиноамериканцев для участия в тайной операции».

«Иногда мы действуем впопыхах и не сразу понимаем, что правильно, а что нет. Это был именно тот случай. Меня коробило, но в четкую мысль это оформилось не сразу. Через пятнадцать минут мой внутренний моральный компас подсказал мне, что так нельзя. Сработали усвоенные в детстве ценности. В разгар беседы со своим управляющим я сказал: “Так, отбой. Я в эти игры не играю. Извини, что побеспокоил”.

Я сообщил Холдману, что не дам своих работников для шпионажа. Я так это и сказал — второму человеку в государстве. На такое он смотрел как на измену. Это было все равно что захлопнуть дверь перед его носом. Через полгода я уволился».

После ухода Хантсмана из Белого дома его ценности снова подверглись проверке на прочность, но на этот раз испытание пришлось пройти и жене Хантсмана, Карен. Их младший сын Марк появился на свет с серьезными умственными отклонениями. Врач сказал Хантсманам, что их сын не сможет читать, писать и ходить в школу, поскольку его развитие навсегда останется на уровне четырехлетнего ребенка. Он рекомендовал отдать Марка в приют, но это полностью противоречило ценностям четы Хантсман. Семья для них — это главное, а Марк был таким же членом семьи, как и другие дети. Джон и Карен решили: Марк будет жить дома, несмотря ни на что.

Когда в 2002 году мы с Пенни заехали к Хантсманам, чтобы осмотреть их онкологический центр, Джон с гордостью познакомил нас с Марком, который дружелюбно нам заулыбался. «Марк не понимает, кто и кем работает, ему все равно, дворник вы или гендиректор», — объяснил Хантсман.

«Для него важно одно — добрый человек или нет. Он мгновенно оценивает людей и сразу же улавливает фальшь. Если у них доброе сердце, он сразу же лезет обниматься. А я смотрю на него и учусь. В нашей семье он — образец для подражания».

В 2001 году Хантсман встретился с самым серьезным препятствием в карьере. На рынке химикатов и упаковочных материалов началась глубокая рецессия, и его компания оказалась на грани банкротства. Цены и прибыль стремительно падали на фоне столь же стремительного роста стоимости сырья и энергоносителей. В результате облигации компании торговались по цене 25 центов за доллар.

И в один печальный день в Солт-Лейк-Сити собрались финансисты, юристы, представители восьмидесяти семи

кредиторов и эксперты по банкротствам из Нью-Йорка и Лос-Анджелеса, чтобы огласить Хантсману свое единодушное мнение. Выбор был невелик: либо начать процедуру банкротства в судебном порядке, либо сидеть и ждать, пока кредиторы закроют компанию, отказавшись поставлять сырье без оплаты.

Терпеливо слушая выводы аналитиков и настойчивые увещевания, Хантсман про себя думал: «Я не позволю юристам, банкирам и дорогущим консультантам завладеть этой компанией. Они и понятия не имеют, что такое достоинство и репутация». Он ответил коротко: «Нет». Вариант банкротства был исключен. Компания носила его имя, следовательно, долги были тоже его. Он считал, что на кону его репутация.

«Бывает, что консультанты, юристы и посторонние советчики пытаются учить нас жить. Как поступить: как честный, добрый и милосердный человек с характером или как послушная марионетка? В конце концов, нам самим решать, что о нас скажут на наших похоронах».

Все было плохо, но Хантсман собрал свою команду и сказал:

«У нас все получится. Компания наша. Мы пойдем к каждому из этих восьмидесяти семи банкиров и выйдем такие условия, чтобы еще потрепыхаться. Расплатимся по долгам нашими облигациями».

Компанию лихорадило еще три года, но Хантсман не сдавался. Жена поддерживала его как могла.

«Всегда надо, чтобы рядом был тот, кто от всей души тебе сочувствует. Банкиры и ближайшие коллеги меня бросили, так что много лет моей единственной опорой была Карен. Она знала меня как никто и понимала, как для меня важно сохранить репутацию. Я был бы не я, если бы в итоге недоплатил хоть пенни».

В ходе событий Хантсман перенес инфаркт и заработал болезнь Аддисона — скорее всего, из-за подорванного иммунитета. Однако он с гордостью говорит:

«Я рассчитался со всеми долгами без исключения. Держатели облигаций получили их номинальную стоимость. Кредиторы компании полностью вернули

свои средства и выдают нам новые кредиты. Курс наших акций в полном порядке, а прибыль высока как никогда».

Вспоминая эту финансовую яму, Хантсман замечает: «Будь честным и щедрым, заработай репутацию и не наделай долгов — и тогда любой кавардак тебе нипочем».

А как бы вы повели себя на его месте? Для чего вы живете? Если уже знаете зачем, то самое главное — хранить верность своим убеждениям. Единственный способ подготовиться к таким ударам судьбы — определиться с ценностями и следовать им на практике. В 2015 году за свою принципиальную жизненную позицию, выдающиеся достижения в бизнесе и щедрую благотворительность Хантсман был удостоен престижной премии Бауэра, которая ежегодно присуждается Институтом Франклина ведущим американским бизнесменам.

## **Салли Кравчек: первым делом — клиенты**

Салли Кравчек часто называли самой влиятельной женщиной Уолл-стрит. Она работала финансовым директором банковской группы Citigroup и президентом глобального подразделения управления инвестициями Bank of America, в которое входят Merrill Lynch и US Trust. В системе ценностей Кравчек важное место занимают интересы клиентов. Она говорит:

«Занимаясь управлением частными капиталами, ты можешь общаться с людьми и их семьями, составлять вместе с ними планы и помогать им устраивать жизнь так, как им хочется. Люди придают этому огромное значение. Это настоящая миссия и благородное призвание».

При этом она не слишком лестно отзывается об Уолл-стрит, считая, что погоня за сиюминутной финансовой выгодой погубила миссию отрасли. Будучи главой компании, она прекрасно видела, как злятся биржевые аналитики, когда не

слышат от генерального директора сладких песен про очередной квартальный результат. Все операции с ценными бумагами хедж-фондов и паевых фондов нацелены на получение быстрой выгоды.

«Отрасль финансовых услуг могла бы поспособствовать переменам к лучшему, но здесь все захвачены игрой в квартальный результат, как будто нет ничего важнее, чем рост курса акций. Все внимание сосредоточено на этом, а не на главной миссии».

Во время недавнего финансового кризиса Кравчек возглавляла Smith Barney — подразделение Citigroup, занимающееся управлением частным капиталом. Она выступала за возврат клиентам денег, потерянных ими в результате покупки продуктов банка. Она открытым текстом говорила, что банк сам подвел клиентов, навязывая им высокорисковые инвестиции под видом низкорисковых. Глава Citigroup Викрам Пандит был категорически против. Кравчек вынесла спорный вопрос на обсуждение совета директоров, где, в частности, говорила:

«Это ухудшит квартальные результаты, но увеличит стоимость компании в долгосрочной перспективе. Если мы на это не пойдем, клиенты обозлятся, причем по делу. А потом уйдут от нас, и правильно сделают. Мы должны хорошо работать и получать прибыль, но необязательно в каждом квартале. Надо учиться смотреть вперед».

Кравчек настаивала: если банк хотя бы частично возместит клиентам убытки, это покажет, что он ставит интересы клиентов на первое место. Совет директоров с этим согласился, но спустя несколько месяцев Пандит уволил Кравчек. По ее словам, она прекрасно понимала, что ее упорство может вылиться в увольнение. Когда мы ее спросили, не пожалела ли она об этом, она только рассмеялась: «Вообще-то я всего в жизни добилась именно благодаря умению взглянуть на вещи под другим углом».

Если взглянуть на послужной список Кравчек, то в банковском деле она — чистой воды профи. Но в то же время она умеет смотреть на свое дело глазами рядового потребителя. Она честно

пытается разобраться в каждой ситуации, исходя из своих ценностей. Она готова рисковать должностью, лишь бы ими не поступиться. Как показывает история с ее увольнением из Citigroup, это и вправду может дорого обойтись, зато Кравчек спокойно спит по ночам.

## **Кит Крэч: конфликт ценностей**

Человек может не вполне отчетливо представлять себе собственные ценности — пока они не вступят в противоречие между собой или не окажется, что они не совпадают с ценностями коллег.

С главой компании DocuSign Китом Крэчем произошло второе. Он делал успешную карьеру в General Motors, где в тридцать с небольшим стал самым молодым вице-президентом в истории компании. Крэч покинул GM и перешел в стартап из Кремниевой долины под названием Qronos Technology на должность исполнительного директора с перспективой стать главой компании в течение года. «Это было все равно что врезаться в стену с разбега», — говорит он.

«У компании были совершенно иные ценности. Генеральный директор постоянно говорил: “А давайте ничего не скажем совету директоров”. Уже через пару месяцев мне стало совершенно ясно, что я совершил ошибку. С таким подходом компания была обречена. Я в жизни ниоткуда не увольнялся, но в этом случае чувствовал, что начну сам себя презирать, если тут останусь».

Крэч всегда гордился своей принципиальностью и верностью делу. Но как быть верным делу, если это противоречит другой твоей ценности — стремлению к прозрачности в бизнесе? Его лучший друг сказал: «Да, паршиво. Когда ты из кожи вон лезешь ради дела, то работаешь на пятерку с плюсом. А здесь тебе этого не хочется, и ты выглядишь завзятым двоечником. Нельзя разрываться. Уходил бы ты оттуда».

Решающий момент наступил, когда жена Крэча рожала их первого ребенка. Крэч присутствовал при родах, а его начальник постоянно названивал ему и требовал приехать на работу. «У нас важное совещание с партнерами из IBM», — настаивал он. «Но я физически не могу. У меня вот-вот сын родится», — отвечал Крэч. Спустя несколько минут в голове Крэча все встало на свои места. Он позвонил боссу и кратко проинформировал его об уходе.

«Это было очень важно. Я моментально почувствовал облегчение. В Qropos я еще лучше понял, что для меня значит быть честным и принципиальным. Так закаляется клинок — я стал намного тверже придерживаться своих ценностей».

Сегодня Крэч возглавляет быстрорастущий облачный сервис DocuSign, и у него есть полная возможность внедрять ценности, которым он так привержен.

## Этические рамки

Этические рамки четко очерчивают границы допустимого, когда мы испытываем соблазн, сталкиваемся с внешним давлением или пытаемся заранее придумать оправдания для неблагоприятных поступков. Моральный компас подскажет человеку, определившему свои этические рамки еще в молодости, что он у края пропасти и пора сдать назад, даже если это чревато серьезным личным ущербом. Но моральный компас руководителей корпорации Enron Кена Лэя и Джеффри Скиллинга молчал. Начав с закулисных договоренностей, они скатились к откровенной недобросовестности, а в конце концов — и к мошенничеству с отчетностью, чтобы увеличить текущие показатели прибыли. И все ради одного — искусственно взвинтить котировки акций. Их жадность, которую не могли обуздать отсутствующие этические принципы, не имела границ.

Есть хороший способ самопроверки, вписываются ли ваши действия в этические рамки, — это так называемый «тест *New York Times*». Прежде чем начать действовать, спросите себя: «А что, если вся эта ситуация, включая стенограммы бесед, окажется на первой полосе *New York Times*?» Если вы почувствуете, что вам это было бы неприятно, значит, стоит пересмотреть план действий. А если бы вас это не смутило, значит, можно продолжать, несмотря на возможную критику в дальнейшем. Когда живешь честно, то не беспокоишься, что про тебя напишут в прессе или как к твоим словам и делам отнесутся люди, которых ты уважаешь.

## **Джуди Хаберкорн: прозрачность — правильное решение**

В работе с клиентами Джуди Хаберкорн из телекоммуникационной компании Verizon придерживалась твердого принципа неизменной открытости и прозрачности. И этот принцип выдержал проверку на прочность, когда один из ее подчиненных совершил грубую ошибку, за которую, по мнению Хаберкорн, вполне могли уволить и ее саму. В попытке сэкономить сотрудник высылал клиентам их PIN-коды в незаклеенных конвертах. Их оставляли прямо в подъездах, даже не клали в почтовые ящики, так что кто угодно мог прочесть имя, телефонный номер и PIN-код.

Хаберкорн доложила боссу о проблеме и своих опасениях, а тот посоветовал ей не волноваться: «Как-нибудь само уляжется». Она возмутилась: «Но это же катастрофа! Мы должны вести себя так, как Johnson & Johnson в случае с тайленолом».

«Если вы считаете это неправильным, то можете уволить меня хоть сейчас и поставить на мое место кого-нибудь другого. А пока я тут работаю, мы пойдем путем Johnson & Johnson. Я направлю всем без исключения клиентам письма от

своего имени с объяснением случившегося. Мы оплатим все телефонные звонки, сделанные без разрешения наших клиентов, и немедленно выдадим всем нашим клиентам, пострадавшим от этой катастрофы, новые номера и PIN-коды. Сегодня вечером я выступлю в местных теленовостях — расскажу, что произошло и что будет делать Verizon».

В конце концов проблема разрешилась. Хаберкорн вспоминает:

«Это стоило нам денег, но никто не усомнился, что мы действуем правильно. Произошла ошибка, а ошибки — это всегда накладно. Но если бы клиенты почувствовали, что компании наплевать на их безопасность и что мы разбрасываемся их персональными данными, это наделало бы куда больше бед».

Перечить боссу опасно. Но для Хаберкорн было важнее соблюсти свои принципы работы с клиентами, а не угодить начальнику, поэтому она взялась исправлять ситуацию самостоятельно. Это был смелый поступок, достойный подлинного лидера.

## **Medtronic и проблема ценностей**

С ценностями Medtronic меня впервые познакомил основатель компании Эрл Баккен. Это было в 1989 году, меня как раз принимали на работу. В последующие тринадцать лет именно ценности компании помогли нам объединить сотрудников ради общих целей.

Прежде всего нужно было решить проблему с некоторыми сотрудниками иностранных подразделений, которые пропускали мимо ушей наши рекомендации и продолжали вести дела так, как принято у них. Результаты внутренних проверок говорили о постоянных нарушениях корпоративных стандартов в ряде стран. Я понял, что придется перетряхнуть кадры. Руководителей среднего звена и рядовых сотрудников мы не тронули, а вот глав

подразделений в Европе, Азии и Латинской Америке заменили — на руководителей, исповедующих ценности компании.

Мы публично заявили о выявленных нарушениях и о том, что компания намерена предпринять в связи с этим. Новые руководители иностранных подразделений заверили, что бизнес можно развивать быстрыми темпами, при этом не выходя за этические рамки. На этапе стремительного роста компании в 1990-х ценностное лидерство стало незаменимым средством приобщения новых сотрудников к корпоративной культуре.

В наши дни Medtronic динамично развивается на международном рынке под руководством генерального директора Омара Ишрака, выходца из Бангладеш. Ишрак внедряет сложившуюся систему ценностей компании в новых подразделениях в Китае, Индии и Латинской Америке, для него это основа основ.

В поисках своего внутреннего компаса вы должны понимать, как легко сбиться с курса. Вас могут подгонять, требуя немедленных результатов, вы можете испытывать естественный страх неудачи, вас может соблазнить материальная составляющая успеха — все это порой заставляет изменять своим ценностям. Но если вы знаете свои этические рамки и если ваши ценности прошли проверку на прочность, вы сумеете остаться на верном пути.

### **Упражнение: практическое воплощение ценностей и принципов**

1. Перечислите ваши жизненные и лидерские ценности. Расставьте их по степени важности для себя.

2. Вспомните ситуацию, когда ваши ценности вступали в противоречие между собой. Как вы разрешили это противоречие? Насколько довольны остались результатом?
3. Вспомните ситуацию, когда ваши ценности проходили проверку на прочность.
  - A. Насколько вы отошли от своих ценностей в этой ситуации?
  - B. Какими ресурсами воспользовались?
  - C. Что вы сделали бы иначе, повторись подобная ситуация в будущем?
4. Перечислите свои руководящие принципы. Сделав это, расставьте их по степени важности для себя.
5. Вспомните ситуацию, когда вы отклонялись от курса внутреннего компаса и своих ценностей во имя достижения цели.
  - A. Как вы разрешили бы подобную ситуацию в будущем?
  - B. Как почувствовать, что вступаешь на «скользкую дорожку», ведущую от ряда мелких нарушений к более серьезным?
  - C. Как вернуться на курс своего внутреннего компаса?
6. Перечислите этические требования, от которых вы не отступите ни при каких обстоятельствах.

## 6

# Идеальный баланс

*Каждый божий день я с нетерпением бежу на работу — заниматься любимым делом. Зайдя в офис, чувствую себя художником, которому предстоит расписывать потолок. Это огромное наслаждение.*

УОРРЕН БАФФЕТТ, ГЛАВА BERKSHIRE HATHAWAY

В этой главе мы рассмотрим, как достигается *идеальный баланс* между мотивацией и сильными сторонами человека, то есть идеальное соотношение между затраченными усилиями мотивированного человека и их эффективностью. Если баланс найден, человек нацелен на отличный результат и уверен в своей способности его показать. Как достичь идеального баланса? Разобраться в своих мотивациях и узнать свои сильные и слабые стороны. Так ваш двигатель будет работать на полную — вы и добьетесь успеха, и будете получать удовольствие от жизни. Придя к идеальному балансу, человек следует внутреннему компасу: так у него больше всего возможностей изменить мир к лучшему, поскольку он видит идеальную точку приложения силы.

## Уоррен Баффетт и его идеальный баланс

Никто из лидеров, наших собеседников, не говорил о своем идеальном балансе так же откровенно, как Уоррен Баффетт — самый успешный бизнесмен последнего столетия. Под его мудрым руководством компания Berkshire Hathaway начиная с

1965 года обеспечила своим акционерам прибыль в сотни миллиардов долларов.

Несмотря на свой статус успешнейшего инвестора новейшей истории, Баффетт по-прежнему ведет скромный образ жизни. Это удивительно открытый человек без малейшего намека на высокомерие. В свои восемьдесят пять Баффетт остается в прекрасной форме и поддерживает свой идеальный баланс: инвестиции интересуют его не только и не столько как способ зарабатывания денег, скорее он получает удовольствие, помогая строить новый успешный бизнес, — просто потому, что он это умеет.

В 2006 году Баффетт поразил весь мир, сообщив, что отдает почти все свое состояние на благотворительность. В частности, он передал больше \$30 млрд своему другу Биллу Гейтсу в его благотворительный фонд по финансированию программ в области здравоохранения и образования, что удвоило капитал фонда. Баффетт объяснял свою щедрость так: зарабатывать деньги он умеет, а вот тратить их — нет. Вверив средства в надежные, по его мнению, руки, Баффетт в характерной для себя манере все же настоял, чтобы фонд ежегодно тратил не меньше полутора миллиардов из пожертвованных им денег.

Несмотря на всю свою влияние и занятость, Баффетт всегда спокоен и любезен. Студент моего курса МВА Виталий Переверзев рассказывал мне, как он по приглашению Баффетта посещал в компании восьмидесяти участников его инвестиционного клуба штаб-квартиру Berkshire Hathaway в Небраске, в городе Омаха. После ланча в любимом ресторане Баффетта Переверзев обнаружил, что оставил в офисе Berkshire свою камеру. Вместо того чтобы послать за ней кого-нибудь из сотрудников, Баффетт предложил Переверзеву вместе съездить за ней на его лимузине.

По дороге Баффетт тут же принялся давать советы молодому парню из Казахстана: «Виталий, в жизни надо заниматься тем,

что нравится. Я не хочу вести роскошный образ жизни. Мне просто нравится заниматься инвестициями, — говорил он. — Если не принимать во внимание деньги, то с точки зрения образа жизни разница между мной и тобой невелика. Я ем обычную еду. Вожу обычную машину. Я принимаю решения и, кстати, тоже совершаю ошибки...» А потом Баффетт рассказывал о своем детстве — как он работал в дедушкиной продуктовой лавке.

Когда они подъезжали к офису, Баффетт дал молодому студенту заключительный совет: «Постарайся быть славным парнем, Виталий. Присмотрись к людям, которые тебе нравятся. Что тебя в них привлекает? Наверное, и их будет привлекать в тебе то же самое». Это очень по-баффеттовски — дать простой и мудрый совет, не перемудрив и не упростив. Учитывая его успехи на протяжении последних шестидесяти лет, остается только удивляться, что его советам и инвестиционным стратегиям следуют очень немногие.

Баффетт щедро делится советами с новоиспеченными руководителями. Энн Малкахи рассказывала, как в 2000 году пообщалась с ним вскоре после своего вступления в должность исполнительного директора компании Херох. В условиях кризиса ликвидности и на фоне восемнадцатимиллиардной просроченной кредиторской задолженности постоянно росло давление на компанию со стороны банков, юристов и финансовых консультантов. Все в один голос советовали Малкахи просто объявить о банкротстве. Но она упрямо пыталась сохранить компанию и, ни на что особо не рассчитывая, позвонила Баффетту, который пригласил ее к себе в Омаху.

Позже Малкахи вспоминала, что втайне рассчитывала уговорить Баффетта, который известен нелюбовью к инвестициям в технологические компании, вложить в Херох деньги. Но совет, полученный от Баффетта, оказался дороже любых денег. Под конец двухчасовой беседы он заметил:

«Вы считаете, что для выживания вам нужны инвесторы, банкиры и регуляторы. Забудьте о них — разговаривайте в первую очередь со своими сотрудниками и потребителями о том, что идет не так и что нужно делать, чтобы это исправить».

Следующие полгода Малкахи именно этим и занималась. Она объехала всю страну, призывая людей поддержать перемены, необходимые для восстановления компании. Ее не смущало, что акции Хегох по-прежнему падали. Совет Баффетта и вправду оказался дельным. Малкахи удалось предотвратить банкротство, выплатить \$10 млрд долга и продолжить финансирование исследований и разработок.

## **Идеальный баланс**

Баффетт, родившийся в Омахе, впервые вложил деньги в акции, когда ему было одиннадцать лет. Подростком он прочитал основополагающий труд Бенджамина Грэма о стоимостном инвестировании — книгу «Разумный инвестор». В ней Грэм утверждал, что оценка акций компании должна производиться на основе фундаментальных показателей ее деятельности. Если эта оценка противоречит биржевому курсу, если акции стоят дешевле, чем могли бы, то налицо инвестиционная возможность. После окончания Университета штата Небраска Баффетт поступил в Колумбийский университет изучать экономику под руководством Грэма.

На своей первой работе биржевого брокера Баффетт, при всей его любви к инвестициям, скучал до зевоты: брокеры зарабатывают на умении завязывать контакты и продавать, а это были не самые сильные стороны Баффетта. В душе у него царил разлад: получать комиссию можно было только одним способом — заставляя клиентов активно торговать на бирже, даже если это противоречило их интересам. Вместо того чтобы учиться

брокерству, он все время тратил на фундаментальный анализ ценных бумаг.

Когда Грэм предложил ему работу в своей фирме, Баффетт сразу же согласился, даже не спросив, сколько ему будут платить. В течение нескольких лет он набирался опыта под руководством Грэма. Когда Грэм решил закрыть фирму, Баффетт решил, что больше не будет ни на кого работать, а вернулся в Омаху и в возрасте двадцати шести лет основал собственную инвестиционную компанию. Такой смелый шаг Баффетта, да еще и в тяжелые послевоенные годы, говорил о его уверенности в себе. Это и было обретение идеального баланса — между мотивацией Баффетта и его сильными сторонами как профессионала.

Баффетт во многом превзошел своего учителя. Его инвестиционная философия эволюционировала — от поиска недооцененных акций к выявлению компаний с устойчивыми конкурентными преимуществами и высокопрофессиональным руководством. Баффетт занимается только дружественными поглощениями и привносит дух партнерства в отношения с менеджментом купленных компаний. Он отлично разбирается в людях и всегда задает потенциальным партнерам один и тот же вопрос: «Вы любите свой бизнес или деньги?» Ему интересны только те, кто любит бизнес.

## **Баффетт против Уолл-стрит**

Вот уже почти семь десятилетий Баффетт неуклонно наращивает свой капитал — от жалких пары тысяч в самом начале до личного состояния, превышающего \$60 млрд. Его работа построена на простых и понятных правилах, которым легко может следовать любой другой долгосрочный инвестор. Его личные и

профессиональные качества, поставленные на службу задачам его компании, — основа его выдающихся успехов.

Подходы Баффетта к работе с инвесторами разительно контрастируют с обычной практикой Уолл-стрит. Если ежегодная комиссия хедж-фондов составляет 2% от суммы средств под управлением плюс 20% от суммы прибыли, то Баффетт не берет со своих инвесторов фиксированных гонораров. Инвестиционные портфели фондов обновляются все быстрее и быстрее, а Баффетт говорит, что предпочитает вечное владение активами. Мудрость его подхода доказали долгосрочные выгоды от инвестиций в такие компании, как American Express, Wells Fargo и Coca-Cola.

В отличие от неугомонных инвесторов, для которых отсутствие мгновенных результатов — повод уволить генерального директора, Баффетт крайне редко меняет руководство своих компаний. Он выступает за полную прозрачность — это так не похоже на полную конфиденциальность инвестиций, за которую ратуют хедж-фонды. В своих знаменитых письмах к акционерам Berkshire Баффетт сообщает и хорошие, и плохие новости и дотошно разбирает собственные ошибки, нередко приправляя это самоиронией.

В 1990-х, в период биржевого бума технологических компаний, Баффетт не участвовал во всеобщем ажиотаже по поводу интернета и терпеливо переносил критику в свой адрес, а тем временем продолжал инвестировать в недооцененные компании реального сектора. В 1999 году я присутствовал на конференции руководителей, которую проводила Microsoft, и слышал, как Баффетт спокойно объяснял гендиректору одной из ведущих интернет-компаний, почему стократный рост стоимости ее акций — это причуда рынка, и не более того. В полном соответствии с его прогнозом через год курс акций этой компании рухнул и уже никогда не возвращался к прежним значениям.

Баффетт благоразумно старается не задействовать в решении проблем свои слабые стороны. Мать часто ругала его в детстве, и с тех пор он не любит ссориться с людьми. Если от сделки пованивает скандалом — Баффетт отклонит предложение. Он предпочитает держаться в стороне от непосредственного управления предприятиями. Их руководители всегда могут обратиться к нему за советом, но ответственность за решения полностью возложена на них. Благодаря решениям Баффетта доходность Berkshire Hathaway на протяжении последних сорока лет превышала значение индекса S&P 500 более чем вдвое. Для пущей наглядности: Баффетт со своим офисом в Омахе, в котором на площади 150 квадратных метров работают двадцать четыре человека, принесли своим акционерам в два раза больше денег, чем инвестиционные банки Goldman Sachs и Morgan Stanley вместе взятые.

Каждый год в марте тридцать с лишним тысяч человек совершают трехдневное паломничество в Омаху на так называемый «Вудсток для капиталистов» — годовое собрание акционеров Berkshire Hathaway. В течение четырех часов Баффетт и заместитель председателя совета директоров Чарли Мангер отвечают на вопросы аудитории. Как выразился Баффетт, «Berkshire — картина, которую пишу я, и в законченном виде она должна смотреться так, как хочу я». Он искренне надеется, что Berkshire будет оставаться успешной и верной его принципам еще долгое время после его ухода. «Для меня стало бы трагедией, попади компания в руки человека, которого будет занимать лишь выпуск мусорных облигаций или бездумная накачка курса акций. В этом случае все, что мы строили, пошло бы прахом», — замечает он.

Баффетт примечателен не только своей прозорливостью, но и скромностью. Он ни на шаг не отступает от собственных ценностей, и образ жизни нуворишей его не прельщает. Его дом в Омахе был куплен в 1956 году за \$30 000 с небольшим, он по-

прежнему питается бургерами и стейками в ресторане Gorat's и ездит на старенькой машине. Он пользуется частным самолетом, но дал ему шутовское название «Непростительный». Общаясь с Баффеттом, я всегда чувствовал, что скромность и верность корням — краеугольный камень его успеха.

За свою жизнь Баффетт заседал в советах директоров более чем двадцати различных компаний и хорошо понимает, как важно разумно выстроить корпоративное управление. Когда у фирмы Salomon Brothers начались крупные неприятности с министерством финансов США, Баффетт немедленно, несмотря на выходной день, пришел ей на помощь в качестве временного управляющего. Он спас Salomon Brothers, предложив федеральным расследователям полное сотрудничество и раскрыв им конфиденциальную информацию, что позволило избежать сокрушительного удара — уголовного обвинения. Выступая перед сотрудниками фирмы, он сказал: «Не стоит переступать черту. Можно заработать кучу денег, даже играя по правилам».

Я ужинал с Баффеттом вскоре после того, как он уволил Дэвида Сокола — своего доверенного коллегу по Berkshire Hathaway, которого считали его возможным преемником. Сокол попался на инсайдерской торговле акциями компании Lubrizol. На мой вопрос, как он перенес такое предательство, Баффетт ответил: «Я считаю, что людям нужно доверять. Может, кто-то и злоупотребляет моим доверием, но мне, честно говоря, спокойнее верить людям».

## **Внутренняя и внешняя мотивация**

Чтобы руководить эффективно, лидерам нужно поддерживать мотивацию на высоком уровне — так, как это делает Баффетт. Есть два вида мотивации — внутренняя и внешняя (см. рис. 6.1).

Внешние мотивирующие факторы — например, хорошие оценки, победы в спортивных соревнованиях или высокая заработная плата — оцениваются по меркам, принятым в обществе. Почти все лидеры с детства нацелены на высокие результаты. Многие из них в юности участвовали в спортивных состязаниях и отлично учились. Получив высшее образование, многие молодые лидеры хотят работать в престижных организациях. Со временем их внешняя мотивация принимает вид богатства, власти, званий, высокого социального статуса и престижа.

Внешние мотивирующие факторы	Внутренние мотивирующие факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Денежное вознаграждение</li><li>■ Власть</li><li>■ Должность</li><li>■ Общественное признание</li><li>■ Социальный статус</li><li>■ Превосходство над окружающими</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Личностный рост</li><li>■ Радость от хорошо выполненной работы</li><li>■ Помощь другим в развитии других</li><li>■ Осмысленный труд</li><li>■ Верность убеждениям</li><li>■ Изменение мира к лучшему</li></ul>

**Рис. 6.1.** Внешняя и внутренняя мотивация

Успех по меркам внешнего мира мотивирует многих лидеров — хотя, конечно, далеко не все из них охотно с этим согласятся. Им приятно, что их замечают, признают их высокий статус — результат удачно складывающейся карьеры и растущего финансового благополучия. Этот цикл начинается в юности. Но каждый новый успех заставляет человека хотеть еще больше денег, славы или власти. Именно поэтому многие даже очень богатые и влиятельные люди всегда сравнивают себя с теми, кто имеет еще больше. Исключительно внешняя мотивация — опаснейшее искушение, способное увести человека с курса, указанного внутренним компасом, как это случилось с Раджатам Гуптой и Лэнсом Армстронгом.

Внутренняя мотивация идет от самых сокровенных устремлений человека и не обусловлена чужим одобрением. Она служит основой внутреннего компаса и тесно переплетена с жизненным путем человека. Примерами внутренних мотивирующих факторов могут служить личностный рост, помощь окружающим, общественная деятельность, создание полезных товаров и услуг и желание сделать мир лучше.

Современное общество чересчур заиклено на внешних достижениях, так что внешние атрибуты успеха заставляют многих руководителей добиваться признания, а не следовать своим внутренним мотивам. Сначала недавние выпускники университетов меряются заработной платой. Следующий шаг — и они уже сравнивают, кто какой дом купил. О своем опыте сознательного избавления от таких заблуждений рассказывает Алан Хорн — президент группы Walt Disney Studios, в которую входят, помимо прочего, Pixar, Lucasfilm и Marvel:

«На раннем этапе карьеры каждый лишний доллар заработка может способствовать повышению качества жизни человека — постепенно он позволяет себе все более дорогие машины или дома. Но в какой-то момент рост доходов перестает влиять на качество жизни. На самом деле возможность покупать все больше и больше только осложняет жизнь, а не делает ее лучше. Мне не нужно больше вещей — они не сделают меня счастливее».

Дебра Данн, топ-менеджер Hewlett-Packard, провела в Кремниевой долине несколько десятилетий. Она предупреждает начинающих лидеров, как опасно угодить в ловушку ожиданий сверстников, родителей или общества в целом:

«Путь к материальному благополучию четко вычерчен. Как измеряется материальное благополучие, всем известно. Если вы не идете этим путем, все вокруг начинают думать, будто с вами что-то так. Единственный способ избежать этой ловушки — понять, что сделает вас довольным и счастливым».

## **Как найти свой идеальный баланс**

Термином «идеальный баланс» обозначают сплав способностей и мотивации, когда усилия мотивированного человека, полагающегося на свои сильные стороны, дают максимальный эффект (см. рис. 6.2).



**Рис. 6.2.** Ваш идеальный баланс

Один из первопроходцев позитивной психологии, профессор Клермонтского университета Михай Чиксентмихайи, дал такой совет по поводу мотивации: «Найдите, что у вас хорошо получается и чем вам нравится заниматься». Чиксентмихайи удачно обошелся без наукообразного жаргона и свел весь многотрудный опыт наших собеседников к двум простым критериям.

Вы добьетесь наибольшей эффективности как лидер, если найдете то, что будет и мотивировать вас, и позволит опираться на ваши наиболее развитые навыки. Одно без другого не имеет смысла. А для этого нужно понимать свои глубинные мотивы и трезво оценивать свои силы. Нельзя стать успешным лидером, делая то, что недостаточно хорошо у вас получается, или занимая руководящую должность, которая вас не мотивирует. Ваша эффективность как лидера будет наибольшей именно в той роли, где вы сможете увязать вашу мотивацию и ваши сильные стороны, — то есть в условиях идеального баланса.

## Мотивация Уоррена Баффетта

Применив эту концепцию к Баффетту, можно увидеть, какую роль в его жизни играет внешняя и внутренняя мотивация. Баффетту нравится общественное признание и то, что его ценят. Более того, он охотно пользуется обожанием прессы, чтобы быть заметнее: так ему открываются уникальные возможности для сделок. В то же время ему неинтересно просто набивать кошелёк. У него совсем другие составляющие внутренней мотивации — учиться и учить, делиться своим опытом в интервью, в своих ежегодных письмах, в дискуссиях на собрании акционеров.

Такая сложная, составная мотивация сослужила Баффетту хорошую службу в непростые времена, с ней он снискал славу самого ответственного инвестора Америки. В период кризиса к советам Баффетта и его финансовым инвестициям прибегали ведущие компании страны — Goldman Sachs, General Electric и не только. Он выстроил свою жизнь так, чтобы по максимуму использовать свои сильные стороны и сосредоточиться на мотивациях. Неудивительно, что ему каждый день не терпится оказаться на работе!

## **Трейси Бритт: прислушаться к призванию**

Лидеры, следующие своей внутренней мотивации, добиваются наибольших успехов. Примером может служить Трейси Бритт, работавшая финансовым ассистентом Уоррена Баффетта. Бритт выросла в Канзасе, на семейной ферме, и с детства привыкла трудиться от зари до зари. Она стала одной из самых молодых выпускниц Гарвардской школы бизнеса. Друзья отзываются о ней как о добром и честном человеке. На моих занятиях она отличалась вдумчивым подходом к предмету и вниманием к человеческой составляющей бизнеса.

Это может показаться невероятным, но еще студенткой она подружилась с Уорреном Баффеттом. Бритт мечтала найти

инвестора, ориентированного на долгосрочную перспективу, который мог бы стать ее наставником. С Баффеттом она познакомилась, когда приезжала в Омаху с группой студентов. Вскоре между ними завязалась переписка, и Бритт вызвалась помогать ему в некоторых проектах — например, в изучении юридических документов по банкротству Lehman Brothers. Окончив Гарвард, Бритт поступила на работу в финансовую корпорацию Fidelity, но по-прежнему переписывалась с Баффеттом.

Бритт вздохнула и штудировала все, что можно было прочесть о Баффетте, и была счастлива, что может у него учиться. А Баффетт, узнав ее получше, разглядел в ней одаренного и порядочного человека. В конце концов он предложил ей переехать в Омаху и поработать в Berkshire Hathaway. Бритт не колебалась ни секунды — не спросив ни про оклад, ни про должность. Спустя пять лет она уже контролировала многомиллиардные инвестиции, заседала в совете директоров компании Heinz и была председателем совета директоров четырех портфельных компаний Berkshire Hathaway. Недавно Баффетт предложил ей единолично возглавить одну из этих компаний — Pampered Chef. Ей всего тридцать, а о ней уже пишут *Fortune* и *Wall Street Journal*, но известность не вскружила ей голову. Самое большое счастье для нее — это возможность учиться у мастера.

## **Идеальный баланс Кевина Шерера**

Кевин Шерер — талантливый руководитель, но в молодости он стал жертвой своих необдуманных амбиций во что бы то ни стало сделаться большим начальником и сбился с пути, ведущего к идеальному балансу. Однако он извлек уроки из своих ошибок и нашел свой идеальный баланс в компании Amgen, которой успешно руководит на протяжении вот уже двух десятилетий.

Опыт, полученный Шерером на службе в военно-морских силах и во время работы в McKinsey, хорошо подготовил его к среде, в которую он попал, перейдя в GE, — там надо было буквально выживать. Благодаря успешной работе в GE Шерер дорос до директорской должности — ему было едва за тридцать.

Но с самыми большими сложностями в жизни ему пришлось столкнуться в 1989 году. Он добивался успеха во всем, за что брался, но тогда потерпел поражение. В GE он считался восходящей звездой и энергично — возможно, даже чересчур энергично — стремился на самый верх. К сорока годам он успел поработать на должностях руководителя спутникового направления и директора по корпоративному бизнесу, после чего был повышен до главы подразделения реактивных двигателей. Это могло вскружить голову кому угодно, тем более такому амбициозному человеку, как Шерер. Когда на него вышли кадровики, искавшие нового руководителя отдела продаж и маркетинга в компанию MCI, Шерер решил, что это прекрасная возможность придать карьере мощный импульс.

«Кстати, нынешний генеральный директор ищет себе преемника», — сообщил ему на собеседовании вице-президент MCI, и Шерер проглотил наживку. Однако на этот раз события развивались совсем не так, как ему хотелось. Приступив к работе в компании, Шерер выяснил, что на пост ее главы претендует исполнительный директор и конкурент в лице амбициозного молодого карьериста из GE ему вовсе не по душе.

Не теряя времени, Шерер взялся разрабатывать стратегию перестройки MCI, которая должна была сделать его кандидатом на повышение. Всего за полтора месяца он пришел к выводу, что нынешний принцип построения маркетинговой организации — географический — совершенно не подходит компании. «Казалось, тогда я вот-вот лопну от самоуверенности. Я пошел прямо к председателю совета директоров и предложил план реорганизации системы продаж MCI», — вспоминает Шерер. Топ-

менеджеры компании, долгие годы строившие MCI, приняли это предложение в штыки. Шерер обнаружил, что у него, человека без особого опыта в телекоммуникационной отрасли, нет ни малейшего авторитета в компании. Он привык к успеху во всех своих начинаниях, но теперь впервые в карьере оказался лицом к лицу с неудачей.

«MCI стала для меня суровым испытанием. Я понял, что за самонадеянность приходится расплачиваться, неважно, прав ты или нет», — говорил впоследствии Шерер. Кроме того, он чувствовал, что не вписывается в среду MCI, где было принято идти по головам. «Это было не профессиональное соперничество, а личная грызня, что шло вразрез с моими ценностями», — поясняет он.

«Из-за внутренней конкуренции люди были готовы глотки друг другу перервать. Это начинало меня доставать, и я работал все хуже и хуже. Если вы с вашими ценностями не вписываетесь в коллектив, то надо уходить».

В отчаянной попытке сбежать из MCI Шерер позвонил главе GE Джеку Уэлчу и попросился обратно. Но Уэлч был обижен на Шерера, сбежавшего из компании, хотя ему были предоставлены все условия. «Кевин, можешь забыть, что ты вообще здесь работал», — отрезал Уэлч и повесил трубку. «И тогда я понял, что я как щепка в водовороте», — признается Шерер.

«Я по-прежнему считал, что нужно было попробовать себя на этой ответственной должности. Я не просто сбежал. Эти два года, самое трудное и паршивое время в моей карьере, были пыткой. Я так себе боец, и меня положили на лопатки. Сначала я делал вид, что все хорошо. А затем сдался и превратился в циника.

Все это выматывало, и я чувствовал, что вот-вот сорвусь. Жена не понимала, что со мной происходит, она никогда не работала в большой корпорации. Она боялась, что меня уволят, а я только больше замыкался в себе. Вне всякого сомнения, это был самый тяжелый период в моей жизни».

С похожими трудностями сталкиваются многие руководители. Тщеславие загоняет их в ловушку — они оказываются не

способны проявить свои лучшие качества и теряют энтузиазм. Но если при этом все в порядке с самопознанием, то можно заново сверить свой курс с внутренним компасом и найти возможности для работы в условиях идеального баланса.

Испытание, через которое Шерер прошел, работая в MCI, наградило его бесценным опытом. Оно заставило его поумерить тщеславие, стать скромнее и обратить внимание, что жизнь — это нечто большее, чем череда повышений. Ослепленный собственным блеском «восходящей звезды», Шерер прозрел и увидел перед собой реальный мир. На третьем году работы в MCI он получил письмо с вопросом, не может ли он кого-нибудь посоветовать на должность президента компании Amgen. Он не слышал о такой компании и отправился в библиотеку наводить справки. В результате он предложил свою собственную кандидатуру, и его приняли на работу. На первых порах шефство над ним взял сам глава компании Гордон Байндер.

Шерер, уже получивший болезненный урок в MCI, где его сочли всезнайкой, не скрывал, что ничего не смыслит в биотехнологическом бизнесе. «Если бы я вовремя не получил по морде в MCI, то запросто облажался бы и в Amgen», — замечает он.

«В последний раз я что-то слышал о здравоохранении в девятом классе, на уроках биологии. Так что я попросил одного из наших научных сотрудников просветить меня в биологии. Я терпеливо учился, чтобы сначала разобраться в предмете, а уже потом лезть что-то менять в компании. Я досконально изучил бизнес, посещал заказчиков вместе с торговыми представителями и всячески демонстрировал, как я хочу научиться».

Теперь, в отличие от прошлого раза, Шерер на протяжении семи лет добросовестно исполнял роль тени Байндера. Он спокойно посылал кадровикам отказы даже на самые соблазнительные варианты, объясняя, что быть вторым человеком в быстро растущей компании — это «лучше, чем любое ваше предложение». За год до ухода Байндера на пенсию на

совете директоров Шереру сообщили: «Кевин, имей в виду — его заменишь ты. За этот год ты должен освоить научно-исследовательскую работу». Шерер досконально изучил, как устроен исследовательский процесс в Amgen, занимался в лабораториях под руководством научных сотрудников и посещал исследовательские центры конкурирующих компаний.

Когда было объявлено о назначении Шерера генеральным директором, он лично встретился с каждым из ста пятидесяти ведущих работников компании. Эта обратная связь дала ему ясное представление о пожеланиях руководящего звена.

«Провести эти беседы было моей самой важной задачей непосредственно после назначения. Я узнал, кто что думает, и получил моральное право решать за всю команду. Эти беседы позволили объединить наших сотрудников вокруг стратегии развития Amgen на предстоящие десять лет».

Обжегшись на MCI, Шерер смог разобраться в своих сильных сторонах и мотивациях. Он сделал выводы из своего провала и понял, что должен изменить в себе с приходом в Amgen. Прежде чем приступить к руководству, он изучил бизнес, ознакомился с мнениями и опытом коллег и не торопился с достижением своей цели. Результатом стали впечатляющие успехи компании все то время, что он стоял у руля. Шерер превратил компанию из производителя двух препаратов в инновационную организацию, из лабораторий которой постоянно выходят революционные лекарства.

Оглядываясь на свой опыт в MCI, Шерер говорит: «Человек — это мозаика, сложенная из кусочков опыта».

«Теперь мне кажется, что попасть в MCI — это было не так уж и плохо. Я узнал, как может выглядеть внутренняя конкуренция в компании, получил представление о предпринимательстве и инновациях. Испытав боль, начинаешь относиться к окружающим более чутко. Невероятно важно любить свое дело — иначе ты не покажешь все, на что способен. Когда я работал в телекоммуникационной компании, мне было ни жарко ни холодно, если понижались тарифы на межгород. А вот когда человек говорит тебе: “Ваши лекарства спасли мне жизнь” — это сильно».

## Как не попасть в западню внешней мотивации

Отрешиться от внешней оценки ваших личных достижений не так-то просто. Лидеры, нацеленные на результат, настолько привыкают к череде побед, что им требуется определенное мужество, чтобы следовать своей внутренней мотивации. Но, как правило, лидеры рано или поздно осознают: надо заниматься тем, что нравится, а не стремиться к чужому признанию.

Многие из наших собеседников еще в начале карьеры отказывались от высокооплачиваемых позиций в пользу работы, на которой им было интересно. В конечном счете они выиграли — как с точки зрения удовольствия, получаемого от жизни, так и с точки зрения материального вознаграждения, поскольку добились успеха в любимом деле. Будущая глава Time Inc. Энн Мур, окончив бизнес-школу, получила с десяток предложений о работе — и выбрала из них самое низкооплачиваемое, в журнале *Time*. «На мне висел кредит за обучение, но я выбрала эту работу, потому что любила читать журналы. Тогда меня не понял никто из однокашников. Но к двадцать пятой встрече выпускников мой выбор стал им вполне понятен...»

По окончании бизнес-школы Энн Фадж тоже выбрала самую низкооплачиваемую работу. Вот как она это объясняет: «Нельзя строить карьеру, исходя только из соображений заработка. Я надеялась, что со временем у меня появятся и деньги, и они появились. Если бы тогда я выбирала работу из-за денег, моя карьера сложилась бы совсем иначе». Жан-Пьер Россо, председатель Всемирного экономического форума в США, вспоминает: «Я всегда ставил во главу угла свое удовольствие от работы. Если я хочу работать и хорошо делаю свое дело, то, я считаю, придут и деньги».

Когда Дэйв Кокс работал генеральным директором компании Cowles Media, один из студентов Стэнфордской школы бизнеса спросил у него: «Может, мне поискать еще какую-нибудь работу для души, а бизнесом заниматься исключительно ради денег?» Кокс изумился такой постановке вопроса:

«Зачем тратить время на работу, которая не нравится? Разве это не лучшие годы твоей жизни? Когда тебя ценят за то, что ты занимаешься любимым делом, — это неисчерпаемый источник сил. И именно такие люди обществу нужнее всего».

## **Баланс мотиваций**

Положительная внешняя оценка выглядит естественной в глазах лидеров, нацеленных на высокие достижения, потому что они считают признание следствием своих заслуг. Нет, совершенно естественно стремиться к признанию коллег, служебному росту и высокой оплате своего труда. Опасность возникает, если лидеру настолько вскружили голову эти внешние атрибуты, что теперь ему постоянно их не хватает. Так он рискует утратить связь со своей внутренней мотивацией и лишиться возможности получать от работы настоящее удовлетворение.

Бывший глава компании Medco Пер Лёфберг призывал молодых руководителей тщательно обдумывать выбор стиля жизни: «Чрезмерное стремление к роскоши опасно для молодых». Многие молодые руководители идут на высокооплачиваемую, но не слишком интересную им в долгосрочной перспективе работу, чтобы расплатиться с кредитами или подкопить денег. Они искренне полагают, что лет через десять смогут заняться тем, чем хочется.

Однако многие из них настолько привыкают к хорошей жизни, что застревают на скучной и нелюбимой работе. Сковав себя высоким заработком и большими тратами, они не могут

позволить себе заниматься делом, которое им по душе. У многих не получается вырваться из этой клетки и найти себе занятие, приносящее удовлетворение и полностью раскрывающее способности.

Многие лидеры на собственном горьком опыте убедились, как переменчиво внешнее признание. Когда дела начинают идти не так, как хотелось бы, внешние источники поощрения очень быстро куда-то исчезают. То же происходит и с мнимыми друзьями: им выгодно греться в лучах славы успешного человека, но, как только у него возникают трудности, их и след простыл. Подлинный лидер, развиваясь, не отвергает внешнюю мотивацию, а уравнивает ее внутренней — той, которая дает удовлетворение от работы.

## **Опора на свои сильные стороны**

Подлинно великие свершения возможны только тогда, когда человек в полной мере использует свои сильные стороны. Многие выдающиеся исторические личности были отнюдь не безупречны. Свои недостатки были и у Маргарет Тэтчер, и у Махатмы Ганди, и у Наполеона Бонапарта, но все они стали великими лидерами, потому что сумели правильно распорядиться своим огромным талантом.

В возрасте за тридцать Донна Дубински серьезно обдумала свою жизнь и пришла к выводу, что работа не позволяет ей в полной мере проявить свои сильные стороны. После десяти лет работы на износ в Apple и Claris она чувствовала, что полностью выжата, и решила взять тайм-аут на год, чтобы пожить в Париже. Там она сняла себе квартиру, брала уроки живописи и решала, как жить дальше.

«Я размышляла, что у меня получается хорошо, а что не очень: хотелось понять, что полезного я могу делать. Я не какой-нибудь инноватор, не Стив Джобс, я пороку не выдумую. За десять лет в технологической отрасли у меня в голове так и не родилось ни одной годной идеи».

Дальнейшие размышления о своих способностях привели Дубински к выводу, что у нее хорошо получается замечать чужие хорошие идеи, собирать сильные коллективы и конструировать основные бизнес-процессы. «Я вернулась в Кремниевую долину, держа в голове, что мне нужен партнер — тот, у кого уже есть замечательный продукт, который надо продать», — рассказывает она. Со временем она вышла на создателя КПК PalmPilot Джеффа Хокинса и в 1992 году стала генеральным директором компании Palm. Способности и умения Дубински и Хокинса настолько хорошо дополняют друг друга, что в Кремниевой долине их считают неразлучными деловыми партнерами. Сейчас они развивают Numenta — уже третье по счету свое предприятие.

Оставив зону комфорта ради сложного, но интересного дела, лидеры часто обнаруживают в себе новые способности, о которых и не подозревали. Когда мы впервые беседовали с Сесаром Конде, он был вице-президентом Univision — крупнейшей испаноязычной телесети США. Родители его матери хотели для нее лучшей судьбы и помогли ей бежать с Кубы после революции. А Конде, в свою очередь, стремился помогать другим латиноамериканским иммигрантам первой и второй волны — сотрудникам Univision. Однажды босс привел его на корпоративную парковку и сказал: «Пятнадцать лет назад здесь стояли ржавые развалюхи наших сотрудников. Теперь наша компания стала успешной — у них новые машины, а их дети могут учиться в хороших школах».

«Я тоже очень этим горжусь, — говорит Конде. — Приятно чувствовать, что имеешь возможность сделать для других что-то хорошее». Конде пошел на повышение, теперь он

исполнительный вице-президент телекомпании NBC Global. Преданное служение своему делу стало двигателем его успеха.

## Путь Чарльза Шваба к своему идеальному балансу

Возраст между тридцатью и сорока стал для Чарльза Шваба десятилетием серьезных неудач. Сначала он развелся, потом забуксовала карьера — было совершенно непонятно, что делать дальше. В попытке пойти по стопам отца и деда он записался на вечернее отделение юридического факультета. Спустя всего три недели Шваб понял, что у него не получается ни читать, ни писать так быстро, как требуется, и бросил учебу.

Трудности с чтением преследуют Шваба всю жизнь, хотя о том, что у него дислексия, он узнал только в возрасте за сорок. Неспособность к чтению помешала учебе, но с математикой — уж в этом Шваб не сомневался — у него было все в порядке. Устроившись на повременную работу в инвестиционную фирму, он заинтересовался этим бизнесом и открыл в себе талант инвестиционного аналитика.

Как и ко многим другим, понимание своей мотивации пришло к Швабу только со временем и с опытом. В конце концов интерес к инвестициям привел его к мысли, что необходимо создать компанию, которая сделает всю отрасль брокерских услуг более доступной людям. Швабу было тридцать семь, когда он сумел объединить свои мотивации и способности, основав фирму Charles Schwab & Company.

Шваб считает, что истоки его мотивации следует искать в детстве: оно пришлось на период после Великой депрессии. Он рос в небольшом сельском поселении Вудланд в штате Калифорния, где в сороковых было особенно трудно. Во время

Второй мировой войны семья спасалась продуктовыми карточками. Родители Шваба всю жизнь стремились к финансовой независимости. «Мы все еще переживали последствия Великой депрессии. Отец с детства учил меня, как важно ни от кого не зависеть. А я изначально стремился стать богатым — не хотел, чтобы мне мешал жить пустой кошелек».

В начале 1970-х Комиссия по ценным бумагам и биржам смягчила требования к предоставлению брокерских услуг, и Шваб увидел в этом возможность для создания собственной компании. До этого сделки на рынке ценных бумаг осуществлялись крупными брокерскими фирмами с фиксированными ставками вознаграждения. В отсутствие ценовой конкуренции лишь немногие американцы могли позволить себе инвестировать в ценные бумаги. Charles Schwab & Company вышла на рынок в 1974 году с комиссиями, которые были в четыре раза ниже существующих. Очень скоро личные счета вроде накопительного пенсионного счета 401(k) и индивидуальных пенсионных планов получили повсеместное распространение. «Если человек сам понимал, что именно он хочет купить или продать, мы помогали ему — квалифицированно и эффективно. Нам не нужны были посредники в виде крутых брокерских фирм, а наша комиссия была небольшой».

Прежние подходы к брокерской деятельности, не слишком-то честные, Шваб воспринимал как личное оскорбление. Даже во время наших бесед он начинал волноваться и яростно жестикулировать, объясняя, как брокеры с Уолл-стрит садились на голову инвесторам из числа обычных американцев. «Для меня наше дело выглядит так: клиент сидит на стуле с четырьмя ножками — стоимость, обслуживание, технические средства и лучшая цена. Уолл-стрит переворачивает стул и садится на клиента, — говорит он и, подавшись вперед, припечатывает: — Это был, извините за выражение, воровской притон. Дилеры творили что хотели».

«Финансовая независимость — базовая ценность капитализма. На наше счастье, Америка — страна экономической свободы и свободы выбора. Я хотел превратить свою компанию в абсолютно демократичную площадку, куда люди смогут приходить со своими пожеланиями и получать лучшее решение по самой низкой цене и без конфликта интересов, который очень часто встречается в брокерской деятельности. Уолл-стрит должна работать как ваш личный врач — беспокоясь о ваших интересах, а не о своих собственных».

Создавая Charles Schwab & Company, Шваб опирался на сплав своих наиболее сильных сторон, талантов и мотиваций. К мастерству биржевого аналитика он приложил упорство и стойкость — этими качествами он обзавелся за долгие годы борьбы с дислексией. Построив компанию на идее, в которую он искренне верил, Шваб помог миллионам людей обрести финансовую независимость — и добился того же для себя самого. Его компания стала одним из символов Америки. Сегодня в Charles Schwab & Company работают 14 000 человек, а ее рыночная капитализация достигла \$36 млрд.

Искреннее стремление Шваба помочь согражданам стать финансово независимыми — внутренняя мотивация, которая в конечном счете помогла ему разбогатеть. Его жизнь — наглядный пример того, как важно найти свой идеальный баланс. Вам необходимо понимать свои мотивации и трезво оценивать свои сильные и слабые стороны — с тем, чтобы опереться на наиболее сильные. Сделав это, вы обретете *идеальный баланс* своих мотиваций и способностей.

## **Упражнение: ваш идеальный баланс**

Это упражнение поможет вам найти свой идеальный баланс — возможность полностью раскрыть свои способности при высокой мотивации.

1. В чем состоит ваша внешняя мотивация? Какие из ее составляющих способны увлечь вас слишком сильно?
2. В чем состоит ваша внутренняя мотивация? Как сделать ее приоритетной?
3. Вспомните и опишите один или несколько случаев, когда возникали противоречия между вашей внешней и вашей внутренней мотивацией. Как вы поступали?
4. Что у вас особенно хорошо получается? Как вы применяете эти свои способности в работе и личной жизни?
5. Перечислите области, в которых вы и наиболее компетентны, и наиболее мотивированны.
6. Представьте себе ситуации, в которых вы сможете опереться на идеальный баланс мотиваций и способностей.

# 7

## Группа поддержки

*Хочешь идти быстро — иди один. Хочешь дойти далеко — иди не один.*

АФРИКАНСКАЯ ПОСЛОВИЦА

К кому вы обратитесь, если с вами случится беда — потеря работы, опасное заболевание, проблемы в браке или смерть близкого человека? В трудные времена человеку необходимо, чтобы его единодушно поддержали люди, которым он доверяет, — те, кто способен дать совет и помочь. В группу поддержки могут входить супруги, родственники, близкие друзья, наставники и узкий круг знакомых.

Ваша группа поддержки верит в вас и знает, куда показывает стрелка вашего внутреннего компаса. Этим людям неважны ваши победы и поражения — вы интересны им как человек. Поддержка окружения помогает вам услышать свой внутренний голос даже под шквальным огнем критики. Ближайшие друзья помогут выстоять в трудное время, не дадут упустить из виду то, что жизненно важно.

### **Тэд Пайпер в беде: выручила группа поддержки**

Столкнувшись с кризисом в делах, глава инвестиционного банка Piper Jaffray Тэд Пайпер осознал, как сильно помогла ему группа

поддержки. Прежде он никогда бы не подумал, что будет состоять даже не в одной, а в трех группах, участники которых поддерживают друг друга в трудных жизненных ситуациях.

У Пайпера довольно рано появилась возможность проявить свои лидерские качества: в тридцать шесть лет его назначили руководителем растущего семейного бизнеса, связанного с финансами. Напряженный график оставлял ему мало времени для общения в узком кругу. «Если бы двадцать лет назад меня спросили, не хочу ли я стать участником трех групп, которые регулярно собираются, чтобы поговорить о Боге, о вере, я бы ответил — спасибо, но это несколько не мое».

Многие действительно не хотят вступать в такие группы и ищут отговорки — «Я слишком занят», «Не знаю, зачем это мне», «Может быть, в следующем году...». Пайпер почувствовал, что ему не хватает поддержки, когда проходил курс лечения от наркозависимости. «Когда я начал лечиться, родные наконец смогли до меня достучаться и рассказать, как отражалось на них мое пристрастие к наркотикам. И это было ужасно».

Впоследствии он вступил в ряды анонимных алкоголиков. «Это отнюдь не топ-менеджеры», — говорит он о других участниках собраний АА. Тем не менее его группа АА дает ему нечто куда более важное:

«Это хорошие, трудолюбивые люди, которые стараются не пить, жить как полагается и оставаться открытыми и честными. Мы стараемся помогать друг другу, постоянно обсуждая свою зависимость по мере прохождения программы “12 шагов”. Мне повезло, что я среди людей, которые задумываются об этой проблеме и действуют, не ограничиваясь разговорами».

При помощи АА, а также группы семейных пар и группы по изучению Библии Пайпер смог найти себя заново. Изначально он вступал в АА, чтобы побороть зависимость, но, по словам Пайпера, участие в этих трех группах помогло изменить к лучшему и его отношения с близкими, и жизнь в целом. «Люди, как правило, не могут самостоятельно обрести равновесие,

которое нам всем так необходимо. Невероятно важно иметь поддержку со стороны других людей, которые борются с такими же проблемами и искренне стараются их преодолеть», — говорит он. В этих группах он научился откровенно говорить о своих трудностях — в отличие от поверхностной болтовни в кругу приятелей. Сегодня он обсуждает куда более глубокие и важные вопросы.

Инвестбанк Piper Jaffray, основанный дедом Тэда сто с лишним лет назад, столкнулся в 1994 году с масштабным финансовым и юридическим кризисом. Увеличив объем фонда привлеченных средств почти вдвое за пять лет, Пайпер начал применять рискованные методы поддержания доходности и прибегал к сложным производным инструментам балансировки портфеля. Снижение процентных ставок 1994 года спровоцировало падение стоимости фонда на четверть.

Взбешенные инвесторы натравили на Пайпера своих юристов. Один за другим посыпались судебные иски — Piper Jaffray обвиняли в недостаточном информировании клиентов о рисках и намеренном обмане инвесторов относительно консервативного характера фонда. Пайпер пытался разрешить спорные вопросы непосредственно с клиентами, но делать это становилось все труднее. Он обнаружил, что даже его ближайшие друзья настроены против Piper Jaffray. «Когда у тебя проблемы, очень быстро понимаешь, насколько прочны твои отношения с людьми, кто настоящий друг, а кто нет, и кто готов пожертвовать дружбой ради денег», — замечает он.

Скандал с фондом угрожал репутации и финансовому положению банка. «Все девяносто девять лет существования банка мы славились своими честными и доверительными отношениями с клиентами. И вдруг оказалось, что наши паевые фонды — не такой надежный и консервативный инвестиционный инструмент, как мы уверяли». Когда газета *Wall Street Journal* оценила потенциальные обязательства по судебным решениям в

сумму, превышавшую капитал банка в три-четыре раза, Пайпер понял, что будущее его фирмы под угрозой. А вся тяжесть ответственности за сохранение бизнеса и семейной репутации лежала на нем и чудовищно давила.

«Я помню, как работал на износ, пытаюсь найти выход. У меня опускались руки, силы были на исходе, а проблемы казались просто непреодолимыми. Я мог подвести десятки тысяч наших клиентов. Меня терзала мысль, как все это скажется на трех с половиной тысячах наших сотрудников и их семьях. Я все время думал: “Господи, я же все провалю”».

К счастью, опыт борьбы с наркозависимостью научил Пайпера справляться со сложными ситуациями. Он начал делиться переживаниями с женой в долгих разговорах по душам, а затем стал рассказывать о своих трудностях ближайшим друзьям. «Наша дружба не зависела от того, справлюсь я с проблемами или нет», — поясняет он. Пайперу становилось легче, когда в дружеской беседе он мог облегчить душу, признавшись, что не вполне владеет ситуацией. Поддержка близких помогла ему в конце концов принять случившееся.

Вера и друзья — вот что вернуло Пайперу покой и ясность взгляда на мир. Он больше не чувствовал, что никому не нужен. Вновь обрести уверенность в своих силах оказалось как нельзя кстати — ведь Пайпер должен был и поддерживать твердость духа в сотрудниках компании, и успокаивать клиентов. Чем больше проблем возникало в области управления активами, тем более впечатляющие результаты требовались Пайперу в других видах бизнеса фирмы. Зная, что у него надежный тыл — его близкие, Пайпер не боялся быть откровенным и перед топ-менеджментом, и перед рядовыми работниками банка.

Пайпер рассказывает об одном случае, который показал ему, как важно быть открытым.

«Мы устроили общую встречу и пригласили на нее всех руководителей наших филиалов с супругами. Мы с женой решили быть полностью откровенными с нашими сотрудниками. Так мы показали, что мы тоже живые люди и чувствуем

то же, что и они. Мы так им и сказали: ребята, нам страшно. Кроме того, я рассказал о своей наркозависимости и о том, как пришел к вере. Это было сильно, сильнее всего, что мы тогда сделали. Мы не стали скрывать, что тоже беззащитны, и это произвело на людей впечатление. Нам поверила вся команда, включая самых отъявленных скептиков».

«Как правило, лидеры боятся показывать свои чувства. Они думают: “Надо быть сильным, ведь я отвечаю за все!”» — говорит Пайпер. Однако именно его откровенность, честность и искренность вдохновили остальных держаться до конца. В конце концов Пайпер урегулировал судебные споры и стал заново строить бизнес. С 1994 года курс акций банка вырос более чем в три раза. После отмены в 1999 году закона Гласса–Стиголла, запрещавшего коммерческим банкам приобретать инвестиционные, Piper Jaffray был куплен банковской группой US Bancorp.

## Откуда берется группа поддержки?

К кому вы обратитесь, столкнувшись, подобно Пайперу, с серьезным препятствием? Кто-то предпочитает уйти в глухую оборону и пытается разрешить проблему самостоятельно, не обращаясь за помощью. Но очень легко увязнуть в кризисе, если некому подсказать, как из него выйти. Именно это произошло с Ричардом Фулдом из Lehman Brothers. Отмахиваться от поддержки опасно — ведь именно в беде нам особенно необходимы те, кого мы давно знаем и на кого можно положиться.

Нельзя добиться успеха, полагаясь лишь на собственные силы. Есть даже такое понятие — «одиночество руководителя»: об этом часто пишут, но никто не говорит, что с этим делать. Все мы порой испытываем неуверенность, просто одни в этом признаются, а другие нет. В поддержке и понимании нуждаются

даже самые уверенные в себе топ-менеджеры. Подлинные лидеры строят прочные отношения с людьми, которые помогут советом в неоднозначной ситуации, протянут руку помощи в трудную минуту и вместе порадуется успеху.

Строго говоря, если лидер сталкивается с личными или профессиональными неприятностями, выбор у него невелик: либо спрятаться за маской, либо доверить близким сокровенные мысли и чувства. Многие руководители предпочитают носить маску и перед своими супругами, советниками, топ-менеджерами и друзьями. Если избегать откровенности даже с самыми надежными людьми, если скрывать свои сомнения и колебания, то может показаться, что лидерство — это синоним одиночества.

Если рядом с вами есть те, с кем можно доверительно общаться, значит, вас есть кому поддержать, когда это будет особенно необходимо. Ваша группа поддержки может вернуть вам веру в себя, предложить взглянуть на вещи под другим углом, помочь советом, подсказать путь выхода из кризиса, но главное, что она вам дает, — это любовь. В самые трудные времена лидеры находят утешение рядом с теми, на кого можно положиться. Переживая череду неудач, начинаешь еще больше ценить друзей, которым важно, кто ты, а не твое положение.

Каждому лидеру нужна многоплановая система поддержки — это и коллеги, и близкие, и наставники, и друзья, и группы по личным и профессиональным интересам. Поддержка помогает оставаться на верном пути, особенно когда внешнее давление возрастает и есть опасность отклониться от курса внутреннего компаса. Многие лидеры годами выстраивали свою систему поддержки, чтобы иметь возможность положиться на чужой опыт и опереться на дружескую руку, когда непонятно, что делать дальше. Но поддержка должна быть взаимной — надо отдавать не меньше, чем получаешь.

## Сила открытого общения

Лучший подарок — и самому себе, и другому человеку — это отношения полной взаимной открытости, в которых обе стороны безоговорочно принимают друг друга. Подлинно партнерские отношения с человеком подразумевают, что партнер знает и принимает все ваши слабости, тайные страхи и внутренние проблемы. Как правило, такие отношения складываются у лидеров с супругами или ближайшими деловыми партнерами. И если лидер чувствует безусловную любовь другого человека, он скорее примет себя таким, какой он есть. Это помогает меньше зависеть от внешних атрибутов успеха.

Глава страховой компании Safeco Пола Роспут Рейнольдс обрела такого человека в лице своего второго мужа.

«Когда возвращаешься с работы и думаешь, что все просто ужасно, а сотрудники считают тебя гадюкой, надо, чтобы дома тебя ждал тот, кто скажет: “Я тебя люблю, и точка”. Мой муж — именно такой человек».

Партнер — тот, кто не будет мяться, если вы сбились с верного курса, а скажет об этом деликатно и сочувственно. Лидеров часто критикуют, поэтому они стараются влезть в непробиваемую броню. Без этого панциря они предстают только перед теми, с кем их связывают подлинно близкие отношения.

Глава благотворительной общественной организации Big Brothers Big Sisters Джуди Вреденбург и ее супруг питают глубокое уважение к ценностям и человеческим качествам друг друга. «Я вышла замуж за человека, которого не смущают ни моя должность, ни мой авторитет», — говорит Джуди.

«Он ясно дал понять, что должность должностью, но мы в наших отношениях полноправные партнеры. Ему наплевать на внешний блеск, но он очень уважает меня как человека — за мою нацеленность на результат, за чувство ответственности, за мои ценности».

Однако бывает и так, что неприятностям на работе сопутствуют и натянутые отношения в семье. В таком случае нужен другой человек, с которым можно всем этим поделиться. Это может быть лучший друг, наставник, другой член семьи или психотерапевт. Главное — не оставаться в трудное время в полном одиночестве. Наедине с самим собой сложно сохранять трезвый и объективный взгляд на вещи.

Многим и многим лидерам семейная жизнь дает утешение. Руководители помоложе тесно общаются с родителями, находят возможность побыть с братьями и сестрами, навестить дедушек и бабушек. Лучше узнавая своих родителей, слушая их рассказы о прошлом, они глубже познают и самих себя.

Рабочий день в наше время стал, можно сказать, бесконечным, поэтому некоторые руководители жестко ограничивают свою светскую жизнь, чтобы посвящать больше времени семье. Президент eBay Джон Донахью с супругой заявили: «Больше никаких светских мероприятий, мы хотим побыть с детьми». Экс-госсекретарь Джордж Шульц и его жена принимали участие в светской жизни Вашингтона только по личной просьбе президента или вице-президента. Глава инвестбанка JP Morgan Джейми Даймон говорит, что отказался от необязательных светских мероприятий вроде посещения футбольных матчей или гольф-клубов ради общения со своими тремя дочерьми.

## **Наставничество: улица с двусторонним движением**

У многих подлинных лидеров были наставники, которые помогли им измениться, стать более грамотными и уверенными в себе руководителями. Но некоторые руководители, особенно начинающие, упускают из виду важность взаимного интереса и

ответной реакции в отношениях с наставником. Прочные доверительные отношения должны быть двусторонними.

В своих лучших проявлениях наставничество — это взаимное узнавание, удовольствие от общения, основанного на схожих ценностях. Если человек видит в наставнике только помощника в решении конкретных проблем и не интересуется его жизнью, то такие отношения не продлятся долго. Отношения наставника и ученика — это движение навстречу друг другу, в процессе которого обе стороны очень много узнают.

Мне не раз приходилось быть наставником молодых лидеров — я узнавал, как они смотрят на мир, выяснял, что для них важно, видел их стремление сделать свою жизнь более цельной. В лице декана Гарвардской школы бизнеса Нитина Нория я и сам получил наставника — он значительно моложе, но уже больше десяти лет делится со мной бесценным опытом преподавания.

Говард Шульц был всего лишь начинающим предпринимателем, строившим молодую быстрорастущую компанию, однако понимал, что ему нужен человек, с которым можно было бы делиться сомнениями и опасениями. В сети Starbucks было всего одиннадцать заведений, когда Шульц попал на лекцию Уоррена Бенниса о лидерстве и сказал себе: вот у этого человека есть чему поучиться.

«К кому обратиться, если не хочешь показаться беспомощным и не уверенным в себе? Можно поговорить с женой или близкими друзьями, но нужен и совет опытного человека. Я попросил у Уоррена разрешения обращаться к нему за помощью пару раз в месяц. От него я узнал, что открытость — это сила и что люди очень высоко ценят это качество. Если человек не стесняется своих чувств или открыто рассказывает о своих ценностях, это придает силы и окружающим — ведь никто не свободен от сомнений».

Многие люди избегают обращаться к потенциальным наставникам, потому что боятся показаться навязчивыми. Но они не учитывают, что и сами могут приносить своим наставникам огромную пользу. Уоррен Беннис всегда считал, что молодой

лидер просто обязан найти себе выдающегося наставника. Наставничество он сравнивал с танцем, когда оба партнера учатся друг у друга. Вспоминая о собственных тесных отношениях с наставниками, он замечал: «Они ценили мою открытость, энергичность, дотошность и дисциплинированность».

Когда я учился в бизнес-школе, меня взял под опеку декан Лесли Роллинс. Он помог мне стать лидером — настоящим лидером, не просто формальным руководителем — и заставил понять, что подлинный лидер должен ставить перед собой важнейшие общественные и деловые цели. Он наставлял меня и направлял, проверял меня на прочность, создавал мне бесчисленное количество возможностей для развития личности. Порой я даже злился на него, но от жестких испытаний, которым он меня подвергал, была только польза, а урок запоминался надолго.

Задача наставника — не сделать вас самодовольным и напыщенным, не убедить вас в том, что вы можете все на свете. Даже лучшие из наставников, обучая молодых лидеров, порой не чураются жесткой критики. Дэйв Диллон из Kroger рассказывал о наставнике, которого ему посчастливилось встретить в начале карьеры. Ему было двадцать девять, когда его назначили вице-президентом по мерчандайзингу сети супермаркетов Fry's, входившей в состав Dillon Company, купившей этот семейный бизнес Фраев. В один прекрасный день Диллону позвонил Чак Фрай, один из основателей сети, и предложил вместе посетить один из супермаркетов. Остановившись перед витриной с прохладительными напитками, Фрай долго расспрашивал Диллона, что он видит и что здесь не так. Это своеобразное собеседование Диллон провалил — он и сам понял по вопросам Фрая, что совсем не следит за происходящим в магазине. Фрай подытожил: «Эта витрина — не для удобства покупателей, а ради выгоды производителей».

Несколько лет спустя Диллон узнал, что на самом деле Фрай хотел проверить, понимает ли он, что ему нужен учитель и

наставник. Если бы он понял, что Диллон не хочет у него учиться, Фрай собирался настаивать на его увольнении. В течение следующего года Диллон и Фрай ежедневно общались лично или по телефону.

«Вспоминая те времена, я понимаю, что мерчендайзер из меня был никакой. Это оказалось полезнейшим уроком. Нельзя поставить человека руководить тем, в чем он совершенно не разбирается, и рассчитывать, что у него все получится. Надо учить его основным принципам работы. Без Чака я бы не смог добиться успеха в продуктовой рознице».

Рассказ Диллона наглядно показывает, как важно иметь наставника, который замечает ошибки и критикует, а не просто подсказывает и поддерживает. Слишком часто руководители предпочитают наставников, которые всегда рады помочь, но не подталкивают меняться или совершенствоваться. Да и сами наставники порой считают, что проще быть хорошим собеседником, кивать и соглашаться, чем брать на себя ответственность и прямо указывать другому на его слабые стороны и упущения.

При этом важно, чтобы и ваш коллектив чувствовал, что вы всегда готовы прийти на помощь, если потребуется. Марта Голдберг Аронсон из компании Ecolab рассказывает, как босс, рассчитывая на нее в решении трудных задач, при этом обещал свою помощь. Принимая ее на работу, он сказал:

«Иногда вам будет казаться, что положение стало совсем шатким — как будто вы сидите на дереве. Поднимается ветер, ветка под вами ходит ходуном, вы слышите, как она трещит, и понимаете, что сейчас брякнетесь. Но я всегда рядом, и я вовремя вас подхвачу».

Вскоре после этого Аронсон столкнулась с проблемой — качество новой линейки катетеров было сомнительным. «Ветка и вправду пару раз трещала, но босс всегда был готов прийти на помощь», — вспоминает она. Если ты знаешь, что руководство всегда готово оказать поддержку, одно это придает тебе сил. Ты

уверен, что тебя не бросят на произвол судьбы, поэтому смело продвигаешься к цели, невзирая на препятствия.

## **Марк Цукерберг, его наставники и личностный рост**

Основатель и генеральный директор Facebook Марк Цукерберг — из тех немногих, кому удалось превратить свою идею в бизнес рыночной стоимостью более \$100 млрд. Цукерберг не раз прибегал к поддержке наставников — в частности, Дона Грэма, главы издательства, выпускающего газету *Washington Post*, которую его семья контролирует уже больше полувека. Цукерберг познакомился с Грэмом в начале 2005 года. Наставником самого Грэма был его консультант Уоррен Баффетт, который помог ему сосредоточить усилия на создании долгосрочных ценностей.

С первой встречи Грэм и Цукерберг ощутили родство душ. Цукерберг вспоминает, что хотел стать похожим на Грэма. А сам Цукерберг настолько понравился Грэму, что он сразу же предложил инвестировать в Facebook \$6 млн. Цукерберг дал устное согласие на инвестиции *Washington Post*, но позже ему пришлось нарушить это обещание — он получил более выгодное предложение от Accel Partners. Впрочем, этот неприятный эпизод лишь сблизил Цукерберга с Грэмом — того очень впечатлили старания Марка найти компромисс между своими обязательствами перед акционерами и стремлением порядочно поступить с Грэмом.

Позже в том же году Цукерберг в течение нескольких дней буквально смотрел в рот Грэму, внимательно слушая, как устроена работа генерального директора. Грэм консультировал его при принятии важных решений — например, именно он рекомендовал взять на должность главного операционного директора Шерил Сэндберг. На фоне крепнущей дружбы и сам Грэм консультировался с Цукербергом по поводу организации

интернет-кампаний по привлечению подписчиков *Washington Post*.

По мере роста бизнеса Цукерберга у него менялись и наставники. Поначалу он полагался на советы Шона Паркера, который объяснял ему, как можно наращивать акционерный капитал, оставляя контроль над компанией за собой. На сегодня его главные советчики — Билл Гейтс и венчурный инвестор из Кремниевой долины Марк Андрессен. Все это никак не повлияло на его отношения с Грэмом, который в конечном счете стал одним из видных членов совета директоров Facebook.

### **«Тренер Кэмпбелл»: легендарный наставник из Кремниевой долины**

Президент компании Intuit Билл Кэмпбелл, не так давно скончавшийся, был легендой Кремниевой долины, старейшиной среди наставников. Многие венчурные инвесторы и владельцы компаний Северной Калифорнии не нанимали нового генерального директора, не проконсультировавшись на его счет с Кэмпбеллом. Хотя «Тренер Кэмпбелл» и старался не привлекать к себе особого внимания, для всех он был одним из самых уважаемых топ-менеджеров Кремниевой долины.

Кэмпбелл был наставником десятков предпринимателей и бизнес-лидеров, в том числе трех наших собеседников — Рэнди Комисара, Донны Дубински и Брюса Чайзена. Футбол, которым Кэмпбелл увлекался в молодости, научил его самоотверженному отношению к своему делу, благодаря чему вокруг него собралась большая группа преданных учеников, помощников и друзей. Он прекрасно умел раскрывать лидерские способности, и люди к нему тянулись.

Его глаза до последних дней горели той же страстью, как и в юности, на поле, когда он был игроком линии нападения,

оффенсив гардом, в сборной Колумбийского университета по американскому футболу. Широкоплечий, суровый и категоричный в высказываниях, Кэмпбелл производил впечатление человека, всегда готового вступить в борьбу за мяч. Но, несмотря на свой грозный вид, на самом деле он был чутким и заботливым. «В обществе Билла всегда создавалось ощущение, что собственные дела его вообще не интересуют», — вспоминает Комисар.

Работая в руководстве Apple, Кэмпбелл в 1987 году сделал Claris самостоятельной компанией и привел в нее группу талантливых менеджеров, в том числе Комисара, Дубински и Чайзена: каждый из них впоследствии стал генеральным директором. Все они тепло вспоминают годы своей работы в Claris и с горячей симпатией отзываются о Кэмпбелле. До самой его смерти они регулярно с ним созванивались, чтобы узнать что-то новое, попросить совета в трудных ситуациях, дружески поболтать и посмеяться. Они были как одна дружная семья.

Отношения Кэмпбелла со своими учениками были образцом взаимодополняемости. По словам Дубински, Комисара и Чайзена, Кэмпбелл помогал им оттачивать лидерские навыки, а они в свою очередь помогали ему развивать Claris. «Билл учил нас строить коллектив, управлять компанией и взаимодействовать с сотрудниками», — говорит Дубински.

Кэмпбелл помогал им стать подлинными лидерами — собственным примером. Дубински вспоминает, с каким уважением он относился к окружающим. «Каждый день, приехав на работу, Билл на пару минут задерживался в холле, чтобы поболтать с секретаршей. Он был в курсе ее проблем и интересовался, как поживают ее детишки». При этом Кэмпбелл умел, если надо, проявить жесткость. Он требовал от коллег не заикливаться на интересах своих подразделений и мыслить в масштабах всей компании. «Он буквально давил на меня. Он видел, что я горой стою за своих сотрудников, но настаивал,

чтобы вместе с этим я беспокоилась и об интересах компании в целом», — отмечает Дубински.

Кэмпбелл постоянно советовался с каждым из них и, ничуть не стесняясь, рассказывал им о своих слабостях. Это по-настоящему воодушевляло. «В общении с нами Билл раскрывался как человек», — вспоминает Комисар.

«Он мог выступить с речью перед всеми сотрудниками и заявить: “Все будет замечательно!” После чего в кабинете, за закрытыми дверями, мы могли услышать: “Что-то мне тревожно. Как вы думаете, команда справится?” Перед нами был обычный живой человек, открытый и уязвимый, который тоже нуждался в помощи».

Показывая свои слабости и советуясь с Комисаром, Дубински и Чайзенем, Кэмпбелл придавал подчиненным уверенности в собственных силах. Комисар говорит, что уроки Кэмпбелла научили его жить в мире с самим собой:

«Вклад Билла — его огромные знания и опыт. Он не дает тебе рыбу, а учит рыбачить. Ты чувствуешь, что он безгранично в тебя верит и ему глубоко безразлична твоя судьба. Это высшее проявление любви».

Лучшие наставники руководствуются прежде всего интересами своих подопечных. В результате их знакомые превращаются в близких друзей, как это было у меня с Уорреном Беннисом. А потом ученики сами становятся наставниками, и цикл продолжается.

## **Как рождается подлинная дружба**

Тесные дружеские отношения строятся на искреннем взаимном уважении и общих интересах людей, которые давно знают друг друга. У большинства людей всего лишь несколько близких друзей, но с ними они постоянно общаются. Когда у лидера

опускаются руки, когда ему нужна поддержка, близкие друзья придают ему сил. Часто друзей объединяет взаимная откровенность —непременное условие дружеских отношений. Как и наставничество, дружба — улица с двусторонним движением, поскольку ее польза обоюдна. Если один только дает, а другой только получает, не может быть и речи о долгосрочных дружеских отношениях.

Глава медицинской компании DaVita Кент Тири, говоря о дружеских отношениях, прибегает к метафоре: «Секвойя — самое высокое, мощное и долгоживущее дерево в лесу. Как вырастить такое дерево? Для этого нужно время». После окончания университета Тири усиленно старался поддерживать контакты с тесным кругом друзей. Он навещал их и несколько раз в году организовывал общие встречи. При этом он давал им понять, как много для него значит их дружба. «Можно посадить другое дерево, но потребуются десять лет, а то и больше, чтобы оно выросло. Разве не преступно срубить дерево просто потому, что оно тебе наскучило?»

Многолетние друзья знают всю подноготную друг друга, и это их особенно объединяет. Однако дружеские связи нужно поддерживать, а не считать чем-то само собой разумеющимся. Укреплять дружеские отношения помогают традиции. В числе ближайших друзей исполнительного вице-президента Medtronic Криса О'Коннелла — семеро его однокашников по бизнес-школе. «Раз в год мы собираемся и уезжаем куда-нибудь на четыре дня. За двенадцать лет ни разу не было, чтобы кто-нибудь не поехал».

Когда люди идут по жизни вместе, между ними развивается глубокое взаимопонимание. Близкие друзья, вместе с которыми столько всего пережито, видят мелочи, незаметные всем остальным. Они могут почувствовать, что вы сбиваетесь с пути, и не побоятся прямо сказать об этом.

## «Группы внутреннего компаса»

Один из способов создать и поддерживать глубокие и искренние дружеские связи — «группы внутреннего компаса». Так мой друг Дуг Бейкер–старший назвал группы людей, приблизительно равных по статусу, которые регулярно собираются для обсуждения важных жизненных вопросов. Это комфортная среда, где можно быть откровенным, рассказывать о своих проблемах и сомнениях и говорить по душам. Тщательно продуманная структура позволяет членам группы выносить на общее обсуждение свои взгляды и отношения с людьми, рассказывать о проблемах, с которыми они сталкиваются. В 2011 году мы с Бейкером выпустили книгу «Группы внутреннего компаса» (True North Groups) — своего рода справочник для тех, кто хотел бы создать собственную группу.

В порядке подготовки к неожиданным поворотам в жизни Уоррен Беннис советует лидерам «окружить себя группой людей, которые будут говорить правду вам, а вы сможете говорить правду им».

«Если вокруг вас есть такие люди, то что еще нужно? Невозможно подготовиться к таким вещам, как теракт 11 сентября, и невозможно предвидеть будущее. Единственное, что мы можем, — это обогащать свои представления о мире чужими знаниями и представлениями».

В 1974 году мы с Бейкером собрали такую группу из участников выездного совещания и даже сорок с лишним лет спустя продолжаем еженедельно встречаться в одной из церквей Миннеаполиса. Тесный круг тех, с кем можно делиться самым сокровенным, — это настоящий подарок судьбы. Мы обсуждаем наши религиозные взгляды и духовные искания, трудности на работе, семейные проблемы, личностный рост.

Каждую неделю кто-то из участников предлагает для обсуждения тот или иной вопрос, связанный с верой или

собственным жизненным опытом. Обычно в обсуждениях используются отрывки из книг, стихи или газетные статьи, подталкивающие нас к более откровенному разговору. На недавней встрече один из участников группы попросился выступить вне программы — ему нужно было посоветоваться с нами по поводу серьезной личной проблемы. Обсуждения бывают бурными, но никогда — предвзятыми. Вера ведет нас разными путями, но мы сходимся в главном — во взаимном уважении и добром отношении друг к другу.

С годами у нас появилось ощущение, что мы живем общей жизнью, в которой были и смерть одного из участников от болезни Альцгеймера, и борьба с наркозависимостью, и развод, и отбившиеся от рук сыновья, и смерть ребенка, и потеря работы, и проблемы со здоровьем. Одна из наших вечных тем — это отношения с отцами: поскольку у большинства из нас они были сложными, мы все еще пытаемся в них разобраться. Я всегда считал невероятной удачей, что в моей жизни есть эта группа. Это позволяло мне еще охотнее отдавать работе всего себя, со своими слабостями и недостатками, и быть более искренним.

Все мы считаем эту группу одной из важнейших вещей в жизни — встречаясь, мы можем разобраться в своих убеждениях и ценностях, лучше осмыслить насущные проблемы, получить откровенную обратную связь, причем именно тогда, когда она нужнее всего. Залог успеха наших встреч — то, что мы называем «разговорами от сердца к сердцу»: возможность сказать что думаешь, не опасаясь, что тебя высмеют, раскритикуют или отругают.

Группы поддержки многообразны. Например, двадцать лет назад мы с Пенни организовали группу супружеских пар. Ежемесячно мы с тремя нашими знакомыми супружескими парами собираемся, чтобы вдумчиво поговорить о нашей вере, жизни, родных и личностном росте. Кроме того, мы регулярно путешествуем вместе.

В рамках моего курса «Развитие подлинного лидерства», который я веду в Гарвардской школе бизнеса с 2005 года, неотъемлемой частью учебного процесса стали группы развития лидерских навыков из шести–восьми человек. Этот курс стал одним из самых популярных факультативов и среди студентов МВА, и среди участников программ повышения квалификации топ-менеджеров. За прошедшие десять с лишним лет участниками этих групп стали более 6000 человек. Беседы получались замечательными, но, что еще более важно, даже в ходе недельных программ повышения квалификации создавались прочные связи между участниками. По завершении курса мы просим слушателей оценить важность каждого из элементов учебного процесса. Работа в небольших группах всегда получает наивысшую оценку по сравнению с другими формами обучения.

Ваш лидерский путь наверняка будет извилистым. У жизни всегда наготове трудные испытания — этические дилеммы, крутые карьерные повороты, выгорание, кажущиеся непреодолимыми личные разногласия, семейные проблемы, неудачи и одиночество. Порой может показаться, что вы сбились с пути или где-то потеряли свой внутренний компас.

Самостоятельно вернуться на верный путь очень трудно, если вообще возможно. В такие моменты человеку нужна его группа поддержки. Важно построить такого рода отношения до того, как в жизни случится кризис. Вернее, создание таких отношений — это один из самых надежных способов и предупреждать кризисы, и не сбиваться с пути, который указывает ваш внутренний компас.

**Упражнение: создание группы поддержки**

Это упражнение позволит вам определить, какого рода группу поддержки вы хотите создать.

1. Перечислите наиболее важные для вас знакомства, на сегодня и в прошлом.
  - A. Какое из них самое важное?
  - B. Почему этот человек так важен для вас?
  - C. Какую поддержку вы ждете от этого человека?
2. Какую роль сыграла семья в вашем становлении как лидера?
3. Кто учил вас лидерству? Сыграл ли кто-то из учителей, наставников или советчиков особую роль в вашем становлении как лидера? Как вы помогли вашему наставнику и строили двусторонние отношения?
4. На кого из друзей вы можете рассчитывать, если попадете в беду? Есть ли у вас друзья, с которыми можно откровенно обсудить свои проблемы? Даете ли вы друг другу обратную связь?
5. Есть ли у вас личная группа поддержки? Если да, то в чем ее ценность и значение для вас как для лидера и человека?

## 8

# Гармония

*Мир прогнет вас под себя, если ему позволить. Чтобы жить так, как вам хочется, нужно принимать осознанные решения.*

ДЖОН ДОНАХЬЮ, ГЛАВА ЕВАУ

Успешные лидеры живут сложной и напряженной жизнью. Появились новые возможности для коммуникации, а вместе с этим ускорился и темп деловой жизни. Новая реальность — новые проблемы: многие из нас не понимают, как их решать. Нам вечно некогда заняться тем, чем хотелось бы, — нас пожирает теучка, и ей требуется все больше и больше времени. О каком бы то ни было балансе всех составляющих жизни — карьера, семья, общение с друзьями, общественная работа — и говорить не приходится. Компромиссы становятся неизбежностью. Насколько вы будете довольны своей жизнью, зависит от того, на какие компромиссы пойдете.

Подлинные лидеры понимают, как важно не терять голову. Поэтому они не позволяют себе ни расслабляться на пике славы, ни давать волю чувствам в тяжелые дни. Не терять голову помогают общение с семьей и друзьями, занятия спортом, духовные практики, общественная деятельность, посещение родных мест. Для подлинного лидера очень важно сохранять трезвый взгляд на вещи, если он хочет действовать неизменно эффективно.

Работа ни в коем случае не должна полностью вас поглощать — подлинному лидеру следует ставить общение с семьей на

первое место, не забывая о собственном здоровье, отдыхе, духовных потребностях и внутреннем мире. Универсального решения не существует, но, если ваша жизнь будет недостаточно разносторонней, это чревато срывом.

Чтобы жизнь обрела гармонию, нужно свести воедино все ее важнейшие составляющие — работу, семью, общественную деятельность и общение с друзьями. Это позволит вам оставаться собой во всех своих проявлениях. Конечно, непросто быть одним и тем же человеком и на работе, и дома, но только такая жизнь приносит настоящее удовлетворение, и это служит высшей наградой подлинному лидеру. Только так можно добиться настоящей эффективности — за что бы вы ни брались.

## **Джон Донахью: жить полной жизнью**

Тихим осенним вечером 1983 года энергичный двадцатитрехлетний молодой человек по имени Джон Донахью ужинал со своей невестой Эйлин. Он был доволен жизнью и спокоен. Спустя всего год после окончания университета Донахью уже был на прекрасном счету в консалтинговой фирме Bain & Company. У него буквально загорались глаза, когда речь заходила о его будущей карьере.

За ужином Эйлин обеспокоенно заметила, что работа Джона не слишком хорошо сказывается на его жизни. Ее тревожило, что постоянные переработки, командировки и стрессы могут помешать их отношениям. Она прямо спросила: «Тебе нравится так жить?» «Нет!» — решительно ответил Джон. Он потянулся за бумажником, вытащил из него листочек, который оказался банковским чеком, написал на его обороте: «Я не хочу быть клерком» — и поставил свою подпись. «Эйлин задала мне самую сложную задачу — стать самим собой», — вспоминает Джон.

Карьера Донахью в Bain & Company шла своим чередом, он дослужился до директора-распорядителя, однако изо всех сил старался жить гармоничной жизнью. «Я хочу одного: оставаясь влиятельным бизнесменом, быть при этом таким отцом, мужем, другом и человеком, каким я сам хочу себя видеть. Моя человеческая составляющая — это и высшая цель, и конечный результат».

Донахью уверен: «Получать удовольствие от жизни — та еще задача, но оно того стоит». Он считает, что обретенная гармония позволила ему стать более эффективным лидером. «Нирваны не существует», — говорит он.

«Трудности вечны, а с возрастом не становится проще принимать решения и приходиться к компромиссам. Моя личная жизнь и работа не пытаются отвоевать меня друг у друга. Ни на секунду не сомневаюсь, что общение с детьми помогло мне стать более успешным руководителем. Крепкий семейный тыл — это невероятно важно».

Достичь гармонии в жизни — одна из самых трудных задач лидера. Донахью подчеркивает: чтобы сохранить верность себе, нужны постоянные усилия.

«Что бы ни случилось, нужно сохранять свою самобытность, собственное “я”, учиться и развиваться. Мир прогнет вас под себя, если ему позволить. Чтобы жить так, как вам хочется, надо принимать осознанные решения. Иногда это очень трудно — делаешь кучу ошибок».

Одно из первых серьезных решений Донахью принимал на первом курсе бизнес-школы. Последний семестр был исключительно трудным. Незадолго до начала сессии Эйлин должна была родить их первого ребенка. Ответ на вопрос, что для него важнее — рождение первенца или оценки, — был для Донахью очевиден. Он всегда был отличником, но сейчас следовало поступиться своим стремлением к академическим успехам. «Я даже сам удивился, как легко я нашел себе оправдание не особо стараться. Надо было просто смириться, что

не сдам на круглые пятерки, и все». Экзамены приближались, а Донахью проводил все больше времени с Эйлин. Однокашники волновались, а у него, что странно, было необычайно легко на душе.

К своему огромному удивлению, Донахью все же получил высший балл. «Почему? Да потому что я правильно расставил приоритеты. Но уж точно не потому, что был самым умным, — признается он. — Я помнил, что от волнения люди порой впадают в ступор, я и сам не раз это видел». Этот случай стал для него уроком на будущее: спокойствие в семейной жизни — прекрасный союзник в работе и фундамент профессиональных успехов.

Через несколько лет перед Донахью встала необходимость принять еще одно решение, которое окончательно убедило его в том, что гармония в жизни достижима. Когда Эйлин окончила юридический факультет, ей предложили должность помощника федерального судьи, но на работу ей нужно было являться к половине восьмого утра. Другого выхода не было — ежедневно отвозить двоих детей в школу предстояло Джону. Поскольку его работа с клиентами подразумевала постоянные командировки, он пошел к тогдашнему главе отделения Bain & Company в Сан-Франциско Тому Тирни и сообщил, что вынужден уволиться по семейным обстоятельствам. В ответ Тирни только рассмеялся: «Джон, неужели мы не придумаем, как тебе выкрутиться?» И он отправил Джона работать с местным клиентом, чтобы дать ему возможность возить детей в школу.

Донахью поразило, с каким пониманием клиент отнесся к его обстоятельствам. Он честно рассказал ему о ситуации: «Для меня это важно. Я готов работать не покладая рук, но не смогу приезжать к вам раньше десяти утра».

«Клиент охотно согласился и стал еще больше ценить мое отношение к делу и результаты. Раньше я и думать не смел, что так бывает. В бизнесе принято упираться рогом и изображать, будто ты здесь главный».

Донахью чувствовал, что достигнутая гармония и умение оставаться человеком, будучи профессионалом, помогают ему работать более эффективно: «Что касается работы с клиентами, то это был мой лучший год. Клиент проявил понимание, а я стал чувствовать себя спокойнее». Джон не прятал свои уязвимые места от коллег и клиентов — а оказалось, что при этом и отдача от работы выше, и отношения с заказчиками лучше.

В следующем году Донахью назначили главой отделения Bain & Company в Сан-Франциско. Отработав шесть лет, он почувствовал, что вычерпан до дна, да и хотелось проводить побольше с двумя старшими сыновьями — они как раз вступали в подростковый возраст. Он передал дела коллегам и взял трехмесячный отпуск. «Так наша семья стала еще крепче», — объясняет Донахью.

Сначала они всей семьей поехали в Европу, а потом Донахью долго путешествовал с женой и каждым из четверых детей по отдельности. К работе он вернулся с новыми силами. Еще через год он сменил Тирни и возглавил фирму. На дворе как раз была середина нулевых, а к экономическому спаду добавилась еще и постоянная тревога Донахью по поводу здоровья одного из детей. «Ребенок заболел вскоре после того, как меня назначили главой компании — как раз на фоне общего спада: дела в консалтинге уже лет тридцать не шли так плохо».

«Так трудно мне еще никогда не было. Но меня очень поддержали родные, друзья, наставники и коллеги. Жизнь щелкнула меня по носу, заставив стать на рабочем месте еще более открытым и искренним».

Донахью не скрывал личные проблемы от коллег, и они вошли в его положение, взяв работу по привлечению клиентов в кризисный период на себя. Его откровенность помогла ему обеспечить нормальную рабочую обстановку: «Я верил в свою команду. Мы спокойно обсуждали, в каком направлении двигаться и как добиваться нужных результатов». Донахью

уверен: компании удалось пережить кризис без лишних потерь именно потому, что он не стал искусственно разводить личную и профессиональную составляющие своей жизни.

«Близко к сердцу я принимал семейные проблемы, а на спад смотрел несколько отстраненно. И в результате более эффективно действовал как руководитель. Что я оставил компании? Схему действий в кризисной ситуации».

Уйдя из Bain & Company, Донахью сменил Мег Уитмен на посту главы eBay. Под его руководством компания стала еще активнее завоевывать рынок высоких технологий. В 2015 году Донахью выделил из eBay крайне успешное подразделение — PayPal, после чего покинул компанию.

Хотя с памятного разговора за ужином в Бостоне прошло уже больше тридцати лет, Эйлин Донахью помнит, что было написано на обороте банковского чека. «Он всегда у меня в сумочке. Я не раз его доставала за эти годы». Чета Донахью благополучно справилась с трудностями и по-прежнему старается жить честно и правильно. Их отношения — яркий пример не только сознательного стремления к гармоничной жизни, но и того, какие прекрасные плоды оно приносит.

## Как совмещать работу и личную жизнь

Современных молодых руководителей очень интересует, *совместимы* ли блестящая карьера и счастливая личная жизнь. Для моих студентов MBA и подопечных это проблема номер один. А психолог Эллен Лангер считает, что пытаться уравновесить личную жизнь и карьеру — очень спорный подход. «Понятие “баланс между личной жизнью и работой” подразумевает, что это две независимые друг от друга составляющие — личная жизнь и работа. Думаю, это понятие следует заменить другим —

совмещение личной жизни и работы. Человек на работе и человек в свободное время — это один и тот же человек».

В наше время это как никогда актуально: и работа — вечный источник стресса, и в семье, как правило, работают оба супруга, поэтому волей-неволей приходится искать способы такого совмещения. Многие молодые руководители видели это собственными глазами — как их родители жертвовали полноценной семейной жизнью ради карьеры, как рушились браки и появлялась отчужденность в отношениях между супругами. Они искренне хотят, чтобы у них все было по-другому, но часто не знают, как этого добиться.

Совмещение работы и личной жизни — одна из труднейших проблем для лидеров. Решения, которое подходило бы всем, не существует, поэтому постоянно приходится перебирать варианты. Большинство людей хотят иметь и то и другое — и успешную карьеру, и благополучную семейную жизнь. Такое желание, безусловно, похвально. Проблемы начинаются, когда человек привыкает жертвовать своими интересами и интересами своей семьи ради компании, в которой работает. Но спустя несколько лет ловушка захлопывается: он привыкает жить на широкую ногу и тратить столько, что теперь уже не уволиться. А ведь поначалу он и не догадывался, что это ловушка. Поэтому я всегда советую установить для себя четкие правила совмещения личной жизни и работы и придерживаться их, а не отказываться от всего на свете ради карьерного роста.

Мой босс в Litton Industries входил в пятерку главных людей компании. У него был роскошный особняк в Беверли-Хиллз, он состоял в престижных гольф-клубах и при этом постоянно твердил, что терпеть не может свою работу. Как-то раз я спросил: «Если все так плохо, почему вы не увольняетесь?» Он тут же ответил: «Я просто не могу — с моими-то расходами». Спустя несколько лет он умер от рака легких — много курил, чтобы сбросить стресс.

Так что непременно нужно четко очертить для себя: тут — работа, тут — дом. Если у вас достанет сил не разрушить это хрупкое равновесие, вы будете приятно удивлены — жизнь заиграет для вас новыми красками. В любом случае, если не пытаться, рано или поздно вы останетесь с кучей денег, но без лишней минуты на общение с семьей, или в один прекрасный день обнаружите, что жена забрала детей и ушла, устав от вашего безразличия.

## Работающие супруги

Еще подростком я решил для себя, что буду и большим начальником, и прекрасным семьянином. Я видел, как отцы моих друзей жертвовали семьей ради карьерных успехов, и вовсе не хотел для себя такой же участи. Собираясь пожениться, мы с Пенни обсуждали, как нам обоим строить карьеру, чтобы не пришлось выкраивать время друг на друга. До рождения детей все было достаточно просто. Мы оба имели возможность согласовывать свои рабочие графики так, чтобы проводить все свободное время вместе.

С появлением наших сыновей Джеффа и Джона все изменилось. Получив степень магистра психологии, Пенни работала психологом-консультантом. После рождения каждого из мальчиков она брала отпуск, а затем возвращалась на неполный рабочий день. А моя работа становилась все более и более напряженной. Я постоянно ездил в командировки в Европу и Японию, иногда они затягивались дней на десять. В мое отсутствие Пенни было особенно сложно — и работать, и возиться с детьми.

Я старался как можно больше заниматься детьми, делал работу по дому, возил мальчиков в детский сад и спортивные секции, нес

свою часть эмоциональной нагрузки. Не могу сказать, что в этом я преуспел. Что бы я ни делал, самая тяжелая ноша все равно ложилась на плечи Пенни, особенно когда я был в командировках. Теперь и мои сыновья столкнулись в семейной жизни с теми же проблемами, но я уже смотрю на них куда более реалистично.

## **Домашний тупик**

Брак — не каменная стена, которую достаточно возвести, и она будет стоять. Чтобы прожить долгую и счастливую семейную жизнь, супруги должны постоянно работать над этим, открыто говорить о разногласиях, высказывать опасения и признаваться в слабостях. Пенни с самого начала стала своего рода барометром наших отношений: она заставляла проговаривать проблемы, если ей казалось, что мы отдаляемся друг от друга или слишком увлекаемся собственными делами. Это помогало и мне самому становиться более открытым.

Неудивительно, что моя напряженная работа в компании Honeywell в конце 1980-х отразилась и на семейной жизни. В те годы я почти не вылезал из командировок — а это было тяжело и для Пенни, и для меня. Работа не слишком меня радовала, и я искал, чем бы заняться для души. При этом я совершенно не сознавал, как этот стресс влияет на нашу семью и на меня самого. Хорошо еще, что Пенни открыто высказывала свое недовольство моим поведением, объясняя, как плохо оно сказывается на ней и мальчиках. Наш брак выстоял, но это было непросто. Переход в Medtronic не мне одному позволил вздохнуть с облегчением, он стал благом для всей нашей семьи.

Если человек сам страдает от сильного стресса, ему трудно заметить, как это отражается на его близких. В моем случае лишь неприятности и на работе, и дома открыли мне глаза на

необходимость что-то изменить в своей карьере и сосредоточиться на том, что действительно важно в жизни.

## Гармония и лидерство

Давайте начистоту: какой руководитель лучше — топ-менеджер, который работает по 80 часов в неделю, живет работой и подчиняет все вокруг своим представлениям о нуждах компании, или руководитель, который не менее упорно трудится 50–60 часов в неделю, но успевает думать и о работе, и о семье? Лидер, живущий гармоничной жизнью, создает более здоровую обстановку в своей организации. Умело делегируя задачи, он получает возможность принимать более взвешенные решения и руководить более эффективно. Его сотрудники более преданны своему делу. А в итоге и результаты у него оказываются лучше — с чисто финансовой точки зрения.

Я полностью раскрылся как лидер, найдя гармонию и совместив работу, личную жизнь и миссию моей компании. Современные молодые лидеры знают об этом из собственного опыта: не достигнув такой гармонии, не получишь и удовлетворения от жизни. Они стремятся к успехам в работе, но знают, что в жизни есть и многое другое. И не скажешь, что им не хватает лидерского энтузиазма. Совсем наоборот: они будут более успешными лидерами именно потому, что живут гармоничной жизнью.

Если продать душу за успех компании, в конечном счете может оказаться, что весь пар уйдет в свисток. Надо стараться искать такую работу, которая позволит духовно развиваться и становиться успешным во всех отношениях человеком, даст возможность жить полноценной жизнью. Только это приносит счастье.

# Выбор и компромиссы

Эллен Лангер не одинока в своем мнении: Уоррен Беннис тоже никогда не любил слово «баланс».

«Баланс — понятие из области механики, которое означает, что на обе чаши весов кладутся гирьки, и если ты все сделал правильно, то наступает равновесие. Но если представляешь себя весами, надо помнить, что мы качаемся не только влево-вправо, но еще и вперед-назад. Вопрос в том, какие гирьки выбрать, а не как удержать равновесие».

Каждый день мы десятки раз делаем выбор, часто совершенно безотчетно, не замечая этого, — и, если в итоге выбираем не то, учимся на ошибках. Рассказывая о своих жизненных испытаниях, наши собеседники замечали: пережитый опыт заставлял их задаться вопросом, что для них главное в жизни. Если, делая выбор, вы отвечаете на этот вопрос — значит, ваш выбор осознанный.

Говорит Энн Малкахи из Хероx:

«Мне нравится работать и делать успешную карьеру, но главное в моей жизни — это семья. Я умираю как люблю Хероx, но любовь к семье лежит совсем в другой системе координат».

В свое время они с мужем, который сам проработал в Хероx тридцать шесть лет и тоже проводил немало времени в разъездах, договорились, что каждый вечер один из них обязательно должен быть дома с детьми. Кроме того, они решили никуда не переезжать, даже если придется каждый день наматывать километры до работы и обратно. «Возглавлять Хероx и не переехать поближе к работе — выглядит довольно странно, но нам нравится. Мы считаем, что у сотрудников Хероx на первом месте должна стоять семья. Работа не должна требовать огромных жертв».

## **Марта Голдберг Аронсон: дополнительная ответственность**

Часто молодой лидер раскрывается как руководитель широкого профиля, и поэтому компания испытывает его на наиболее сложных участках работы. С первых дней работы в Medtronic Марта Голдберг Аронсон зарекомендовала себя как специалиста с большим лидерским потенциалом. Карьеру в компании она начала в отделе слияний, откуда через два года ее направили на учебу в бизнес-школу — за счет Medtronic. Вернувшись на работу в качестве менеджера по продукту, она быстро получила повышение: сначала — до руководителя проекта, а затем и до главного руководителя нового направления. Направление оказалось успешным, а карьерные перспективы Аронсон выглядели все более и более блестящими.

Однажды, когда она сидела дома с двумя маленькими детьми, ей позвонила начальница службы персонала Medtronic. Ее интересовало, как Аронсон смотрит на перспективу поработать за границей. «Я мялась-мялась и в конце концов сказала, что сегодня не самый подходящий день, чтобы говорить о переезде». Аронсон сильно сомневалась, что переезд за границу пойдет на пользу ее карьере и личной жизни. В ее планы совершенно не входило срываться и ехать с двумя маленькими детьми на руках бог знает куда, где ей не смогут помогать родители и сестры. Кроме того, она не хотела бросать на половине свой текущий проект и тревожилась, не повредит ли переезд карьере мужа.

Но стоило ей заикнуться мужу о предложении поработать в Европе, как он тут же воскликнул: «Поехали!» — хотя для него это означало перерыв в карьере. И она приняла предложение — в конце концов, это был уникальный шанс пожить и поработать за границей. В Европе Аронсон ждал успех. Ежедневно общаясь с самыми разными людьми из разных стран, она росла и развивалась как профессионал и как личность, а ее

многонациональный коллектив показывал отличные результаты. Она была довольна, что рискнула, и усердно училась руководить в новой для себя обстановке, не представляя, как сложится ее карьера в дальнейшем.

На четвертом году работы в Европе Аронсон забеременела третьим ребенком и поняла, что хочет продолжить карьеру в родной Миннесоте, чтобы быть ближе к родным. Мужу тоже не терпелось вернуться к своей работе. Она позвонила главе Medtronic Арту Коллинзу, чтобы поделиться своей проблемой. Он тут же предложил ей должность директора по связям с инвесторами. Всего лишь через год ее ввели в правление компании в должности руководителя отдела персонала.

Но Аронсон хотелось вернуться в линейный менеджмент. Через три года она покинула Medtronic и стала руководителем продаж фармацевтической компании из Чикаго. Работа подразумевала постоянные разъезды, и Аронсон довольно скоро поняла, что это ей не вполне подходит. Она приняла предложение компании Ecolab из Миннесоты и возглавила ее быстрорастущее медицинское направление. Насколько я знаю, сейчас и на работе, и дома у нее все замечательно.

История Аронсон позволяет сделать несколько важных выводов. Всем лидерам приходится принимать сложные решения, касающиеся совмещения работы и личной жизни. Работа Аронсон в Европе во многом определила ее дальнейшую жизнь — и профессиональную, и личную. Однако слишком большие жертвы на алтарь работы могут говорить о том, что равновесие нарушено. Да, идеального баланса между работой и семьей не существует, но все же следует очертить границы — куда можно заступать, принимая карьерные решения, а куда не стоит. Иначе может получиться, что работа вторгается на территорию личной жизни, и у вас все пойдет наперекосяк и там, и там.

## «Ведро жизни»

Многие лидеры понимают достижение гармонии в жизни как сведение воедино ее главных составляющих: семьи, работы, общения с друзьями и личного времени. Глава компании ClearPoint Филип Маккри говорит: «Я представляю важные области моей жизни в виде четырех ведер» (см. рис. 8.1).

«Первое — моя работа. Второе — семья. Третье — мои друзья и общественная деятельность, а четвертое — мои любимые занятия. Пока что я убрал подальше третье и четвертое ведро. Ничего страшного — я получаю огромное удовольствие, наполняя первые два. К сорока годам мне хотелось бы получить возможность наполнять третью и четвертую емкости — общаться с друзьями, делать то, что мне нравится. Когда-нибудь потом я оставлю свою нынешнюю работу, если почувствую, что это больше не мое».

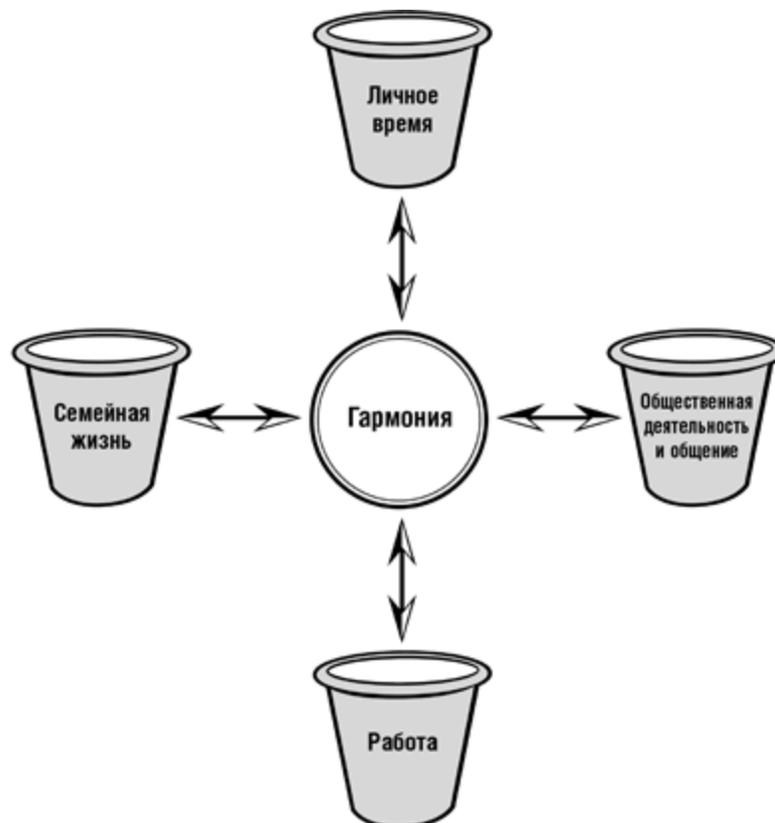


Рис. 8.1. Достижение гармонии

Маккри и его жена-шведка Анника, успешно работавшая консультантом, приняли непростое решение — создать собственную компанию — практически одновременно с началом совместной жизни. Они жили в Сан-Франциско, и Маккри пришлось чуть ли не еженедельно летать через всю страну на Восточное побережье к своим основным заказчикам — крупным фармацевтическим компаниям.

В конце концов он оказался перед выбором: забыть о нормальной семейной жизни или переехать с семьей в Нью-Джерси, чтобы быть ближе к заказчикам. Они с женой решили пойти вторым путем, и Аннике удалось уговорить своего работодателя перевести ее в офис компании в Коннектикуте. Не так давно семья Маккри переехала на три года в Стокгольм. Их дети получили возможность знакомиться с культурой страны, где родилась и выросла их мама, а сама Анника — работать в шведской штаб-квартире своей компании.

Руководящая работа может требовать жертв, особенно когда дел по горло и времени на все остальное остается меньше. Это емко сформулировала Гейл Макговерн, глава Американского Красного Креста:

«Многие спрашивают, возможно ли совмещать полноценную личную жизнь с успешной работой. Мой ответ однозначен — вполне возможно. Но нужно смириться с тем, что выкладываться и там, и там на 110% не выйдет. В жизни полно всякой ерунды, которой можно безо всякого сожаления пренебречь».

Чтобы не заработать окончательно, Макговерн нанимает детям нянь и не слишком беспокоится об идеальном порядке в своем доме. «Если признаться себе, что ты не можешь быть суперхозяйкой, суперкарьеристкой, супермамой и суперженой одновременно, то и перестанешь чувствовать себя ущербной», — поясняет она. Сейчас ее дети подросли, и Макговерн находится на пике своей карьеры. На должности главы Американского Красного Креста она старается превратить это национальное

достояние в хорошо управляемую и активно развивающуюся организацию.

## Гармония на прочном фундаменте

Гармоничная жизнь требует от человека ни на шаг не отступать от собственного «я», особенно посреди житейских бурь. Лидеры, твердо стоящие на ногах, вселяют в окружающих спокойствие и уверенность. Они предсказуемы и надежны, у них не бывает по семь пятниц на неделе. Гармония и в обычное время требует дисциплины, а в периоды стресса и подавно — ведь так легко дать волю своему раздражению или скатиться к вредным привычкам.

А руководящая работа — это всегда огромный стресс. Вы отвечаете за людей, организацию и результаты, в любой момент может произойти что угодно, и все это делает стресс неизбежным. Руководителям международных компаний еще и нужно совершать длительные межконтинентальные перелеты, что только добавляет стресса. Высокая должность означает не только расширение возможностей, но и увеличение давления. Вопрос не в том, можно ли избежать стресса, а в том, как им управлять, сохраняя душевное равновесие.

Вот что говорит о том, как сказывается на нем стресс, Крис О'Коннелл из Medtronic:

«Я чувствую, что начинаю все видеть в черном цвете. Когда у меня все хорошо, я и сам хороший, добрый и все могу — и на работе, и дома. А когда все плохо, из меня и руководитель никакой, и дома вообще все валится из рук. Причем и положительные, и отрицательные эмоции я тащу с работы домой и наоборот».

## Семья на переднем плане

Исполнительный директор Facebook Шерил Сэндберг сумела объединить главные составляющие своей жизни одним непоколебимым убеждением: что успех — это правильно расставленные приоритеты на работе и дома, а все на свете успеть невозможно. В своей книге «Не бойся действовать»<sup>[6]</sup> Сэндберг определяет успех как «умение делать наилучший выбор... и принимать его». Она призывает женщин, и в первую очередь работающих женщин, «стремиться к небесам подобно Икару, но помнить, что у всего есть предел».

Каждую неделю Сэндберг и ее муж, генеральный директор Survey Monkey Дэвид Голдберг, договариваются, кто будет отвозить в школу двоих детей, и согласовывают предстоящие командировки так, чтобы кто-нибудь из них всегда был дома. В семье Сэндберг–Голдберг считается очень важным вовремя возвращаться с работы, чтобы поужинать вместе с детьми. Свои выходные они полностью посвящают детям, хотя Сэндберг признается, что украдкой просматривает почту, наблюдая за детьми, играющими в футбол. Несмотря на столь тщательное планирование, Сэндберг не считает, что ее семейная и профессиональная жизнь находятся в идеальной гармонии. «Все равно мне каждый день приходится выбирать между работой и домом. Как и всем моим знакомым женщинам», — говорит она.

## **Фокус на главном**

Когда Сэндберг начинала свою карьеру в консалтинговой фирме McKinsey, начальник буквально умолял ее поумерить пыл. «В McKinsey не принято говорить “Тебе пора домой”, поэтому каждый сам обозначает свой предел... Определись, сколько часов в день ты готова работать и сколько дней потратить на командировки». После рождения сына Сэндберг ограничила свое офисное время в Google с 9 до 17:30, чтобы иметь возможность

побыть с ребенком. Но зато она вставала пораньше, чтобы разобрать электронную почту, и работала дома по вечерам, уложив сына спать. И ей стало ясно, что при более аккуратном отношении к рабочему времени совершенно не требуется торчать в офисе по 12 часов в день.

«Я сосредоточилась только на самом важном, участвовала в совещаниях лишь тогда, когда без этого было не обойтись, и в результате стала работать эффективнее. Я решила для себя проводить время в офисе с предельной отдачей. Кроме того, я стала обращать внимание, сколько времени проводят на работе окружающие. Отменив ненужные совещания, я сэкономила и время моих сотрудников».

Помимо этого, Сэндберг старается не разграничивать рабочее время и свое личное. Когда Facebook еще только зарождался, стратегические сессии проходили по понедельникам вечером дома у Марка Цукерберга. А Сэндберг, наоборот, брала детей с собой на работу, о чем с удовольствием вспоминает.

«У нас в Facebook прекрасно относятся к семьям сотрудников, так что дети были на седьмом небе. Их закармливали пиццей, постоянно угощали конфетами, а у разработчиков они могли с головой зарыться в конструкторы LEGO — их всегда там держат на случай появления юных посетителей. Я была очень рада, что дети знакомятся с моими коллегами, а тем, в свою очередь, было приятно пообщаться с моими детьми».

Многие руководители без особого восторга относятся к идее совместить семью и работу, однако это может благотворно сказываться как на профессиональной деятельности, так и на личной жизни.

## **Верность корням**

Возвращение к истокам — еще один способ оставаться самим собой. Говард Шульц время от времени навещает Бруклин, а Билл

Кэмпбелл до самой кончины постоянно общался со старыми друзьями из своего родного Хоумстеда в Пенсильвании, чтобы отрешиться от текущих дел Кремниевой долины. Выросшая в Бангалоре Акшата Мурти, дочь основателя компании Infosys, часто ездит в Индию повидаться с родственниками и друзьями детства. В будущем она надеется немало помочь своей родной стране.

У некоторых руководителей есть особые места, куда они уезжают вместе с близкими на выходные или в отпуск, чтобы восстановить силы и оценить происходящее более трезвым взглядом. Многие прославленные лидеры считали, что им лучше думается на природе: у Томаса Джефферсона был Поплар-Форест, а у Уинстона Черчилля — Чартуэлл. Несколько десятилетий подряд экс-госсекретарь Джордж Шульц с супругой уезжали на свою старую семейную ферму в Массачусетсе. «Я как-то сказал президенту: “У вас свой Кэмп-Дэвид, у меня свой”. Приехав туда, я надеваю потрепанные штаны и сую ноги в старые разношенные башмаки. Я полностью расслабляюсь и ни о чем не беспокоюсь».

Что-то похожее испытываю и я, когда мы с Пенни сбегает в наш второй дом в Колорадо. Там я написал почти все свои книги — горы вдохновляют. Второй дом не каждому по карману, но никто не мешает вам прогуляться до соседнего парка или местного Starbucks, чтобы почитать и спокойно подумать. Мой сын Джон так и делает.

## **Время для себя**

Чтобы справляться со стрессами, неизбежными на руководящей работе, следует всегда оставлять немного времени для себя, чтобы поразмышлять в одиночестве. Как было сказано в главе 4, некоторые сосредотачиваются при помощи медитации или йоги.

Других успокаивает молитва. Есть те, кому после долгого рабочего дня помогает размяться пробежка, а кто-то расслабляется, общаясь с друзьями, слушая музыку, читая книгу или сидя в кинозале.

Словом, важно не то, чем именно вы занимаетесь, важно, что это занятие — ваш привычный способ снять напряжение и спокойно обдумать происходящее на работе и в личной жизни. Главное — не отказываться от этих маленьких радостей, даже если времени в обрез: именно тогда они нужнее всего.

## **Духовные и религиозные практики**

Самое личное и сокровенное в становлении лидера — понимание своего места в мире, ответы на вечные вопросы: «В чем мое призвание?», «Зачем я живу?». Для этого многие лидеры охотно прибегают к религиозным или духовным практикам — самостоятельно или в кругу единомышленников. Одни ищут ответы, погружаясь в себя. Другие беседуют с самыми близкими людьми.

Подлинные лидеры из числа верующих в беседах с нами рассказывали, как сильно воздействует на них молитва, какую опору дает принадлежность к приходской жизни и какое утешение приносит церковь. Венчурный инвестор Дениз О’Лири любит слушать григорианские хоралы в местной церкви, а ее супруг, глава DaVita Кент Тири, сосредотачивается, читая буддийские тексты. «Церковь дает мне подлинное утешение. Я полюбила эту музыку еще в раннем детстве. Таким образом мне удается заглянуть в себя и поразмыслить», — говорит Дениз О’Лири.

## **Общественная деятельность**

Когда общаешься с теми, чья жизнь сложилась менее удачно, лучше понимаешь, что на самом деле происходит в мире. Региональный директор DaVita Лайза Доу говорит, что общение с людьми из хосписа для больных СПИДом помогает ей не терять связь с реальностью. «Очень важно иметь дело с живыми людьми, а не просто сидеть в руководстве общественной организации и составлять планы привлечения средств».

«Общение с больными СПИДом позволяет мне чувствовать себя человеком. Я смотрела, как эти люди умирали один за другим, и думала: “А как поведу себя я, когда придет мой черед?” Это помогло мне разобраться в себе и осознать, как мне повезло. Я поняла, что такое на самом деле человек».

## Чем измеряется успех

Есть ли у вас собственные критерии жизненного успеха? Если нет, то вам придется довольствоваться общепринятыми — такими, как деньги, слава и власть, — или же оставить за другими право судить, насколько вы успешны. В книге Клейтона Кристенсена «Стратегия жизни»<sup>[7]</sup> говорится о неудобной правде: намного проще измерить пользу от лишнего часа рабочего времени, чем пользу от часового общения с детьми. И в результате люди неосознанно отдают предпочтение работе — не потому, что семья им безразлична, а просто потому, что эффект от отданного ей времени не столь заметен. А когда последствия такого выбора начинают сказываться, исправлять что-то уже поздно. Кристенсен всегда советует своим студентам сначала определиться с жизненными целями, а затем составить последовательный план их достижения. Правильно расставить приоритеты и стать гармоничным лидером может только тот, кто понимает, что в жизни главное.

## Сведение воедино всех аспектов жизни

Истинная сущность человека должна проявляться во всех аспектах его жизни, а не только в работе. К сожалению, обстоятельства часто вынуждают людей по-разному проявлять себя в различных жизненных аспектах — деловых, семейных, общественных и духовных. Это разрушает жизненную гармонию.

Представьте себе, что на работе вы стараетесь выглядеть сильным, зрелым и не боящимся трудностей руководителем. А в общественной деятельности вы представляете энергичным активистом. Дома вы спокойны и невозмутимы, свою духовную жизнь не выпячиваете, но и не скрываете. Именно так я представлял себя в возрасте слегка за тридцать. Чтобы безупречно играть эти роли, я внутренне «расщепился» и вел себя так, как требовала конкретная обстановка. Но все, кто близко меня знал, замечали, что ни в одной из этих ролей я не выглядел самим собой.

В 1974 году мы с Пенни решили посвятить свой уик-энд, если можно так выразиться, духовным исканиям. Это изменило всю мою жизнь. Я еще глубже осознал, как мы с Пенни любим друг друга, но при этом впервые обратил внимание, что в моей жизни нет гармонии. Мне не хватало смелости открывать свое подлинное «я» в любой ситуации — и в первую очередь в общении с вышестоящим руководством на работе. Я настолько боялся, что мой босс в Litton Industries узнает, чем я занимаюсь в эти выходные, что дал соответствующие распоряжения своему секретарю на случай его звонка. Меня больше волновало, что скажет босс, чем мое подлинное «я». Мне казалось, лучше соврать ему, что я уехал играть в гольф, и ни в коем случае не говорить, что интересуюсь духовным развитием.

В тот уик-энд я понял, что необходимо снести все эти искусственные внутренние преграды и восстановить жизненную

гармонию. Я твердо решил быть одним и тем же человеком дома, на работе, в общественной деятельности и духовной жизни. Пенни помогала мне смотреть правде в глаза — всякий раз, как я пытался приспособиться к окружающей обстановке, она обращала на это мое внимание. Это было непросто, и прошло немало лет, прежде чем я смог совершенно спокойно открывать свое подлинное «я» людям из разных сфер моей жизни.

Что значит гармоничная жизнь? Чтобы достичь настоящей гармонии, нужно объединить все аспекты жизни — так, чтобы оставаться верным себе в каждом из них. Представьте, что ваша жизнь — это дом, где есть спальня для личной жизни, кабинет для работы, зал для семейного общения и гостиная для друзей. Можете ли вы снести межкомнатные стены и быть собой повсюду? Вести себя естественно в любой обстановке — это еще один шаг к гармонии, большой и серьезный шаг. Это значит, что вы можете быть подлинным лидером, живущим полноценной созидательной жизнью.

Если вы достигли настоящей гармонии, это значит, что вы принимаете жизнь во всех ее проявлениях и готовы следовать за ней, не плывя при этом по течению. Очень важно еще в юности, когда формирующаяся личность открыта всему новому, встречать любой жизненный опыт с распростертыми объятиями. Важно как можно раньше осознать, какую пользу обществу вы можете принести своей работой, как можно раньше начать учиться и обзаводиться новыми интересными знакомствами: вы сами удивитесь, если задумаетесь, сколько всего вы получили от жизни именно в начале пути. А в старости вы будете рассказывать внукам, что встретили жизнь лицом к лицу, познали ее радости и печали и сделали мир лучше.

**Упражнение: гармоничный лидер**

- 
1. Что самое важное для вас в личной жизни? Что питает ваш духовный мир?
  2. Что вы делаете, чтобы сохранять спокойствие на работе? Как помогают (или мешают) вашей профессиональной деятельности семейная жизнь, друзья и общественная работа?
  3. Как вы справляетесь с соблазнами и стрессами профессиональной деятельности, чтобы оставаться верным внутреннему компасу?
  4. Какой выбор между различными аспектами жизни оказался для вас самым трудным? Смогли бы вы поступить в будущем как-то иначе? Стоит ли сейчас перед вами какой-либо выбор или необходимость пойти на компромисс?
  5. Как вы измеряете свой жизненный успех? Ведете ли вы список достижений? Каковы ваши долгосрочные цели? Что приносит вам наибольшее удовлетворение?

## Часть III

# ВАШ ВНУТРЕННИЙ КОМПАС И ОКРУЖАЮЩИЙ МИР

В первых двух частях книги мы заглядывали внутрь себя — изучали свой жизненный путь и развитие качеств подлинного лидера. В части III в центре внимания оказывается мир вокруг нас. Наличие внутреннего компаса позволяет человеку понять, как стать эффективным лидером в своей организации.

Лидеры существуют не в безвоздушном пространстве: вам придется применять свои лидерские навыки в реальной жизни, а жизнь будет то и дело чинить вам препятствия. Мерилом вашей эффективности как лидера будет способность использовать свой внутренний компас, чтобы вести за собой людей и вдохновлять их на решение важных и трудных задач. Именно так вы полностью раскроете свой лидерский потенциал.

Если в центре вашего внимания будет не личное благо, а служение людям, ваше «я» превратится в «мы». Таким образом, вы отчетливо увидите, зачем вы стали лидером и как это соотносится с тем, чем занимается ваша организация. Это ясное представление поможет вам вдохновить ваших коллег теснее сплотиться вокруг общих целей и общих ценностей. Наконец, мы рассмотрим

дополнительные качества, которые нужны подлинно глобальному лидеру в условиях глобализации.

## От «Я» к «Мы»

*Земную жизнь пройдя до половины,  
Я очутился в сумрачном лесу,  
Утратив правый путь во тьме долины.*

ДАНТЕ АЛИГЬЕРИ. БОЖЕСТВЕННАЯ КОМЕДИЯ[8].

Внимательно рассмотрев основные аспекты становления лидера, мы можем приступить к изучению его величайшей задачи — перехода от «я» к «мы». В начале пути человека оценивают в первую очередь по его личным заслугам. Поэтому молодые лидеры не всегда понимают, что лидерство — это не харизма и способность вести за собой, а служение другим людям ради раскрытия их лучших качеств. Лидеры, ставящие во главу угла местоимение «мы», воспринимают лидерство как служение.

Я впервые познакомился с концепцией лидерства-служения в 1965 году, когда пригласил Роберта Гринлифа выступить на семинаре «Бизнес и христианская этика» со своими свежими мыслями на этот счет. Впоследствии Гринлиф изложил свои взгляды на роль лидера в своем эссе 1970 года «Служение лидера»:

«Лидерство-служение — это в первую очередь служение. Такой лидер стремится в первую очередь служить людям, а уж потом вести их за собой. Между лидерством как служением и лидерством ради лидерства — пропасть: во втором случае лидер хочет всего лишь утолить жажду власти или денег. А лидер, идущий путем служения, думает главным образом о благополучии людей и общества в целом. Такой лидер охотно делится полномочиями, ставит на первое место интересы других людей, помогает им развиваться и идти к цели».

Восходящая звезда корпорации GE, выпускник военной академии Вест-Пойнт Джейми Айрик предлагает удобное определение для такого подхода к лидерству: «Следует четко понимать: лидерство для людей, а не для лидера».

«Чтобы попасть в Вест-Пойнт или General Electric, надо быть в числе лучших. “Лучших” в том смысле, что ты можешь сделать сам — отлично сдать экзамен или блестяще анализировать и консультировать. Когда ты становишься руководителем, твоя задача — поддерживать других людей, помогать им развиваться, изменять вместе с ними мир. Если ты хочешь быть лидером, надо переключиться и понять, что это значит служить своему коллективу. Вроде бы элементарная мысль, но не до всех доходит сразу. Чем скорее человек это осознает, тем скорее он станет лидером».

## **Нельсон Мандела: примирение, а не возмездие**

Один из самых ярких переходов от «я» к «мы» совершил Нельсон Мандела. Он пережил многое — непосильный труд, издевательства расистов, тяжелую болезнь и двадцать семь лет тюремного заключения за политическое преступление, которого не совершал. Он спас Южную Африку от угрозы гражданской войны, и лидеры всего мира считают его образцом для подражания.

11 февраля 1990 года Мандела вышел из тюрьмы на острове Роббен и вновь обрел свободу, которой его лишили в 1963 году. Вот как он описывает этот момент:

«Выйдя из тюремных ворот и оказавшись перед толпой встречавших меня людей, я поднял сжатую в кулак правую руку и услышал одобрительный гул. Я был лишен всего этого на протяжении двадцати семи лет. Меня охватила радость, и я почувствовал, как прибавляются силы».

Вечером того же дня Мандела выступал на массовом митинге в Кейптауне. Коротко, но взвешивая каждое свое слово, он

обрисовал свое видение будущего Южной Африки:

«Я стою перед вами не как пророк, но как ваш верный слуга, слуга народа. И я стою здесь только благодаря вашим неустанным героическим усилиям. Поэтому вся моя оставшаяся жизнь — в вашем распоряжении».

Эти слова Манделы свидетельствуют о его намерении поставить свои лидерские качества на службу всем без исключения южноафриканцам. Обратите внимание, что ни капли злости или обиды в его словах нет. Мандела хотел демократии для всех, а не только для чернокожих жителей Южной Африки. В своей книге «Долгий путь к свободе» Мандела поясняет: «Люди, я уверен, думали, будто я затаил злобу на белых. Но у меня не было никакой злобы».

«Я хотел, чтобы Южная Африка видела: я люблю даже своих недругов, хотя и ненавижу систему, натравившую нас друг на друга. Мы не хотели свободы ценой гибели страны, а изгнание белого населения привело бы к уничтожению нации. Белые — такие же южноафриканцы. Мы должны сделать все возможное, чтобы убедить наших белых сограждан в том, что новая, нерасистская Южная Африка будет прекрасным местом для всех».

## **Мандела становится лидером**

В 1948 году правящая партия африканеров установила в Южной Африке режим апартеида. В то время Мандела был одним из руководителей Молодежной лиги Африканского национального конгресса (АНК) наряду с Уолтером Сисулу, Оливером Тамбо и примкнувшим к ним несколько позднее Табо Мбеки. Со временем Молодежная лига получила контроль над АНК.

В 1950-х Мандела сделался самым настоящим бунтарем, и его неоднократно арестовывали за антиправительственную деятельность. Позже он вступил в Южно-Африканскую коммунистическую партию и создал вооруженную группу для

борьбы с режимом апартеида. Мандела регулярно организовывал массовые выступления, перераставшие в уличные беспорядки.

В 1956 году Манделу арестовали по обвинению в госизмене и подготовке к насильственному свержению власти. Судебный процесс длился четыре года и закончился оправданием Манделы. Это не устроило расистское правительство, и в 1962 году Мандела был вновь арестован по политическим мотивам. На последовавшем судебном процессе Мандела выступил с одной из своих самых известных речей. В ней он защищал деятельность АНК и обосновывал необходимость демократии в Южной Африке — за три десятилетия до ее наступления. Мандела закончил свою трехчасовую речь так:

«Я посвятил свою жизнь борьбе — от имени всего африканского населения. Я боролся и против господства “белых”, и против господства “черных”. Я лелеял идеал демократического и свободного общества, в котором все граждане живут в гармонии и имеют равные возможности. Я хотел бы дожить до того дня, когда это будет возможно. Но я готов и умереть за этот идеал».

Все было тщетно. 12 июня 1964 года Нельсона Манделу приговорили к пожизненному тюремному заключению.

За долгие годы тюрьмы Мандела превратился из бунтаря в лидера-преобразователя, который видит свою главную цель в служении своей стране, предотвращении гражданской войны и примирении всех ее народов. Теперь его вело не собственное «я» как лидера чернокожих южноафриканцев, а представление о лидерстве как о служении: объединить всех жителей страны в стремлении к общей цели — созданию государства социальной справедливости и равных возможностей.

В своем служении Мандела был выше дискриминации, несправедливости и розни. У него были все основания ненавидеть тех, кто подверг его несправедливому заточению. Почему же тогда он уважительно отзывался о своих тюремных охранниках и простил судью, который вынес ему приговор? Как он мог вести переговоры с главой правительства, неоднократно отдававшим

приказы об избиениях и убийствах его соплеменников? Что заставило его, став президентом, отвергнуть призывы к мщению и предложить примирение своим угнетателям?

Чтобы ответить на эти вопросы, надо поставить себя на место Манделы — или заглянуть в его душу.

Однажды, в 2004 году, я встретился с ним в приватной обстановке. Передо мной был увлеченный своим делом спокойный человек, а вовсе не яростный бунтарь, каким он был в свои тридцать–сорок. Больше всего его занимало, как побороть последствия расового неравенства, и он, излагая свое видение, был чрезвычайно убедителен. Преображение Манделы-лидера вдохновляет нас служить людям и вести их к великим свершениям.

## От героизма к лидерству

Начиная трудовую жизнь, многие люди мнят себя героическими личностями, способными изменить мир к лучшему. Что же, можно выйти в путь и под этим знаменем. Поначалу успехи и вправду зависят в основном от индивидуальных усилий — в учебе, спорте, самых первых поручениях на работе. Личные достижения под лупой рассматривают и сравнивают в приемных комиссиях университетов и в отделах кадров.

Получив назначение на первую руководящую должность, мы искренне считаем, что нас выбрали благодаря умению вести других за собой. Многие, продвигаясь по карьерной лестнице, так и продолжают думать, будто лидерство — это умение заставить других идти в нужном направлении и слушаться приказов. Но тех, кто так считает, ждет крах. На жизненном пути могут возникать препятствия или происходить события, полностью

переворачивающие мировоззрение. Это может подтолкнуть к переосмыслению жизненных целей и представлений о лидерстве.

Чтобы стать подлинным лидером, необходимо выбросить из головы эту глупую картинку — толпы сторонников неотступно следуют за вождем, который торжественно поднимается к вершинам власти. Лишь отказавшись от этого представления, можно осознать, что подлинное лидерство есть служение другим: лидер сплачивает людей вокруг общих целей и общих ценностей и делегирует тем, кто этого достоин, часть полномочий. Этот переход от «я» к «мы» — важнейший этап становления подлинного лидера. Как раскрыть потенциал организации, не мотивируя подчиненных на раскрытие их собственного потенциала? А если подчиненные просто покорно бредут за лидером, они ограничены его представлениями о целях пути.

Лидеры способны воспитывать новых лидеров лишь в одном случае: если они перестали беспокоиться только о своих делах и осознали, что их цель — помогать людям. И тогда они не так ревниво относятся к успехам способных коллег и подчиненных и более открыты иным точкам зрения, что позволяет им принимать более разумные решения. Преодолев потребность контролировать все и вся, они замечают, что и другим стало интереснее с ними работать. А когда они понимают, что возможности коллективного лидерства на пути к общей цели поистине безграничны, это становится для них настоящим открытием.

Я-лидеры	Мы-лидеры
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Добиваются влияния и должностей</li> <li>■ Принимаемые решения обусловлены личными интересами</li> <li>■ «Я сам справлюсь»</li> <li>■ Задают тон: «Я иду первым, следуйте за мной»</li> <li>■ Требуют соблюдения правил</li> <li>■ Самонадеянны</li> <li>■ Отдают приказы другим</li> <li>■ Нацелены на быстрый результат</li> <li>■ Убеждены в своей правоте</li> <li>■ Воспитывают преданных сторонников</li> <li>■ Приписывают заслуги себе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Служат другим</li> <li>■ Принимаемые решения обусловлены целями</li> <li>■ «Надо объединить усилия»</li> <li>■ Убеждают: «Вместе у нас все получится»</li> <li>■ Объединяют людей вокруг ценностей</li> <li>■ Скромны</li> <li>■ Учат и воспитывают окружающих</li> <li>■ Нацелены на благополучие как потребителей, так и сотрудников</li> <li>■ Вдохновляют и подбадривают</li> <li>■ Делегируют полномочия</li> <li>■ Признают заслуги каждого</li> </ul>

**Рис. 9.1.** Я-лидеры и Мы-лидеры

## Трудности перехода

Переход от «я» к «мы» дается непросто. Для этого требуется не только переосмыслить для себя суть лидерства, но и поменять собственное поведение, поставив во главу угла не себя, а других. Давайте рассмотрим руководителей, совершивших этот трудный переход и ставших блестящими лидерами.

### Гейл Макговерн: «Так нечестно»

Глава Американского Красного Креста Гейл Макговерн никогда не забудет, как нелегко пришлось ей на своей первой руководящей должности в телекоммуникационной компании. «За

один месяц я превратилась из лучшего программиста в худшего супервайзера компании Pennsylvania Bell», — вспоминает она.

«Я была отвратительной начальницей. Я не умела распределять обязанности. Если у подчиненного возникали трудности, я хваталась за его работу и сама все доделывала. Группа не могла закончить ни одно задание, потому что я вечно все критиковала. Босс обратил внимание, что у нас завал, и придумал гениальное решение: стал поручать мне все новые и новые задачи. Это было нереально. В полпятого все мои сотрудники расходились по домам, а я не вылезала с работы, пытаюсь разгрести эту кучу. В конце концов я не выдержала. Пришла к нему в кабинет, топнула ножкой, как пятилетний ребенок, и заявила: “Так нечестно. Я работаю за десятерых”. На что он спокойно ответил: “А ты оглянись. У тебя десять сотрудников. Вот и займи их делом”. Это стало для меня откровением. Я смущенно проямлила, что все поняла».

## **Дуг Бейкер-младший: потребность души**

Посмотреть на себя со стороны — это для руководителей едва ли не сложнее всего. Критику они часто встречают в штыки, ополчаясь то на ее содержание, то на самого критика. Но если лидер воспринимает критику здраво, конструктивная обратная связь может подтолкнуть его к пересмотру методов руководства и переходу от «я» к «мы».

Дуг Бейкер-младший пришел к этому, продвигаясь по карьерной лестнице в компании Ecolab. Проработав три года в отделе маркетинга немецкого филиала компании, Бейкер переехал в Северную Каролину на должность заместителя руководителя компании, недавно вошедшей в группу Ecolab. Бейкер хотел поскорее сплотить коллектив, организовав опрос по методу «360 градусов» и групповые сессии с помощью приглашенного коуча: «Это очень эффективный тренинг лидерских навыков, и я решил, что пойду первым».

Тридцатичетырехлетний Бейкер считал себя восходящей звездой и быстро делал карьеру. «Я стал очень самонадеянным, меня не интересовало ничье мнение, — признается он. Из результатов опроса коллег он узнал о себе и это, и много других

интересных вещей. — Я не ожидал такой огромной порции критики в свой адрес».

«В рамках программы я участвовал в пятидневной выездной сессии. Я поделился полученными оценками с другими участниками — совершенно незнакомыми мне людьми из других компаний. Поскольку на занятиях я старался вести себя очень отзывчиво, то рассчитывал, что мне скажут: “И с чего это твои люди называют тебя эгоистом?” Увы, от новой группы я получил столь же критическую оценку.

Казалось, будто кто-то поставил передо мной зеркало, в котором отражается все самое худшее. Это было ужасно неприятно, но в то же время послужило прекрасным уроком. Я долго беседовал сам с собой, мне хотелось решить для себя, каким лидером теперь буду. О своих выводах я рассказал каждому из своих сотрудников по Ecolab: “Надо поговорить. Мне нужна твоя помощь”».

А между тем подразделение Бейкера переживало не лучшие времена: более крупный конкурент собирался переманить к себе компанию McDonald's, сделки с которой составляли львиную долю доходов подразделения. Глава корпорации ознакомился с прогнозом — ожидалось существенное недовыполнение финансового плана — и отправился в Северную Каролину разбираться. Он потребовал, чтобы Бейкер пообещал сохранить договоренности с McDonald's, но тот отказался. Босс злился, но Бейкер не сдавался — он не хотел давать обещание, в выполнении которого не был уверен. Вспоминая об этом противостоянии с могущественным боссом, Бейкер объясняет: «Лучше уж безобразная ругань, чем безобразные результаты».

«Конечно, для меня было бы досадно потерять McDonald's, но для наших заводских рабочих это стало бы настоящим бедствием. В Северной Каролине предприятия закрывались одно за другим, в штате царила безработица. Нет заказов у предприятия — ты безработный, точка. И вдруг я понял, что должен выручить этих людей: это было как зов сердца. Спасение сделки с McDonald's потребовало много сил. К счастью, мы удержали этого заказчика. Это было трудно, но в высшей степени поучительно».

Бейкер очень вовремя получил порцию критики. Он уже стоял у черты, за которой начинается безудержное стремление к личному успеху: еще чуть-чуть, и он увяз бы в самодовольстве. Но своевременная обратная связь открыла ему глаза на истинное положение вещей, и он понял, что его задача — объединять людей вокруг общей цели. А спасение сделки с McDonald's послужило отправной точкой для его нового пути.

Глава корпорации требовал быстрой прибыли, но и в этих условиях Бейкер пытался строить устойчивый долгоживущий бизнес. Это в конце концов привело его в кресло руководителя — именно он сменил предыдущего главу Ecolab. Достижения Бейкера за десять с лишним лет руководства компанией красноречиво свидетельствуют о его лидерских качествах: курс акций Ecolab вырос втрое на фоне удачно проведенных поглощений в энергетической отрасли. Кроме того, Бейкер стал одним из лидеров местного бизнес-сообщества.

## **Зак Клейтон: дело не в резюме**

Как и многие другие лидеры, нацеленные в первую очередь на достижения, Зак Клейтон с детства привык судить о себе по личным успехам. «Уже в тринадцать лет я представлял себе, как должен выглядеть идеальный студент университета, и изо всех сил старался соответствовать», — рассказывает он. В старших классах его выбрали старостой и сопредседателем Национальной ассоциации ученических советов, он стал лучшим учеником выпуска, а вдобавок написал книгу о влиянии на молодежь событий 11 сентября 2001 года.

Клейтон остановил свой выбор на Университете Северной Каролины в Чапел-Хилл, где стал стипендиатом Морхеда–Кейна. Учась в университете, он написал еще одну книгу о политике и запустил софтверный бизнес. В двадцать два года стал одним из

самых молодых студентов Гарвардской школы бизнеса. Он получил стипендию Бейкера и к концу обучения был лучшим на своем курсе.

«Получив диплом, я не без колебаний отклонил предложение McKinsey — мне хотелось развивать собственную компанию в области цифрового маркетинга, Three Ships. Это было в 2009 году, в разгар рецессии, и я сомневался, стоит ли отказываться от такой престижной работы, на которую меня приглашали. Я даже помню, как рассуждал: “В один прекрасный день в нашей компании будет целых двадцать сотрудников, и мы станем зарабатывать несколько миллионов в год. Вот тогда и окажется, что все было не зря”.

И вот этот день наступил. Я уже был готов поставить новую планку, \$20 млн в год, но тут до меня дошло — боже, я ведь хожу по кругу, каждый раз обещаю себе, что успокоюсь, когда достигну следующей большой цели. Пять кругов уже было, захожу на шестой».

В то время мы часто разговаривали с Клейтоном, который начинал понимать, что счастье не измеряется перечнем достижений в резюме.

«К 2013 году я понял, что зашел в тупик: чтобы стать счастливым, мне было нужно заявить о себе не только как о владельце Three Ships. Если и дальше просто ставить себе цели и их добиваться, мне всегда будет мало. Мне было мало просто добиваться поставленных целей. Все это время я пытался заглушить в себе идеалиста, который всегда хотел служить людям».

Придя к этой мысли, Клейтон решил совместить идеализм и деловые интересы. Он вовлек в работу весь коллектив Three Ships — надо было сформулировать цели и ценности компании. Одна из заявленных целей — создание условий для наиболее полного раскрытия потенциала сотрудников. В 2015 году был основан корпоративный университет Three Ships, чтобы сотрудники и клиенты могли развивать свои профессиональные навыки и личные качества.

«Каждый день я делаю все возможное, чтобы поскорее стать Мы-лидером. Но стремление к внешнему успеху уходит не сразу — об этом говорят и мои оценки, которые я получаю в опросе по методу “360 градусов”», — признается Клейтон.

«По сравнению с прошлым годом я счастливее, у меня прибавилось сил и мотивации. Коллектив работает более увлеченно, стало больше взаимного доверия. С тех пор как я решил, что главное — помогать людям развиваться, ценность компании в глазах клиентов и сотрудников только выросла, и бизнес идет еще успешнее».

А вам когда-нибудь случалось приписывать все успехи только себе? Есть ли в вашем окружении люди, которые не побоятся сказать правду в глаза? Обратная связь может быть неприятной, но она помогает переключить внимание с собственной персоны на эффективное руководство другими людьми, как это сделали Макговерн, Бейкер и Клейтон. Это требует умения слушать окружающих — и доверять сказанному.

## **Рост через преодоление трудностей**

Жизненные испытания часто заставляют людей задуматься о своей жизни, что ускоряет переход от «я» к «мы». В этом на собственном горьком опыте убедились Стив Джобс и Джон Макки.

### **Стив Джобс: уроки опалы**

Стив Джобс скорбно вопрошал: «Как тебя могут вышибить из компании, которую ты же и основал?» Именно это с ним и случилось, когда он проиграл борьбу за власть главе Apple Джону Скалли. Совет директоров решил, что Джобс, увлеченный собственными проектами, сознательно наносит ущерб остальной деятельности компании. Джобс вспоминал об этом в своей речи перед выпускниками Стэнфордского университета в 2005 году:

«Когда меня уволили из Apple, это был лучший день в моей жизни. Тяжелое бремя успеха сменилось чувством легкости — я снова начинаю с нуля, и

неизвестно, что будет дальше. С этим чувством я вступил в один из самых творческих периодов моей жизни.

За пять лет я основал компанию под названием NeXT, еще одну — под названием Pixar, а также влюбился в прекрасную женщину, которая стала моей женой. Pixar выпустила первый в мире компьютерный мультфильм, “Историю игрушек”, и стала самой успешной мультипликационной студией в мире».

Apple купила NeXT, и Джобс вернулся в созданную им компанию. Попав в опалу, Джобс понял, что не следует все делать самому и что его главный дар — умение вдохновлять талантливых людей на великие дела. Наблюдая, как в Pixar трудятся выдающиеся творческие личности — Эд Кэтмалл и Джон Лассетер, — Джобс убедился в необходимости строить сильный коллектив и поумерил собственный пыл: «Ничего бы и не вышло, если бы меня не уволили из Apple. Лекарство было горьким, но, думаю, пошло пациенту на пользу».

Джобс вернулся в Apple в 1996 году — одиннадцать лет спустя после увольнения, более опытным и зрелым лидером. Он научился собирать отличные команды и ценить заслуги каждого. Один из его непосредственных подчиненных рассказывал мне: «Стива, как и прежде, частенько заносило, но после возвращения он окружил себя помощниками с высоким эмоциональным интеллектом, такими как Тим Кук, Джонатан Айв и Рон Джонсон, которые стали таким буфером между ним и окружающими».

Каждое утро Джобс смотрелся в зеркало и спрашивал себя: «Если бы это был последний день моей жизни, стал бы я делать то, что у меня запланировано на сегодня?» И если он слишком долго отвечал себе «Нет», это означало одно: пришло время что-то менять. «Вы не вечны, так что не пытайтесь жить чужой жизнью... Наберитесь мужества и отправляйтесь туда, куда вас ведут сердце и чутье», — говорил он.

Стив Джобс следовал собственному совету, наполняя смыслом каждый день своей жизни, безвременно оборванной раком. Он оставил Apple, одну из сильнейших компаний мира, своему

преемнику Тиму Куку. А у Кука достаточно самоуважения, чтобы не подражать Джобсу, а идти своим путем.

## **Джон Макки: умение делиться властью**

Сооснователь сети продуктовой розницы Whole Foods Джон Макки в 1978 году бросил университет и занял \$45 000 у родственников и знакомых на открытие своего первого магазина продуктов для здорового питания под названием SaferWay. Он жил в квартире над магазином, и его бизнес шел в гору. Вскоре он купил еще один магазин экологически чистых продуктов и переименовал компанию в Whole Foods Market. За этим последовала целая серия слияний и приобретений, и в результате Whole Foods стала представлять собой сеть супермаркетов, торгующих продуктами для здорового питания. Акционерная стоимость компании составляет \$17 млрд, но создавший ее Макки не получает ни зарплаты, ни бонусов, а владеет всего лишь 0,2% акций.

Разговаривая с Макки, понимаешь, что перед тобой подлинный лидер: убежденный капиталист, искренне отстаивающий идею здорового питания и отказа от вредных пищевых привычек. Он всем сердцем предан своим покупателям и сотрудникам и открыто говорит о своих целях: «Кто, как не Whole Foods, должен брать на себя пропаганду здорового питания?»

О взглядах Макки я впервые узнал из той самой дискуссии между ним и лауреатом Нобелевской премии по экономике Милтоном Фридманом. Обсуждался вопрос о главной цели корпорации: служение потребителю как миссия или максимизация доходов акционеров? Как сказал Макки, «мы торгуем здоровой едой не ради денег. Мы зарабатываем деньги, чтобы иметь возможность торговать здоровой едой». Меня очень

тронула просьба Макки написать предисловие к его книге «Сознательный капитализм»[9]. В ней он, в частности, пишет: «Мы должны следовать велению сердца и делать то, что больше всего любим и считаем для себя важным».

На пути к стабильному процветанию Макки пришлось преодолеть множество препятствий. Главные трудности пришлись на период 2008–2009 годов. Все началось с критики, которой подверглась сеть в популярной книге Майкла Поллана «Дилемма всеядного»[10]. Затем Федеральная торговая комиссия (ФТК) опротестовала сделку по приобретению сети Wild Oats, обвинив Макки в попытках монополизировать рынок экологически чистых продуктов. В процессе расследования ФТК Комиссия по ценным бумагам и биржам обнаружила, что в течение восьми лет Макки критиковал деятельность Wild Oats на форумах Yahoo! под ником rahobed. Наряду с этим замедлился рост выручки сопоставимых продаж, что было очень нехарактерно для Whole Foods.

Все это — одно к одному — обрушило курс акций компании: к декабрю 2008 года он упал на 88%, с \$38,70 до \$4,72. В результате 7% акций попали в руки биржевого рейдера Рона Бёркла, который начал кампанию за смену руководства Whole Foods. Это встревожило совет директоров: пришлось задуматься о мерах по спасению компании.

И сам Макки, с его извечными ярлыками «герой-одиночка» и «язык без костей», осознал, что ему пора меняться. В конце концов он согласился с конструктивными предложениями совета директоров и признал, что единоличное руководство себя исчерпало и что нужно больше полагаться на коллективное лидерство. В свою очередь, совет директоров урегулировал претензии ФТК, согласившись уступить 32 торговые точки Wild Oats на общих рынках другим претендентам на покупку. Совет освободил Макки от обязанностей председателя и назначил на эту должность Джона Элстротта. Кроме того, Макки запретили

публично выступать от лица компании. Годом позже содиректором Макки стал ветеран Whole Foods Уолтер Робб.

Эти перемены принесли бизнесу немалую пользу. Сеть выросла с 284 до 400 торговых точек, к 2014 году ее выручка почти удвоилась и достигла \$15 млрд, а курс акций по сравнению с 2008 годом взлетел почти вдесятеро — до \$48 за акцию. Совместное выполнение функций генерального директора тоже оказалось верным решением — Макки и Робб испытывают взаимное уважение и прекрасно дополняют друг друга. Хотя прямота высказываний Макки иногда доставляет ему неприятности, он показал себя не просто увлеченным предпринимателем. В глазах всей команды Whole Foods он теперь блестящий Мы-лидер. Я имел возможность убедиться в этом лично в 2012 году, когда посещал эту компанию с двухдневным визитом.

## **Мой собственный лидерский опыт: что мне помогло?**

Разогнавшись, заехать в тупик — с лидерами на пике карьеры такое случается довольно часто. И часто наша собственная зашоренность мешает нам разобраться, что происходит. Как в «Божественной комедии» — «Земную жизнь пройдя до половины, я очутился в сумрачном лесу, утратив правый путь во тьме долины». Вам это знакомо? Мне — да. Возможно, как и я, вы на половине жизненного пути столкнулись с непростыми испытаниями, не отдавая себе отчета в необходимости перейти от «Я» к «МЫ».

В самый кошмарный этап своей карьеры я вступил именно тогда, когда был к этому совершенно не готов.

В середине 1980-х я работал в компании Honeywell и уверенно продвигался на самый верх. То, что поначалу казалось мне впечатляющим карьерным ростом, в конечном счете заставило меня взглянуть на свои успехи другими глазами и сменить направление деятельности. К 1988 году меня уже неоднократно повышали, поручая мне все более и более сложные направления бизнеса Honeywell. На тот момент в сферу моей ответственности входили три объединения, девять подразделений, 18 000 сотрудников — и к этому прилагался целый воз проблем.

В Honeywell я приобрел репутацию «мастера на все руки» — считалось, будто я могу привести в порядок любой проблемный бизнес. Ну да, я знал, как это сделать, но никогда не пожинал плоды своего труда — меня тут же отправляли ликвидировать следующий потоп.

Когда меня в очередной раз вызвали поработать спасателем, я вскрыл неучтенные убытки прошлых периодов на сумму более \$500 млн. Акционеры и совет директоров были в ужасе. Другого выхода не было — следовало сделать проблему достоянием гласности и разобраться с ней. Как я любил говорить: «Не я развел эту грязь. Я лишь помогаю вам прибраться».

В конце концов я начал сомневаться — а на своем ли месте я в Honeywell? Я всегда считал себя руководителем, нацеленным на развитие бизнеса, а не антикризисным менеджером. Я был готов решать текущие проблемы, но мне ужасно хотелось построить устойчивый растущий бизнес.

Чудесным осенним днем я ехал мимо пруда по соседству с нашим домом и, взглянув в зеркало заднего вида, увидел там унылую картину — свое собственное лицо. Нет, я выглядел энергичным и уверенным, но в душе был глубоко несчастен. Мне было скучно заниматься тем, что делает Honeywell, к тому же я понимал, что не слишком вписываюсь в неторопливую, солидную корпоративную культуру компании. Но самое ужасное — теперь меня больше заботил мой внешний вид, чем мои жизненные

ценности, хотя я всегда стремился к обратному. Незадолго до того я и вовсе перешел на рубашки с запонками, и это лишний раз говорило о том, что я играю по чужим правилам. Приходилось скрепя сердце признать — Honeywell меняла меня сильнее, чем я ее, и эти изменения совсем не радовали.

Приехав домой, я рассказал Пенни о своих выводах. Она сочувственно покивала: «Билл, я тебе год об этом твердила, но ты никак не хотел ко мне прислушаться». В этот вечер мы долго беседовали — о жизни, работе. Сошлись на том, что мое недовольство работой плохо сказывается на нашем браке, детях и отношениях с друзьями.

Пенни помогла мне осознать, что я, подобно Данте, «очутился в сумрачном лесу». Вместо того чтобы работать ради достойной цели, к которой лежит душа, я зациклился на своей принадлежности к топ-менеджменту огромной корпорации. Я нехотя признал, что позволил честолюбию возобладать над моими ценностями. Я угодил в яму — которую сам же благополучно вырыл. Меня слишком заботили внешние атрибуты успеха, а когда-то присущее мне горячее желание помочь окружающим в полной мере реализовать свои таланты испарилось.

Сидя в яме, с трудом сохраняешь свежесть восприятия, так что можно легко упустить даже тот шанс, который сам идет тебе в руки. Начиная с 1978 года у меня было три возможности перейти на работу в Medtronic. Я отклонил все предложения, и в первую очередь потому, что считал эту компанию недостаточно крупной для себя: ее оборот был втрое меньше оборота бизнеса, входившего в сферу моей ответственности в Honeywell. Но мой собственный отказ не давал мне покоя. Правильно ли я поступил? В конце концов мне стало ясно: меня настолько поглотило стремление руководить огромной корпорацией, что я рискую потерять свое собственное «я». Следовательно, я недооценил Medtronic и, возможно, обманул сам себя.

Наутро, придя на работу, я поговорил со своими подчиненными и попросил их откровенно сказать, что, по их мнению, со мной не так. Ребята ответили: «Ты перестал понимать, зачем работаешь» — и были рады, что я и сам это признаю. Я все время вспоминал о своей подростковой мечте: руководить компанией с важной миссией и правильными ценностями, которая занимается тем, что мне интересно, и приносит людям пользу.

Но мой переход от «я» к «мы» еще не был завершен. Я подумал, что именно переход в Medtronic сможет мне в этом помочь. Я позвонил главе Medtronic Уину Уоллину и сказал, что передумал и готов рассмотреть его предложение. Спустя несколько месяцев, побеседовав с Уоллином, основателем компании Эрлом Баккеном и несколькими членами совета директоров, я стал президентом и исполнительным директором Medtronic.

Наконец-то я нашел место — или, вернее, это оно меня нашло, — где было все, что мне нужно: ценности, энтузиазм и возможность помогать людям, страдающим хроническими заболеваниями. Девиз Medtronic — «Возвращать здоровье» — сразу запал мне в душу, как только я услышал эту формулировку от Баккена. Мне повезло: на половине жизненного пути я нашел компанию, цели которой совпадали с моими собственными устремлениями.

Я проработал в этой кампании тринадцать лет, и это было лучшее время в моей карьере. Я полностью разделял идеи Medtronic и видел в своей деятельности как лидера две главные задачи — служить пациентам и поддерживать то же стремление в 26 000 сотрудников. Возможно, я бы так и не прозрел, если бы на пике карьеры не столкнулся с трудностями. Только выйдя на свою собственную дорогу, я зажил полной жизнью и завершил переход от «я» к «мы».

## На пути от «Я» к «МЫ»

Преобразование «я» в «мы» требует самоанализа и перестройки всего образа мыслей. Для начала задайте себе установочные вопросы:

- Имеет ли значение моя жизнь? Для кого?
- В чем состоит смысл моей жизни и деятельности как лидера?
- Что я оставлю после себя?

Рискну предположить, что едва ли вы придете к выводу «Хочу богатства, славы и власти». В конце концов, богатство на тот свет не заберешь. Оно не самоценно, а вот сбить вас с курса вашего внутреннего компаса вполне способно. Слава мимолетна. Ее можно добиваться годами, а потом она уйдет водой сквозь пальцы. А власть — ничто так не портит человека, как стремление властвовать над себе подобными.

Мой друг Пеб Джексон как-то рассказал мне об одном своем знакомом — тому было за сорок, и он успел накопить больше сотни миллионов долларов. По его словам, он был не слишком-то счастлив, а внутри ощущал самую настоящую пустоту. Он спросил у Джексона: «И что, это и есть жизнь?» Джексон сочувственно, но честно ответил: «Если вашей целью были только деньги, то да, это и есть жизнь».

Что же в сухом остатке? Только одно: жизнь есть служение чему-то большему, чем собственные интересы, — важному и нужному делу, достойной организации, семье или тем, кто нуждается в помощи. По моему опыту, это лучший способ убедиться, что ты кому-то нужен. Выбрав лидерство-служение, вы начинаете двигаться от «я» к «мы».

Ваш внутренний компас указывает путь к обретению и выполнению своего жизненного предназначения — тот путь, на котором вы явите миру свои уникальные таланты. Спросите себя: «Какой след останется после меня?» Ответив на этот вопрос, вы поймете, в чем ваше жизненное предназначение и как вы можете применять свои лидерские качества.

### **Упражнение: ваш переход от «я» к «мы»**

Закончив чтение главы 9, вновь обдумайте свою жизнь и вспомните, что помогло вам превратиться из героя-одиночки в лидера.

1. Считали ли вы себя героем, идущим собственным путем?
2. Вы уже совершили переход от «я» к «мы»? Если да, то что послужило толчком к нему?
3. Если еще нет — что должно случиться в вашей жизни, чтобы этот переход произошел?

# 10

## Предназначение

*Вот твоя путеводная нить.  
Пусть меняется мир — но она неизменна...  
Не собьешься с пути, если держишь ее.  
Только не упусти.*

УИЛЬЯМ СТАФФОРД, АМЕРИКАНСКИЙ ПОЭТ

Превращаясь из Я-лидера в Мы-лидера, вы уже вполне отчетливо видите цель, во имя которой вообще взялись руководить людьми. Переосмыслив свой жизненный опыт, заново пережив преодоленные испытания и завершив переход от «я» к «мы», вы откроете для себя свое предназначение. Подлинному лидеру следует ставить цели осторожно и вдумчиво — ведь людей притягивает к вам именно страстная приверженность своему пути. А если лидер сам не знает, куда и зачем идет, кто захочет за ним следовать?

Ваше предназначение как лидера состоит в том, чтобы менять мир к лучшему, следуя курсом своего внутреннего компаса. Предназначение вашей организации — движущая сила, объединяющая людей на пути к общей цели. С точки зрения общества, предназначение лидеров и организаций — участвовать в созидательной работе во имя общего блага.

**Кен Фрейзер: лекарства для людей**

Кен Фрейзер ясно видит курс, который указывает ему внутренний компас, и с этим курсом полностью согласуется миссия возглавляемой им крупнейшей фармацевтической компании мира:

«Основатель Merck Джордж У. Мерк провозгласил: “Лекарства — для людей, а не для прибыли”. Из организационной структуры следует, что главный в компании — я, но каждый сотрудник Merck назубок помнит слова Мерка и внимательно следит, насколько им соответствуют мои действия. Этот девиз отвечает и моим собственным устремлениям, и тому, что я хочу дать миру».

Жизненный путь Фрейзера складывался отнюдь не просто. Он появился на свет в негритянском гетто Филадельфии. Его дед родился в Северной Каролине, в семье рабов. Его отец, когда ему было тринадцать лет, бежал в северные штаты, чтобы избежать принудительных работ, но так и не получил формального образования. «Больше всего на меня повлиял отец. Он был самоучкой, ежедневно прочитывал две газеты от корки до корки и говорил на безупречно правильном английском».

Родители Фрейзера были глубоко верующими христианами, и вера помогала им, как и их сыну, в самые трудные времена. Мать скоропостижно скончалась, когда Фрейзеру не было и четырнадцати.

«Наша жизнь перевернулась — надо было становиться самостоятельными. В день похорон мамы отец сказал нам: “Сегодня хороший день, ваша мама больше не будет страдать”. По-моему, это проявление истинной веры».

Отец Фрейзера работал швейцаром, так что после школы дети были предоставлены сами себе и очень старались избегать встреч с уличными бандами, наводнявшими их район. «Отец с самого детства учил меня быть собой и не уподобляться толпе».

«Он преподавал мне самый главный жизненный урок: “Кенни, этому правилу — будь собой и не уподобляйся толпе — научил меня мой отец, твой дед. Что ты обязан делать как его внук? Поступай как считаешь правильным, и наплевать, что скажут другие”. Я не мечтал о популярности и уж тем более не собирался

вступать в банду. Я на своей шкуре испытал, что такое дискриминация, и знаю, что жизнь несправедлива, но изображать жертву — это слабость. Нужно быть сильнее своей обиды на мир. Иначе получится, что ты не отвечаешь за собственную жизнь».

В пятнадцать лет Фрейзер хотел поступать в Вест-Пойнт, но ему отказали — для армии он был слишком молод. Зато он выиграл грант на обучение в Пенсильванском университете. Там он решил, что станет «таким же великим юристом и борцом за общественный прогресс, как Тэргуд Маршалл». На юридическом факультете Гарварда социальное неравенство ощущалось особенно остро. «Мы с Ллойдом Бланкфайном [будущим главой Goldman Sachs] были в числе немногих, кто не принадлежал к “родовой знати”», — иронизирует Фрейзер.

## **Защитник репутации Merck**

Окончив университет, Фрейзер стал работать в юридической фирме и к тридцати годам стал в ней партнером. И снова ему удалось порвать шаблон — «афроамериканец из гетто работает в компании, созданной выходцами из высших слоев филадельфийского общества». Фрейзер очень активно занимался волонтерской работой. Скажем, во времена апартеида он выезжал в Южную Африку преподавать право чернокожим юристам. «Моя самая большая гордость — я добился освобождения невиновного, который провел двадцать лет в камере смертников одной из алабамских тюрем», — рассказывает он.

«Я был “пришельцем в земле чужой”. На моем первом судебном заседании по этому делу бейлиф сказал: “У нас синие костюмы не носят”, намекая на форму армии северян во время Гражданской войны. В следующий раз на мне был серый костюм. Мой клиент был одним из самых замечательных людей, встреченных мной в жизни. Для меня он стал подлинным героем, поскольку не выдвинул встречных обвинений за двадцать лет нахождения в камере смертников. В таких ситуациях люди либо ожесточаются, либо поднимаются к подлинным высотам духа».

В 1992 году Фрейзер стал штатным юридическим советником совместного предприятия Merck и Astra. Здесь его цели изменились: он решил поставить свои юридические познания на службу компании, задача которой — спасти человеческие жизни. Спустя всего год глава Merck Рой Вагелос предложил назначить его старшим вице-президентом по связям с общественностью. Изначально Фрейзер не очень хотел переходить на эту работу, но Вагелос убедил его, что на ней он принесет Merck еще больше пользы. Через шесть лет его повысили до главного юриста компании. В этой роли ему пришлось разбираться с 50 000 судебных исков, поданных пациентами уже после того, как Merck отозвала спорный препарат Vioxx.

Фрейзер принял смелое решение об отдельном судебном разбирательстве по каждому иску:

«Эти иски затрагивали честь нашей компании. Поскольку истцы утверждали, что Merck пренебрегает безопасностью ради прибыли, некачественно проводит исследования и довольно безразлично относится к общечеловеческим ценностям, мы понимали, что должны защищать нашу научную репутацию. Первый процесс проходил в техасской глубинке, и мы его проиграли. При этом жюри присяжных присудило пациенту неслыханную компенсацию — \$253 млн. На следующее утро *New York Times* писала, что Merck может считать себя “банкротом”, а вину за это можно возложить на ее “некомпетентных юристов”. Тот день явно не задался.

Мы сделали выводы и стали выигрывать дела. После восьмой победы подряд суды стали рекомендовать остальным истцам досудебное урегулирование. Что мы в конце концов и сделали, и вовсе не за \$30–50 млрд, которые в общей сложности хотели получить истцы, а за \$4,85 млрд. В *New York Times* это назвали “блестящей юридической стратегией”. Но это вовсе не было юридической стратегией — мы просто защищали нашу репутацию, наших сотрудников и нашу миссию».

Фрейзер какое-то время проработал в Merck главным управляющим отделом охраны здоровья, а 1 января 2011 года совет директоров назначил его генеральным директором компании. Он сразу же подтвердил свою приверженность миссии Merck: придумывать, разрабатывать и поставлять инновационные

продукты и услуги, улучшающие качество жизни и спасающие людей во всем мире.

В рамках этой миссии он разработал стратегию по созданию современных препаратов и вакцин для удовлетворения незакрытых потребностей здравоохранения. На фоне сокращений, предпринятых главными конкурентами, Фрейзер подтвердил, что Merck будет тратить на научно-исследовательскую работу не менее \$8 млрд в год. Он устоял перед натиском акционеров, требовавших сократить затраты на науку, и вывел на рынок новое поколение препаратов — это и Янувия для диабетиков, и вакцина против вируса папилломы Гардасил, и средство для лечения меланомы Китруда. Чтобы не расплыться, а расходовать средства исключительно на воплощение миссии, Фрейзер продал подразделение потребительских товаров Merck за \$14 млрд и купил за \$8 млрд компанию Cubist Pharmaceuticals, которая занималась производством антибиотиков.

«В Merck у тебя есть возможность приносить людям осязаемую пользу», — заключает он.

«Все мы хотим оставить после себя что-то важное — мы же понимаем, что не вечны. Работа в Merck дает мне возможность оставить что-то людям, которые будут жить через двадцать, пятьдесят, а то и сто лет, потому что мы делаем полезное дело. Моя задача как главы Merck — создавать условия, которые позволяют ученым мирового уровня сосредоточиться на решении важнейших проблем человечества, — скажем, как в случае с нашей программой по лечению болезни Альцгеймера. В нашей отрасли качество научных исследований — залог успеха».

Фрейзер не забывает отцовские наставления. «Как сейчас помню, что мне говорил отец: верь в себя и вставай по утрам с постели с мыслью о помощи другим людям. Будь он сейчас жив, то сказал бы: “Молодец парень, все делает как надо”».

Кен Фрейзер гордится своими корнями: он считает, что благодаря им услышал призыв к служению, который помогает

ему не сбиться с курса внутреннего компаса. Он следовал своему предназначению на самых разных должностях, а сейчас его задача как лидера — придать новый импульс одной из крупнейших фармацевтических компаний мира. Он вносит ощутимый вклад в развитие человечества, а его история служит всем нам вдохновляющим и поучительным примером.

## **История одного наставника**

Наставником Фрейзера в Merck стал бывший глава компании Рой Вагелос. На протяжении двух десятилетий он достойно продолжал дело Джорджа Мерка. Девятнадцать лет он занимался наукой, из-за него спорили два престижных университета, Чикагский и Пенсильванский: и там, и там ему предлагали должность декана медицинского факультета. Он отказался, потому что считал эту должность тупиком: «Сама мысль об этом приводила меня в ужас: ты не преподаешь и не занимаешься исследованиями, только перекладываешь бумаги и гоняешь людей». Затем ему предложили возглавить исследовательскую работу в Merck.

«Я подумал: если я буду применять свои познания в биохимии для создания новых лекарств, то смогу принести людям больше пользы, чем в качестве практикующего врача. А заодно, возможно, смогу изменить технологические принципы разработки новых препаратов. Я никогда не представлял себя руководителем, но постоянно задумывался, не могу ли я как-то повлиять на мир».

Я познакомился с Вагелосом, когда его имя было занесено в Зал славы американского бизнеса за победу над тропической болезнью под названием онхоцеркоз, она же «речная слепота». В Merck изобрели средство от этой болезни, но рыночный прогноз показал, что африканцам оно будет не по карману. Вагелос решился на смелый шаг — он завершил разработку лекарства и обеспечил его бесплатное распространение по всей Африке. В

результате онхоцеркоз был искоренен. «Мы раздали людям лекарство, способное избавить от слепоты 18 млн человек. А потом к нам еще лет десять охотно шли работать любые специалисты — из-за одного этого решения», — вспоминает Вагелос.

В 1980-х и первой половине 1990-х ни одна фармацевтическая компания не выводила на рынок больше жизненно важных лекарственных средств, чем Merck. И не в последнюю очередь — благодаря вдохновению, которое придавал ученым Merck Вагелос, с его горячей преданностью делу и целеустремленностью. Неудивительно, что акционерная стоимость Merck возросла за десять лет в десять раз. Сейчас Вагелосу уже за восемьдесят, но он по-прежнему полон сил. Последние десять лет он возглавляет совет директоров биотехнологической компании Regeneron. Под его руководством был создан целый ряд лекарств на основе моноклональных антител, а стоимость компании увеличилась на 6700% — до \$42 млрд.

«Выбирая между работой только ради заработка или работой, приносящей пользу человечеству, большинство людей выберут второй вариант», — уверен Вагелос.

## **В чем ваше предназначение как лидера?**

Предназначение лидера, как правило, напрямую связано с его жизненным опытом. Осознав значение важнейших событий жизни и переосмыслив их, можно понять свое предназначение как лидера. Но это не так просто, как может показаться. Предназначение — это не какая-то абстрактная, умозрительная вещь: вам понадобится и самоанализ, и довольно богатый жизненный опыт, чтобы определиться, на что стоит тратить силы.

Иногда какое-то переломное событие указывает руководителю на его истинное предназначение как лидера. Другим — как, например, было со мной — требуется накопить руководящий опыт, чтобы определиться со своим предназначением и найти организацию, где можно ему следовать наиболее естественным образом. Разобравшись в своем предназначении и поняв, какая область ему больше подходит, человек становится лидером, способным внести значительный вклад в развитие общества.

Часто молодым руководителям не терпится — они несутся вскачь навстречу повышениям и новым должностям вместо того, чтобы терпеливо ждать, когда им откроется их истинное предназначение. Андреа Юнг в ее тридцать девять не утвердили на должность главы компании Avon, когда она была ее исполнительным вице-президентом, однако она получила бесценное напутствие от члена совета директоров Энн Мур, в то время главы Time Inc.: «Слушайся компаса, а не смотри на часы». Юнг решила остаться в компании — и двумя годами позже все-таки получила должность генерального директора, в которой успешно проработала десять лет. К этому времени Юнг отчетливо понимала, что ее предназначение — бороться за права женщин. «Основной смысл моей работы — помочь женщинам поверить в собственные силы, научить их ведению собственного бизнеса и дать им возможность заработка, позволяющего оплатить образование. В конечном счете это самое главное», — говорит Юнг.

## **Посвятить жизнь служению обществу**

Все, кто был знаком с Сетом Мултоном на старших курсах Гарвард-колледжа, отмечали, что он нацелен на государственную службу. В речи на церемонии вручения дипломов он обратился к своим сокурсникам с призывом послужить государству.

Призывами дело не ограничилось: по окончании университета Мултон поступил на офицерскую службу в морскую пехоту США. За время службы его четырежды отправляли в командировки в Ирак — на войну.

Выбор Мултона удивил (а возможно, и раздосадовал) его либеральных родителей, в свое время протестовавших против войны во Вьетнаме. Неслыханно: их сын не только пошел служить в армию, но и сражается в Ираке и Афганистане. А Мултон вспоминает слова уважаемого гарвардского проповедника и своего наставника, преподобного Питера Гомеса: «Одной веры в правое дело мало. Его нужно делать».

Впервые я узнал о Мултоне из документального фильма «Без конца и края» (No End in Sight), в котором критиковались военные действия в Ираке в период до 2007 года. Меня поразило, как последовательно Мултон защищает военных при откровенно критическом отношении к гражданскому руководству операцией. Впоследствии я познакомился с ним ближе — он был моим стипендиатом во время обучения по совместной трехгодичной программе Гарвардской бизнес-школы и Гарвардской школы Кеннеди. К тому времени он уже завершил свою пятилетнюю службу в армии, где в последние годы находился в непосредственном подчинении командующего американскими войсками в Ираке генерала Дэвида Петреуса. Мултон был серьезен, вдумчив и очень патриотически настроен.

Окончив обучение, он стал менеджером проектов на строительстве высокоскоростной железнодорожной магистрали в Техасе. Мултон вспоминает, что «надеялся увидеть в частном секторе такую же преданность делу», как и в армии. Однако иностранные инвесторы раз за разом откладывали начало работ, и через год он уволился — хотелось чего-то другого.

Решив попробовать себя в деле, которому он сможет посвятить себя сполна, Мултон хотел было выдвинуть свою кандидатуру в конгресс. «Я мечтал служить обществу», — говорит он. Всего за

полгода до выборов 2012 года он начал обдумывать кампанию против другого кандидата от демократов, баллотировавшегося уже не впервые. Позиции соперника в округе были очень сильны, и многие старшие товарищи по партии отговаривали Мултона от участия в предвыборной гонке: «Было неприятно, что мне так настойчиво советовали отказаться участвовать в демократическом процессе. Разве не за демократию мы каждый день сражались в Ираке?»

Поняв, что такая короткая предвыборная кампания бессмысленна, Мултон не стал выдвигать свою кандидатуру, но задумался об участии в выборах 2014 года. В июне 2013-го он официально объявил, что будет участвовать. За этим последовали месяцы неустанной работы: он знакомился с избирателями, обозначал политическую позицию в публичных выступлениях и собирал пожертвования на местном и общенациональном уровне. Несмотря на все усилия, к концу июня 2014 года данные опросов говорили об отставании Мултона от конкурента на 30 процентных пунктов. В течение следующих двух месяцев он еще упорнее пытался достучаться до избирателей. И 9 сентября Мултон одержал победу с перевесом в 11 пунктов — невероятный результат, особенно если учитывать, что в начале года он отставал на целых 53. Победа Мултона стала единственным непредсказуемым результатом праймериз Демократической партии во всем избирательном цикле 2014 года.

На общих выборах соперником Мултона был опытный республиканец с сильной финансовой поддержкой. В Республиканской партии он считался одним из перспективных политиков общенационального уровня. Опросы показывали почти равные шансы соперников, но в день выборов Мултон победил с перевесом в 15%. В речи по случаю избрания Мултон горячо говорил о недостаточной помощи ветеранам и о том, что конгресс недопонимает роль армии. «Для этого я и отправляюсь в Вашингтон — чтобы все изменилось», — заявил он.

Несмотря на то что он один из самых молодых конгрессменов, Мултон твердо намерен осуществить изменения к лучшему, причем как можно скорее: вернуть в нужное русло деятельность Управления по делам ветеранов и заставить его оказывать реальную помощь тем, кто воевал в Ираке и Афганистане. Уверен, американцы еще не раз услышат имя Мултона. Конгрессу нужно больше таких подлинных лидеров, как он, чтобы власть выполняла свое предназначение.

## **Открывая возможности**

В детстве Мишель Хупер из компании Baxter Healthcare дружила с соседской девочкой. Однажды она зашла за ней домой, но у порога ее ждал отец подруги. «Он сказал, что запрещает своей дочери играть с чернокожими детьми. Это стало настоящим потрясением. Я была в ужасе». Такая откровенная дискриминация поразила Хупер: этот случай из детства запомнился ей навсегда и послужил толчком к развитию ее лидерских качеств. Справившись с обидой, она взялась за книги, решив учиться на отлично. «Я положила на свой ум, надеясь, что он поможет мне добиться успеха», — говорит она. У нее перед глазами не было примеров для подражания из мира бизнеса, однако Хупер решила, что непременно станет главой большой корпорации: не зря же она была отличницей по экономике!

В Baxter Healthcare Хупер представилась первая серьезная возможность проявить себя в менеджменте: ей поручили антикризисное управление операциями компании в Канаде. Это была настолько напряженная работа, что на нервной почве у нее началась аллергия. Но Хупер не имела права сдаться: «Уходить было нельзя — я стала первой чернокожей женщиной во главе такой организации, а в моей семье до меня не было крупных руководителей. Я просто не могла позволить себе провал».

Продвигаясь в иерархии Baxter Healthcare все выше и выше, Хупер обнаружила свое призвание: подавать пример молодым специалистам и помогать им развиваться. Хупер уверена: многие талантливые люди не получают того, что заслуживают, поскольку их потенциал остается незамеченным. «Это все из-за того случая, когда меня прогнал отец подружки», — объясняет она свою чуткость.

«Надо принимать людей такими, какие они есть. Вокруг так много хороших людей. Все, что им нужно, — это возможность проявить себя. Мне всегда давали такую возможность и позволяли браться за трудные задачи — благодаря этому я выросла как лидер, хотя поначалу даже и не думала, что способна на такое».

Такие истории — и о том, что лидерам не всегда бывает легко осознать свое предназначение, и о том, как они радуются, когда им это все-таки удастся, и как охотно делятся своим открытием с окружающими. Энн Фадж рассматривает лидерство как служение другим, а не обслуживание собственных интересов. «Какую пользу обществу могут принести мои способности?» — спрашивает она себя.

«Кто угодно может построить нехитрый бизнес на пару лет, заработать вагон денег и жить себе припеваючи. Это не лидерство, это так, игра. Быть лидером — значит оставить после себя что-то важное, будь то отношение к людям или умение решать задачи».

## **От предназначения к действию**

Даже если вы осознали свое предназначение, само по себе это ничего не значит — нужно идти дальше и решать реальные задачи, объединяя людей общей целью.

**Джим Уоллис: нести свет веры**

Основатель христианской общины Sojourners («Странники») Джим Уоллис незадолго до нашей с ним беседы вернулся из города Фергюсон в штате Миссури, где встречался и с молодежью, которая протестовала против полицейского расизма и произвола, и с религиозными деятелями, поддерживающими этот протест, а также общался с государственными чиновниками: было важно попытаться объединить людей. Уоллис, один из ведущих религиозных деятелей Америки, принимает социальную несправедливость близко к сердцу. Он говорит, что его новая книга будет посвящена расовым проблемам. От предназначения, считает Уоллис, мало толку, если оно не воплощается в конкретные дела:

«Мое предназначение я вижу в том, чтобы нести свет веры повсюду — там, где мы трудимся, где живем, по всей стране и всему миру. Человек, для которого вера не стала движущей силой, живет без опоры. Через Иисуса Бог приходит к людям, к обычной уличной толпе. Это означает, что религия должна пройти испытание улицей. Можно долго рассуждать о религии, но, если она не меняет жизнь простых людей, ее влияние будет невелико. На своих семинарах в Джорджтауне я всегда спрашиваю студентов, как они несут свою веру людям».

Уоллис рос в белом районе Детройта. В подростковом возрасте неравенство, которое он видел в соседних черных районах, заставило его сделать вывод, что с его городом и страной что-то не так: «И я вышел за ответом к людям».

«Работая уборщиком в кинотеатре, я подружился с молодыми черными ребятами, и это все изменило. Как-то я пришел в нашу церковь, и староста общины обратился ко мне: “Джим, пойми — христианству нет дела до расизма. Расизм — политический вопрос, а вера — это личное”. В тот же вечер я оставил церковь. Расовый вопрос полностью меня захватил. Я понимал, что с обществом не все в порядке, но все предпочитали об этом помалкивать. И я сказал себе: “Если христианской вере нет дела до расизма, значит, мне не нужна такая вера”».

Во время учебы в Университете штата Мичиган Уоллис активно участвовал в акциях протеста против войны и нарушений гражданских прав. За ненасильственное гражданское

неповиновение его арестовывали больше двадцати раз. «Я был радикальным студенческим активистом и мог за два часа вывести на улицы 10 000 человек», — рассказывает он. На пике общественной напряженности в связи с вьетнамской войной и расстрелом студенческой демонстрации в Кентском университете Уоллис возглавил студенческую забастовку, в результате которой Университет штата Мичиган был временно закрыт. Спустя сорок четыре года альма-матер Уоллиса присудила ему почетную степень — «за беззаветную преданность делу социальной справедливости».

В студенческие годы Уоллис вернулся к вере, натолкнувшись в Евангелии от Матфея на слова Иисуса: «Когда делали вы что-то для одного из униженных братьев Моих, вы делали это для Меня». Он поясняет:

«Здесь Сын Божий говорит: я буду судить о вашей любви ко мне по вашему отношению к ним. “К ним” — значит, к слабым, беззащитным, неимущим, угнетенным. Это радикальнее Карла Маркса, Хо Ши Мина и Че Гевары вместе взятых. Отношение к самым бедным и беззащитным — вот показатель истинной веры. Вся моя жизнь — попытка постичь общественное значение веры».

Уоллис не прекращал активно участвовать в общественной деятельности и во время обучения на богословском факультете. В начале 1970-х он основал Sojourners — религиозную общину и социальное движение под девизом «Вера — оружие в борьбе за социальную справедливость». Вот уже сорок лет Уоллис, беззаветно преданный делу помощи угнетенным, воплощает этот девиз в жизнь.

Уоллис настаивает: не надо путать карьеру и призвание. «Карьера — человек расписал свои навыки и достоинства в резюме и старательно карабкается вверх, к успеху. Призвание — человек понимает, что ему дано и для чего он живет. Ваше призвание — ваш внутренний компас, то, для чего вы пришли в этот мир. В ином случае вы торчите на постылой работе,

пытаетесь заслужить повышение и, может быть, уделяете своему призванию часть свободного времени».

«Призвание — это когда ваши способности откликаются на зов общества. Вместо того, чтобы искать возможность продвинуться по службе, спросите себя, в чем ваше призвание. Если сейчас ваше призвание — всего лишь занятие в свободное от работы время, у вас проблемы. Эту принципиальную разницу между карьерой и призванием должен уяснить для себя каждый лидер. Если вы лидер, то вы лидер и в том, чем вы каждый день занимаетесь на работе, и в ваших отношениях с окружающими. Когда меня спрашивают, как найти свой внутренний компас и призвание, я всегда говорю: “Спросите у самого себя. Следуйте своим сомнениям, они выведут вас на верный путь”».

Уоллис, следуя своему предназначению, оказывался то на улицах Южной Африки, то перед заключенными тюрьмы Синг-Синг, то среди нищих обитателей вашингтонского гетто, то в Овальном кабинете президента Обамы. Он неустанно помогает людям из беднейших слоев общества. Уоллису не занимать мужества, и он бесстрашно противостоит самым могущественным силам, но при этом категорически отказывается лезть в политику. На Всемирном экономическом форуме он отстаивал идею Нового общественного устава. Этот договор, в частности, провозглашает «преобразующее лидерство на основании ценностей во всех областях человеческой деятельности... Мы должны привлекать людей... которые построят и оставят потомкам более справедливый, честный и прочный мир».

## **Пенни Джордж: стать лидером никогда не поздно**

Моя жена Пенни никогда не считала себя прирожденным руководителем, а ее родители не поощряли в ней карьерных устремлений. Напротив, они всегда ее предостерегали, говоря, что руководящая работа — вещь рискованная. Она стала высококвалифицированным организационным психологом, и

клиенты ценили ее за умение помочь талантливым людям раскрыть свой потенциал. Тем не менее Пенни всегда уклонялась от руководящих должностей, даже в общественных организациях.

Беда грянула в 1996 году, вскоре после того как Пенни получила докторскую степень по психологии и именно тогда, когда они с партнером открыли новую консультационную фирму. Пенни вспоминает: «Я сделала плановую маммографию, а на следующий день вернулась домой с работы и обнаружила на автоответчике сообщение — “Пенни, похоже, что у вас рак груди. Пожалуйста, запишитесь на прием к хирургу”».

Хотя онколог сказал ей, что все излечимо, Пенни была уверена, что умрет, и вся извелась. Она согласилась на модифицированную радикальную мастэктомию, за которой последовали семь месяцев химиотерапии и пять лет гормональной терапии. Все это время она жила в вечном страхе, что рак вернется. Не желая сидеть сложа руки, она прибегала к самым разным способам лечения. Она полностью поменяла образ жизни, перешла на новую диету, занялась спортом, старалась снимать стресс, пробовала фитотерапию и посещала психоаналитика, чтобы переосмыслить юношеские проблемы. Такое ответственное отношение Пенни к своему здоровью серьезно помогло исцелению и вернуло ей уверенность в своих силах.

Когда Пенни ложилась в больницу, наш сын Джон отменил все планы на весенние каникулы и приехал домой, чтобы быть рядом с матерью. А в конечном счете он решил поступать на медицинский факультет. Сегодня он — подающий большие надежды хирург отделения опухолей головы и шеи в клинике Калифорнийского университета в Сан-Франциско, и его главная забота — неустанно помогать своим пациентам. Его старший брат Джефф тоже посвятил себя медицине. Сейчас он возглавляет одно из крупнейших подразделений компании Alcon — мирового лидера в области офтальмологической продукции.

Восстанавливаясь после операции, Пенни ездила в пустыню Четыре Угла в штате Колорадо для участия в одиннадцатидневном индейском обряде — так называемом «поиске видений», включающем четырехдневный одиночный пост. Вернувшись, она решила всерьез заняться популяризацией интегративной медицины. Ее представление о новых подходах к лечению основано на собственном опыте и сочетает в себе лучшие методы традиционной западной медицины и альтернативные способы, которые лечат организм, а не болезнь.

Как-то раз, когда мы ехали на машине в Колорадо, Пенни решительно заявила: «Надо что-то менять — и в том, как лечат, и в том, как учат лечить». Она сказала, что готова возглавить наш семейный благотворительный фонд, созданный в 1994 году. Вместе с директором фонда, замечательным, равнодушным человеком, она начала вкладывать половину наших пожертвований в интегративную медицину. По тем временам это была новаторская идея — связать ведущих специалистов по интегративной медицине с благотворителями, готовыми вложиться в эту область. В результате была создана организация Bravewell Collaborative — объединение из двадцати пяти фондов, совместно финансирующих преобразования в медицине.

Хотя все участники объединения видели в Пенни организатора и вдохновителя, сама она по-прежнему отрицала свою ведущую роль — «Я никакой не лидер». Откуда такое противоречие? Просто Пенни как лидер — не «руководитель» в полном смысле слова. Оставаясь в тени, она создает условия для активных лидерских действий своих коллег по объединению. Их вдохновляет подход Пенни, ее увлеченность, равно как и ее нацеленность на сотрудничество. История Пенни — прекрасный пример, как энтузиазм может вдохновить человека стать лидером и помочь найти свое предназначение.

## Стив Ротшильд: обретение призвания

Иногда, упорно строя карьеру, человек обнаруживает, что его работа не соответствует его предназначению как лидера. В этом случае нужно выбрать: или найти способ привести свою работу в соответствие с призванием, или сменить направление деятельности, чтобы найти занятие, которое позволит следовать своему жизненному предназначению. Такой выбор предстояло совершить Стиву Ротшильду.

Ротшильд был восходящей звездой компании General Mills. Он привел в Соединенные Штаты бренд йогуртов Yoplait, что увеличило оборот компании до \$1 млрд. Он стал исполнительным вице-президентом, когда ему не было и сорока, и занимался множеством интересных вещей, однако через восемь лет начал испытывать смутное беспокойство. Он чувствовал себя не более чем посредником, ему не хватало того куража, который приходит, когда руководишь своей собственной командой. Кроме того, он был не согласен с общим направлением развития компании, считая, что ей следует активнее продвигать свою продукцию на глобальный рынок.

У Ротшильда лопнуло терпение, когда он готовил доклад совету директоров о стратегии международного бизнеса компании. «Я подводил к тому, что мы должны наращивать свою активность на мировом рынке, поскольку не можем полагаться исключительно на рост внутреннего», — рассказывает он. Когда Ротшильд был в командировке в Испании, ему позвонил взбешенный президент компании и от имени генерального директора потребовал убрать из доклада рекомендацию развивать международный бизнес. «Не могу, я действительно так считаю», — ответил Ротшильд. «Генеральный директор решил поставить меня на место, но почему-то не захотел со мной поговорить», — объясняет он.

Этот случай окончательно убедил Ротшильда в том, что с General Mills ему не по пути, и он понял, что не получает удовольствия от работы. Немного поразмыслив, он принял решение об уходе из компании: «Я застрял на работе, которая перестала мне нравиться. Мне нужно было снова почувствовать себя живым человеком».

«Уход из General Mills — это было настоящее спасение. Благодаря этому я смог заняться собой, у меня появилось время на жену и детей. Я почувствовал себя более полноценным, счастливым и состоявшимся человеком».

Сбросив с себя хомут General Mills, Ротшильд вовсе не собирался с ходу впрягаться в другой воз. Он решил взять паузу, спокойно поразмыслить и разобраться, что для него на самом деле важно и каким полезным делом ему хотелось бы заняться. И в итоге понял, что самое правильное дело — помогать обездоленным снова встать на ноги.

«Если долго заниматься чем-то одним, становится страшно просто взять и бросить это дело. Как будто тащишь тяжеленный чемодан. Чтобы немного передохнуть, берешься за него одной рукой. А это, оказывается, еще труднее... На самом деле нужно сразу избавляться от такого чемодана».

Он понял, что хочет помогать обездоленным людям становиться финансово независимыми и обзаводиться семьями. На собственные деньги он создал организацию Twin Cities RISE!. Ее цель — помочь безработным освоить рабочие специальности и устроиться на работу с достойным заработком.

«Я создал Twin Cities RISE! по одной простой причине — понял, что хочу решать реальные проблемы. Никого не интересовали беды нищих чернокожих, многие из которых отсидели в тюрьме. Моя задача изменилась — раньше я строил бизнес, а теперь устраиваю человеческие судьбы».

## **Ваша организация и общая цель**

Лидеры существуют не в безвоздушном пространстве. Их задача — объединять людей в стремлении к общей цели. А определить вместе с людьми, что будет общей целью, — это и есть самое сложное в работе лидера. Подлинные лидеры, такие как Кен Фрейзер, с таким воодушевлением служат своему призванию, что окружающие, глядя на них, просто не могут сидеть сложа руки.

Скептики скажут — легко почувствовать, что служишь людям, если работаешь в компании, помогающей спасти человеческие жизни. А если в продуктовом магазине? Глава Kroger Дэйв совершенно уверен, что любой организации нужна общая цель. Да, компания Kroger никого не спасает, но ее сотрудники все равно чувствуют, что причастны к важному и полезному делу. Диллон донес до людей простую мысль, с которой согласились все: работа в продуктовом магазине — достойное и уважаемое занятие, служащее интересам общества. «Каждому человеку нужен смысл жизни. Задача лидера в том, чтобы помочь людям обрести этот смысл», — говорит он.

«У нас всегда есть возможность сделать жизнь наших покупателей чуточку лучше — скажем, поднять им настроение своим дружелюбным отношением. Немного человеческого тепла — и день становится не таким уж скверным. А если я отношусь к людям по-доброму, то и моя самооценка выше. В конце пути можно будет оглянуться назад и сказать себе: “И все-таки жизнь прожита не зря, кое-что важное я сделал”».

Председатель совета директоров и генеральный директор PepsiCo Индра Нуйи совершенно точно знает, что такое хорошая компания. Она приводит четыре составляющие: 1) акционерная прибыль; 2) польза людям и обществу; 3) минимизация воздействия на окружающую среду; 4) бережное отношение к сотрудникам. Эти четыре грани отражают ценности всех заинтересованных сторон. «У каждой компании есть душа — это все люди, которые в ней работают», — говорит она.

«Сотрудники вовсе не хотят оставлять свое “я” на входе. Они хотят работать в компании, руководству которой важно самовыражение сотрудников в труде и

небезразличен окружающий мир. У каждого достойного руководителя компании должен быть свой внутренний компас».

Нуйи родилась в индийском городе Ченнаи и получила образование в Мадрасском христианском колледже и Индийском институте менеджмента в Калькутте. В 1976 году она переехала в Америку, где получила степень MBA в Йельской школе менеджмента. Поработав стратегом в нескольких ведущих компаниях, в 1994 году она пришла в PepsiCo.

Нуйи назначили генеральным директором компании в 2006 году. Уже тогда она предвидела рост интереса к более здоровой еде и напиткам. Поэтому в рамках своей стратегии она расширяла ассортимент PepsiCo — сладкие напитки и продукты с высоким содержанием жиров стали уступать место продукции Quaker Oats, Gatorade, Tropicana и многим другим новым брендам здорового питания.

Она назвала эту стратегию «Ответственно к цели», имея в виду необходимость как добиваться непосредственных экономических результатов, так и продвигаться к осуществлению долгосрочных замыслов. Нуйи упорно и решительно воплощала свою стратегию, в том числе путем крупных поглощений на развивающихся рынках. Каждое совещание с участием Нуйи и каждое ее публичное выступление помогали спланировать 275 000 сотрудников PepsiCo вокруг общей цели.

В это же время главным соперником PepsiCo руководил Мухтар Кент, бизнесмен турецкого происхождения. Он сосредоточился на развитии традиционных для Coca-Cola брендов безалкогольных напитков и к 2009 году обеспечил компании абсолютное лидерство на этом рынке, сильно потеснив PepsiCo. Нуйи начали обвинять в том, что она уделяет недостаточное внимание сильным сторонам вверенной ей компании. Но она не отступила. Форсировав маркетинг безалкогольных напитков, она уверенно продолжала проводить в жизнь свою стратегию 2006

года и поменяла топ-менеджмент компании. Результаты периода 2011–2014 годов подтвердили ее правоту. PepsiCo вернула утраченную долю рынка и нарастила как объемы продаж, так и ассортимент. В этот же период биржевые котировки акций PepsiCo росли вдвое быстрее, чем у Coca-Cola.

Уже после того, как успех переориентации PepsiCo стал совершенно очевиден, инвестор-активист Нельсон Пельтц купил 0,7% акций компании и предложил Нуйи отказаться от ее стратегии. Взамен он предложил ей купить отделившуюся от Kraft компанию Mondelez, интегрировать ее в пищевое направление PepsiCo и выделить производство напитков в отдельную компанию. Нуйи встретила его во всеоружии. Собственный анализ PepsiCo показывал, что совместное производство снеков и напитков приносит не меньше \$1 млрд дополнительной прибыли ежегодно. Нуйи держала оборону и целенаправленно воплощала свою стратегию. К началу 2015 года Пельтц согласился прекратить свою «подрывную деятельность» в обмен на введение в совет директоров PepsiCo бывшего главы компании Heinz.

Пример Нуйи показывает, как важно упорно решать четко сформулированную задачу, сплотившись вокруг заявленной цели. Это очень важно для успешной реализации стратегии. Разумеется, иногда бывают и неудачи, как это случилось с PepsiCo в 2009 году, а иногда стратегию ставят под сомнение оппоненты, предлагая свои решения, как в случае с Пельтцем. Так проверяется твердость лидера — насколько он уверен в своем предназначении и в целях возглавляемой им организации.

## **Гармония внутреннего компаса и предназначения**

Ваше предназначение как лидера состоит в том, чтобы, пользуясь своим внутренним компасом, менять мир к лучшему. Если вы основали компанию, ее миссия должна соответствовать курсу вашего внутреннего компаса. А если вы пришли работать в чужую организацию, нужно убедиться, что, следуя ее миссии, вы не собьетесь с пути. В противном случае работа не принесет вам ни малейшей радости.

Возвращаясь к истории Кена Фрейзера, можно заметить, что курс его внутреннего компаса на служение людям совпал с миссией Merck «Лекарства для людей». Точно так же и меня, когда я пришел в Medtronic, сразу же зацепил девиз «Возвращать здоровье». Мы оба пришли в компании с уже сформулированной миссией — хорошей, доброй и правильной.

Но такие точные попадания бывают не у всех. Это чувствовала Индра Нуи, работая в PepsiCo, и, став главой компании, приняла непростое решение о смене миссии и стратегии компании, поскольку видела свое предназначение лидера в пропаганде перехода на более здоровые продукты и напитки. Миссия Honeywell была мне чужда, и я пытался, пользуясь своим положением топ-менеджера, подтолкнуть компанию к переменам. Когда я понял, что Honeywell изменила меня самого больше, чем я ее, я решил уйти в Medtronic.

А порой характер работы и миссия компании оказываются несовместимы с внутренним компасом лидера. Так, Сет Мултон покинул железнодорожную компанию с бестолковым руководством и никуда не годной культурой. Стив Ротшильд ушел из General Mills, поскольку был не согласен с миссией компании.

Конечно, обстановка вокруг нас с течением жизни постоянно меняется, но наше предназначение подобно путеводной нити — как в стихотворении Уильяма Стаффорда из эпиграфа к этой главе. Неизменен и источник смысла в виде внутреннего компаса — на всем нашем извилистом жизненном пути, богатом на новые

возможности. Придерживаясь курса, указанного внутренним компасом, вы будете идти вперед неуклонно и целеустремленно.

## **Упражнение: мое предназначение как лидера**

В этом упражнении в центре внимания будет ваше предназначение как лидера и его истоки в жизненном опыте, устремлениях и способностях.

1. Вспомните свой ранний жизненный опыт (упражнения к главам 1 и 3) и воспользуйтесь им для определения своих самых сокровенных устремлений.
2. Становятся ли ваши устремления яснее, когда вы переосмысливаете свой жизненный опыт?
3. Как ваши устремления приводят вас к пониманию вашего предназначения как лидера?
4. Напишите себе письмо с изложением своих долгосрочных замыслов. В чем состоит ваша ближайшая цель? Насколько ваше предназначение как лидера соотносится с остальной жизнью? Это ее неотъемлемая часть или самостоятельный элемент?

# Раскрытие потенциала сотрудников и делегирование полномочий

*В чем духовная ценность гребли? Полностью растворить собственное «я» в коллективных усилиях команды.*

ДЖОРДЖ ЙОМЭН ПОКОК, ЧЕМПИОН ОЛИМПИЙСКИХ ИГР 1936 ГОДА

Лидеры, совершившие переход от «я» к «мы» и осознавшие собственное предназначение, способны создавать эмоциональную связь со своими последователями, которая только укрепляет доверие к их руководящей роли. Для того чтобы мобилизовать всю свою организацию — и особенно сотрудников низшего звена — на решение общих задач, нужны особые навыки.

Когда-то большинство руководителей обеспечивало результативность работы своих подчиненных, опираясь на свои властные полномочия. Сегодня такой иерархический подход срabатывает далеко не всегда — особенно если речь идет о сотрудниках-миллениалах, довольно скептически воспринимающих начальство, которое указывает, как работать. Они предпочитают руководителей, которые поддерживают, вдохновляют и дают возможность самостоятельно решать, как добиваться результата.

Подлинные лидеры стремятся к более индивидуальному взаимодействию с каждым подчиненным. Они нацелены на

развитие лидерского потенциала каждого сотрудника, исходя из его особенностей. С точки зрения долгосрочных задач — подготовка будущих лидеров, создание здоровой рабочей атмосферы, достижение устойчивой результативности — такой подход представляется куда более успешным, чем традиционные иерархические методы руководства.

## **Энн Малкахи: вдохновлять в кризисной ситуации**

Исключительные лидерские качества Энн Малкахи проявились в полной мере, когда она встала у руля компании Xerox в самой критической ситуации за всю ее историю. Совершенно неожиданно для себя оказавшись на должности генерального директора, Малкахи продемонстрировала выдающуюся способность сплотить коллектив из 96 000 сотрудников вокруг общей цели. Вера в коллег помогла Малкахи не только спасти компанию от банкротства, но и создать сильную организационную культуру компании, которой сегодня руководит ее преемница Урсула Бёрнс.

В 2000 году у Малкахи и в мыслях не было, что когда-нибудь ей придется руководить компанией. В один прекрасный день, накануне отъезда Малкахи в командировку в Японию, к ней в кабинет зашел председатель совета директоров Пол Оллэйр. Он сказал, что собирается рекомендовать совету уволить нынешнего CEO и назначить Малкахи исполнительным директором, чтобы впоследствии повысить до генерального директора. Ошарашенная Малкахи попросила дать ей вечер на раздумья и обсуждение с семьей. Наутро она приняла предложение.

Решение совета директоров стало сюрпризом для всех — не только для самой Малкахи. За двадцать пять лет работы в Xerox

она установила прочные и доверительные отношения с коллегами. Она успела поработать и в прямых продажах, и в области управления персоналом, но у нее не было опыта в финансах, научно-исследовательской работе и производстве. На тот момент она занимала свою первую общеуправленческую должность руководителя одного из нишевых подразделений Xerox.

«Это было как поход на войну — я знала, что буду биться за правое дело, и понимала, сколько стоит на кону. Эта работа должна была полностью изменить мою жизнь и потребовать полной самоотдачи. Я никогда не рассчитывала на пост генерального директора и не готовилась к этому».

Но никто не осознавал главного — что у Xerox огромные проблемы с ликвидностью и компания на грани банкротства. Продажи падали, продавцы разбежались, а новых продуктов почти не было. Долг Xerox составлял \$18 млрд, кредитные линии были исчерпаны. Сотрудники были подавлены, а курс акций с каждым днем опускался все ниже. Денег в компании оставалось ровно на одну неделю, и внешние консультанты рекомендовали задуматься о перспективе добровольного банкротства. Да еще и у финансового директора Xerox голова была занята исключительно расследованием Комиссии по ценным бумагам и биржам относительно метода признания доходов, применявшегося в компании.

Обстановка накалялась, и Малкахи отдавала себе отчет, что избежать банкротства будет непросто.

«Мне казалось, что я нахожусь на капитанском мостике “Титаника” и утопить его предстоит именно мне. Гордиться тут было нечем. Особенно ужасно было просыпаться среди ночи с мыслью о том, что будет с сотней тысяч сотрудников компании и ее пенсионерами в случае краха».

Как же Малкахи, не имеющая опыта в финансах, справлялась с кризисом? Она воспользовалась хорошими отношениями с коллегами и своими знаниями о том, как работает Xerox. Все

понимали, что Малкахи готова сражаться за компанию до последней капли крови. Она восполняла пробелы в своем опыте с помощью сотрудников казначейства и собравшейся вокруг нее группы руководителей самых разных направлений, которые охотно помогали ей советами.

Как только Малкахи поняла, что Херох действительно в беде, она ясно осознала и свою цель: спасти компанию от банкротства и вернуть ей былое величие. Ей предстояла трудная задача — сплотить и организовать впавших в уныние сотрудников и побудить к активным действиям руководителей всех уровней. «Я чувствовала себя частью коллектива и верила в коллег, поэтому у нас все получилось. Прежде всего было нужно создать крепкую команду руководителей», — говорит она.

Малкахи лично встретилась с сотней самых влиятельных топ-менеджеров компании, чтобы поинтересоваться, готовы ли они оставаться в компании невзирая на предстоящие трудности.

«Я знала, что среди них есть люди, не слишком расположенные ко мне. Поэтому для начала я открыто поговорила с некоторыми: “Давайте начистоту. Я знаю, что вы не в восторге от моего назначения. Если решите остаться, нам нужна абсолютная согласованность действий. Ваш уход не доставит мне никакой радости — я оказалась на этом месте вовсе не из-за жажды власти. Речь идет о судьбе компании”».

Первые два ее собеседника, оба — руководители крупных операционных подразделений, решили уйти, но все остальные топ-менеджеры подтвердили, что остаются. Они поверили в Малкахи. А она, в свою очередь, обратилась к их порядочности и стремлению спасти любимую компанию.

Вот что говорит Урсула Бёрнс, ставшая в 2009 году преемницей Малкахи, о своей верности компании, которая так много ей дала:

«Я объехала почти весь мир. Моя жизнь прекрасна, друзей у меня столько, что и не сосчитать. И все это благодаря моей работе в Херох. Неужели я могла в такой

трудный момент просто сказать: “Всем спасибо, до новых встреч?” Мама учила меня совсем другому».

Беседы с Малкахи помогли людям сплотиться. Бёрнс вспоминает: «Мы устроили общий ужин в конференц-зале при офисной столовой. Люди переглянулись, порадовались, что столько народу решило остаться, и сказали: “Ну ладно, теперь мы все в одной лодке. Поплыли. Как выживать будем?”»

Вместо бесконечных совещаний в головном офисе Малкахи сама посещала крупных заказчиков и моталась вместе с полевыми сейлзами, чтобы понять, можно ли остановить волну отказов и переходов рядовых клиентов к другим производителям. Она говорила продавникам: «Я поеду куда угодно и когда угодно, чтобы сохранить нам покупателя». Как это было непохоже на ее предшественника, который и носа не казал за пределы корпоративной штаб-квартиры! А еще это стало важным сигналом для заказчиков — такой подход укреплял организацию продаж Хегох и способствовал восстановлению доверия к компании.

При этом Малкахи ставила сложные задачи и проявляла требовательность — люди были обязаны публично отчитываться о результатах своей работы. Несмотря на огромное давление, которое оказывалось на компанию, Малкахи предпочитала реалистичные прогнозы. «Нельзя вписывать в квартальный прогноз никакое “а вдруг получится”. Если мы хотим таким образом урвать у биржи трехмесячный кредит доверия, то потом нас на части разорвут. Это будет страшное дело, ребята».

Малкахи заставляла топ-менеджеров взаимодействовать друг с другом напрямую. «Мы говорили обо всем, — рассказывает Бёрнс. — Энн человек прямой, она так и говорит: “Не уверен — не берись”». Она не стремилась управлять ходом обсуждений, продавливая свою точку зрения, — по словам Бёрнс, Малкахи

скорее играла роль дирижера: «Она отлично разбирается в людях и умеет заставить их работать вместе».

В октябре 2000 года компания оказалась на краю гибели. В начале месяца Малкахи прямо сказала акционерам Херох, что бизнес-модель компании нежизнеспособна. На следующий день акции обвалились на 26%. «Это стало моим боевым крещением», — вспоминает Малкахи.

Самой Малкахи всегда становилось легче, когда ей было на кого опереться, но на новом посту она сама должна была вселять в свою команду уверенность, что компания выживет, какие бы мысли ни роились в ее собственной голове. «Я человек очень эмоциональный, и труднее всего мне было всегда держать себя в руках. Я была к этому совершенно не готова». При этом она была не застрахована от неуверенности и стресса.

«Однажды я приехала на работу прямо из аэропорта, после командировки в Японию, и этот день выдался на редкость мрачным. По дороге домой, где-то в полдевятого вечера, я остановилась на обочине шоссе и сказала себе: “Не знаю, куда податься. Домой не хочу. Деваться просто некуда”».

Знакомо вам такое чувство? Я на собственном опыте убедился: тоска и отчаяние нередко овладевают лидерами, но большинству из них не хватает смелости в этом признаться. «В голосовой почте меня ждало сообщение от нашего главного стратега Джима Файерстоуна: “Денек, похоже, был хуже некуда, но мы в тебя верим. У нашей компании великое будущее”». Это было очень вовремя — что-то подобное Малкахи и хотела услышать. Она поехала домой и наутро появилась на работе в отличном настроении. «Команда стала для меня настоящей опорой. Мы могли спорить, даже ругаться, но все равно оставались верными и преданными коллегами».

Предложение внешних консультантов готовиться к объявлению о банкротстве — что, по их мнению, могло облегчить

положение с долгом в \$18 млрд — вызвало у Малкахи взрыв возмущения.

«Я сказала: “Вы ничего не понимаете. Работать в этой компании означает бороться и побеждать. А банкротство — вовсе не победа. Я на это не пойду, разве что в самом крайнем случае, когда не будет другого выхода. А пока у нас полно других вариантов”. Я разозлилась — им даже в голову не приходило, что для успеха нужен кураж, нужно любить свое дело. Им было наплевать, как банкротство скажется на сотрудниках компании. А наши люди верили, что в этой войне мы победим».

И в конце концов Энн Малкахи действительно победила. Она сумела избежать банкротства, сократив операционные расходы на несколько миллиардов долларов и выплатив около 60% задолженности. Продажи и прибыль начали расти благодаря выводу на рынок шестидесяти новых продуктов на основе новейших цифровых технологий.

Что стало самым важным в действиях Малкахи как лидера? Она сумела вдохновить людей на преодоление трудностей и поддержать их целенаправленные усилия по спасению и возрождению Херох. Подлинные лидеры, такие как Малкахи, понимают, что уверенный в своих силах коллектив может значительно больше, чем любой герой-одиночка, и сплачивают людей вокруг общей цели.

## **Лидер на передовой**

Отличительная черта лидеров-вдохновителей — способность выстраивать глубокие и прочные отношения с людьми. К сожалению, многие руководители крупных компаний считают, что их задача ограничивается выстраиванием структуры, процессов и стратегий организации. Распределяя обязанности, они остаются в стороне от людей, фактически выполняющих работу.

В XXI веке такой отстраненный стиль руководства обречен на неудачу. Сегодня сотрудники ждут от руководства более индивидуального подхода — только так они начинают работать с полной самоотдачей. Подчиненные требуют от руководителя доступности, понимая, что именно открытые и серьезные отношения с лидером — залог взаимного доверия и преданности делу. Билл Гейтс, Стив Джобс и Джек Уэлч не добились бы успеха без непосредственного взаимодействия со своими сотрудниками: общаясь с командой, они видели, кто увлечен делом, а кто не очень, кого волнует будущее компании, а кого нет. Особый интерес представляет случай Уэлча — жесткого и требовательного руководителя. Однако именно своей требовательностью он давал людям понять, что заинтересован в их успехе и карьерном росте.

В своей книге «Очевидец власти» (Eyewitness to Power) Дэвид Герген пишет: «Отношения лидера со своими последователями — краеугольный камень лидерства. Люди готовы верить свои надежды и мечты другому человеку, только если считают его надежным хранителем». Подлинные лидеры выстраивают доверительные отношения с людьми на всех уровнях своей организации. Это долгосрочные и во всех смыслах взаимовыгодные отношения.

Вуди Аллен однажды заметил: «80% успеха — умение себя показать». Удивительно, но многие руководители так заняты, что не находят времени на свою команду. Они не утруждают себя присутствием на вручении призов, корпоративных пикниках или собраниях торговых представителей. Они не обходят офисы, заводы или лаборатории и не выезжают в филиалы и представительства. Порой у них нет времени даже на переговоры с важным клиентом или посещение отраслевой выставки. В результате подчиненные знают руководителя разве что в лицо. Взаимодействие коллектива с руководителем сводится к

видеоконференциям, просмотру его публичных выступлений и прослушиванию его сообщений в голосовой почте.

Генеральный директор розничной сети Target Брайан Корнелл регулярно посещает магазины своей компании по всей стране — часто один и без предупреждения. Он пожимает руки работникам и беседует с ними, но вместе с тем его острый профессиональный взгляд отмечает, насколько грамотно они общаются с посетителями магазина. Такие визиты помогают ему лучше представить себе, что происходит в организации, которую он возглавил не так давно, и что нужно улучшить в работе. Помимо прочего, они подсказали ему, как он сам выражается, «труднейшее решение за всю карьеру» — прекратить неудачную экспансию в Канаде, которую затеял его предшественник. Принимая это решение, Корнелл опирался не только на многочисленные аналитические данные. В пик предновогодних продаж он лично посетил канадские торговые точки, увидел, что покупателей единицы, и понял, что Target следует полностью сосредоточиться на американском рынке: он-то давал прибыль.

А вот что рассказывает Говард Шульц о своем посещении одной из кофеен Starbucks субботним утром:

«Я вошел не раздеваясь, чтобы меня не сразу узнали. Когда я сел за столик, ко мне подошла управляющая и спросила: “Говард, это вы?” Я ответил — “Ну да”. Она рассказала, что получила акции Starbucks и что это очень много значит для нее и всей ее семьи. А потом расплакалась и сказала, что очень тронута моим приходом в ее кафе. Впоследствии я получил от нее сообщение по голосовой почте — она говорила, какую огромную роль в ее жизни сыграл этот случай. Я тут же перезвонил ей, чтобы поблагодарить».

Такие истории о самом обычном человеческом общении производят сильнейшее впечатление. Все, что делают Корнелл и Шульц, — просто выходят к людям. Если лидер присутствует на важных мероприятиях или неожиданно появляется среди рядовых сотрудников — непосредственных исполнителей миссии

компании, — люди видят в нем не статую на пьедестале, а живого человека.

## **Взаимное уважение как фундамент**

Подлинному лидеру следует создать атмосферу взаимного уважения — только так подчиненные смогут проявить свои лучшие качества. Это необходимое условие. Уважение к руководителю, как и лояльность по отношению к компании, — залог наиболее полного раскрытия потенциала сотрудников. Но и то и другое нужно заслужить. Что должны делать лидеры-вдохновители, чтобы заслужить уважение подчиненных?

- Относиться к окружающим как к равным.
- Внимательно выслушивать собеседника.
- Учиться у других.
- Рассказывать о себе.
- Объединять людей вокруг цели.

### **Относиться к окружающим как к равным**

Люди уважают тех, кто относится к ним как к равным. В этом отношении особенно показателен пример знаменитого инвестора Уоррена Баффетта. И с зелеными студентами, которые слушают его с открытым ртом, и со своим другом Биллом Гейтсом он разговаривает одинаково — вежливо и доброжелательно. Баффетту не нужно надевать маску важного и могущественного человека — люди и так видят, чего он стоит. Он с неподдельным уважением относится к окружающим, а те, в свою очередь, в

равной мере ценят и его человеческие качества, и его талант инвестора. Баффетт, открытый и искренний в общении, охотно поддерживает в других лидерские устремления.

## **Внимательно выслушивать собеседника**

Люди ценят, когда к ним прислушиваются. Умение слушать — одно из важнейших умений лидера-вдохновителя: ваш собеседник понимает, что вы относитесь к нему с искренним интересом, а не просто чего-то от него хотите. Прекрасным слушателем был, например, Уоррен Беннис. Помню, как он терпеливо выслушивал мои соображения, а потом — с его-то опытом! — делал очень точные замечания.

## **Учиться у других**

Люди чувствуют свою значимость, когда окружающие спрашивают у них совета или просят поделиться опытом. Лучший совет по поводу преподавания я услышал от своего коллеги по Гарвардской школе бизнеса Пола Маршалла, одного из величайших педагогов. Он сказал: «Билл, даже и не думай, что сможешь преподавать в ГШБ, пока сам не захочешь учиться у студентов». Я следую этому совету уже полтора десятка лет и всегда говорю своим студентам и слушателям: «Я уверен, что узнаю от вас куда больше, чем вы от меня». Сначала они недоверчиво улыбаются, но вскоре понимают, что общение с ними помогает мне понять образ мыслей сегодняшних руководителей и студентов МВА.

## **Рассказывать о себе**

Открытость лидера и его готовность рассказывать о себе и своих слабых местах подает пример и другим — собеседники охотно делятся с ним собственными опытом и сомнениями. В канун Дня благодарения 1996 года я разослал всем сотрудникам Medtronic электронное письмо с благодарностью за поддержку, которую мы с Пенни получили в связи с ее болезнью. На нашу беду откликнулись многие, а кто-то поделился и своими бедами.

## **Объединять людей вокруг цели**

Когда вся организация в едином порыве сплотилась вокруг своей миссии и люди действуют целеустремленно и согласованно — это всегда вдохновляет. Но добиться этого непросто, особенно если в коллективе хватает скептиков и нытиков. Но атмосфера единодушия стоит любых усилий — даже если придется расстаться с теми, кто не разделяет миссию организации.

Обычно людьми движут их собственные интересы. Если руководство организации способно убедительно доказать сотрудникам, что каждый добьется своих личных целей, совместно решая общие задачи, то единение возможно. Подлинные лидеры вдохновляют подчиненных раскрывать свои таланты и лидерские качества — кем бы они ни работали и какую бы должность ни занимали.

Несколько лет назад я посетил предприятие Medtronic в Южной Калифорнии. Его сотрудники делают из клапанов свиного сердца имплантаты, применяющиеся при сердечных патологиях у людей. Эта работа сродни искусству и требует высочайшей квалификации. На производстве меня познакомили с лучшей работницей, иммигранткой из Лаоса, которая делала 12 000 клапанов в год. На мой вопрос о том, что она считает своей главной задачей, она горячо воскликнула: «Мистер Джордж, моя задача — делать сердечные клапаны, спасающие людям жизнь».

«Прежде чем расписаться за готовый клапан, я думаю — а подошел бы он в случае чего моей маме или моему сыну? И если я понимаю, что нет, значит, он идет в брак. Если хотя бы один из моих клапанов окажется негодным, кто-то может умереть. Даже если компания считает 0,1% допустимым уровнем брака, то я не смогу простить себе, если кто-то из-за меня умрет. Я прихожу домой вечером и засыпаю с мыслью о том, что спасено уже 5000 жизней благодаря сердечным клапанам, которые я изготовила».

Можно ли усомниться в том, что среди своих коллег она лидер? Ее энтузиазм основан на миссии компании, она ставит самой себе высочайшую планку и служит остальным примером для подражания. Обществу нужны именно такие лидеры — на всех уровнях.

## **Создание мотивирующей культуры**

Как создать организационную культуру, побуждающую всех сотрудников раскрывать свой потенциал? Вопрос в том, как руководители высшего уровня ведут себя в обычной рабочей обстановке. Нельзя рассуждать о раскрытии потенциала сотрудников, одновременно прибегая к принуждению ради сиюминутной выгоды: это означает потерять доверие подчиненных. Подчиненные никогда не станут не то что уважать — даже просто терпеть авторитарного руководителя, готового на любую подлость ради результата и нередко затевающего подковерную возню. С такими людьми лучше расставаться, чтобы культура организации более соответствовала идее развития персонала. А вот поощрения со стороны высшего руководства заслуживают те нижестоящие руководители, которые публично признают заслуги своих коллег и подчиненных и способствуют полному раскрытию потенциала каждого из них.

Лидеры-вдохновители живо интересуются делами своих коллег и оказывают им всяческую помощь: консультируют их,

делятся с ними своими соображениями, помогают устанавливать полезные контакты. Например, Рой Вагелос в свою бытность главой Merck всегда обедал в общей столовой и беседовал с сотрудниками об их работе и трудностях, с которыми они встречаются. Он не просто выслушивал, а делал заметки и, обдумав какую-то из проблем, всплывших в том или ином разговоре, несколько дней спустя звонил собеседнику, чтобы поделиться своими соображениями.

Только представьте себе: рядовой сотрудник Merck снимает трубку и слышит генерального директора, который, оказывается, хочет вернуться к их предыдущему разговору! «Я звонил и говорил: “Вопрос, конечно, сложный, но кое-что можно попробовать...” Людям нравится, когда руководителю есть дело до их проблем. Они чувствуют, что ты хочешь помочь, что тебе не все равно», — говорит Вагелос. Такое взаимодействие давало сотрудникам понять, что для компании важна работа каждого из них, и положительно сказывалось на результатах.

## **Мэрилин Карлсон Нельсон: от соковыжималки к раскрытию потенциала**

Председатель совета директоров и генеральный директор корпорации Carlson Мэрилин Карлсон Нельсон радикально преобразовала компанию, которую основал ее отец Кёртис Карлсон — искусный торговец и жесткий, требовательный босс. Однажды он увидел, как дочь покидает офис в половине восьмого вечера, и заинтересовался, не надоел ли ей бизнес. «С понедельника по пятницу мы работаем, чтобы не отстать от конкурентов. А в субботу — чтобы обойти их», — часто говорил он.

Карлсон-старший учил дочь бизнесу, но не хотел, чтобы она выходила на работу, пока не подрастут ее дети. Он был уверен,

что молодым матерям совершенно нечего делать на работе. После рождения первенца Нельсон сначала работала на дому — писала в газету для сотрудников Carlson. Затем ее повысили до редактора. Когда она сообщила об этом отцу, он буркнул: «Тоже мне работница. Сиди дома и нянчи ребенка». «Отец уволил меня в ту же минуту. Я ушла от него вся в слезах», — вспоминает Нельсон.

Занимаясь семьей, Нельсон вела активную общественную деятельность. Она возглавляла Ассоциацию оркестров штата Миннесота, придумала фестиваль «Скандинавия сегодня» и дважды помогла провести в своем родном штате Супербоул — финал первенства Национальной футбольной лиги. Кроме того, она была первой женщиной в составе советов директоров сразу нескольких крупных местных корпораций и совладелец провинциального банка. Ее деловая репутация крепла, но отец наотрез отказывался вводить ее в семейный бизнес.

Нельсон было сорок восемь, когда она вернулась в Carlson: ее младшая дочь как раз поступила в колледж. Почти сразу же она попала — вместе с отцом — на презентацию исследования корпоративной культуры Carlson, которое выполнили студенты MBA Миннесотского университета. Нельсон вспоминает, что ее вопрос о впечатлении, которое произвела компания на студентов, вызвал некоторое замешательство. В конце концов один парень набрался смелости и ответил: «Считается, что Carlson — натуральная соковыжималка для сотрудников и о людях там не думают. Наши преподаватели не советуют идти работать в Carlson». Нельсон страшно расстроилась. «Эта встреча меня похорошему раззадорила», — рассказывает она. Нельсон поняла, что должна изменить авторитарную корпоративную культуру, которую насаждал в компании ее отец.

Когда два года спустя муж сестры Нельсон неожиданно ушел с поста генерального директора, ее отец, которому тогда было уже семьдесят, вернулся к активному управлению компанией. Сфера ответственности Нельсон расширилась, но он по-прежнему

не воспринимал ее как свою преемницу. Примерно тогда же компанию покинули ведущие топ-менеджеры, которые были недовольны авторитарным стилем руководства Карлсона-старшего. В конечном счете управление ключевыми подразделениями перешло к Нельсон, и она принялась коренным образом менять стратегию и основные принципы руководства компанией.

На чествовании отца по случаю шестидесятилетия компании было объявлено о назначении Нельсон на должность генерального директора. Старый упрямец Карлсон наставлял дочь: «Смотри в оба. Никому не доверяй, полагайся только на себя». Нельсон придерживалась прямо противоположной точки зрения — она считала, что забота о сотрудниках создаст обстановку всеобщего доверия: «Если создать благоприятные условия, к тебе потянутся порядочные люди, надо только доверять им и самой быть порядочной».

Поставив во главу угла сотрудников и клиентов, Нельсон полностью перестроила корпоративную культуру, которая при ее отце была основана на страхе. «Из-за своего авторитаризма отец совершенно разучился слышать несогласных», — замечает она.

«Противоположное мнение заставляет тебя либо еще раз убедиться в собственной правоте, либо изменить точку зрения. Мы рассчитываем, что все будут участвовать в принятии решений: нам нужны знания и опыт наших сотрудников. Я считаю, что коллективный опыт как плод серьезных раздумий каждого — мощнейший инструмент. В конце концов, окончательное решение в любом случае остается за руководителем».

Нельсон решила превратить Carlson в компанию для клиентов, создав максимально благоприятные условия работы для сотрудников. Она сместила акцент — с обслуживания интересов финансового капитала на приращение и возвращение человеческого капитала. В своих сотрудниках она хочет видеть три главных качества: порядочность, компетентность и равнодушие. «Порядочность означает, что человек работает

добросовестно, а компетентность — в самом широком смысле — это и знания, и опыт, и здравый смысл, — объясняет Нельсон. — Так что в этих двух требованиях нет ничего удивительного. Что же касается равнодушия, то тут все не настолько очевидно».

«Мне были нужны те, кто морально готов к служению. Лидерство как служение — один из главных двигателей культуры, которую мы хотим построить. Без довольных сотрудников не будет довольных потребителей. В сфере услуг потребители мгновенно понимают, есть ли тебе дело до их нужд».

Нельсон прекрасно понимала: чтобы эти ценности стали в компании нормой жизни и начали определять поведение каждого сотрудника, необходимо донести их до всех подразделений Carlson. Она без устали колесила по миру, встречаясь с сотрудниками и клиентами. «Выстраивать прочные взаимоотношения с клиентами можно только при наличии уверенных и увлеченных сотрудников, которые прекрасно знают цель компании и отчетливо представляют себе ее миссию. Нельзя учить официантов просто ставить еду на стол. Они должны понимать, чего хотят их гости, — посидеть, чтобы их никто не трогал, или от души повеселиться».

Вспоминая о переменах, которые она произвела в компании, Нельсон с гордостью говорит, что теперь никто не скажет, что Carlson наплевать на своих сотрудников. «Изменить культуру за полгода невозможно. Требуется время, чтобы прозрачность управления и совместное обсуждение проблем стали ее неотъемлемой частью». Двадцать лет назад в жизни Нельсон случилось огромное горе — ее дочь погибла в автокатастрофе. Сегодня она считает, что ее личная миссия — «использовать все имеющиеся возможности, чтобы облегчить положение нуждающихся и улучшить жизнь людей». Превращение бывшей «соковыжималки» Carlson в компанию с максимально благоприятными условиями работы — яркий пример того, как

лидер может вдохновлять коллег делать общее дело и способствовать раскрытию потенциала сотрудников.

## **Кент Тири: мэр DaVita**

Постороннему человеку корпоративная культура компании DaVita — это сеть центров гемодиализа — может показаться довольно странной, возможно даже нелепой. На общих собраниях царит атмосфера спортивного мероприятия с кричалками и подтанцовками, а сам глава компании Кент Тири разгуливает в костюме мушкетера со шпагой наголо. Тири согласен: «Да, новеньким все это может показаться какой-то дичью, безвкусицей и вообще полной ерундой».

«Но ведь в каждой стране есть спортивные команды, религиозные организации и даже воинские подразделения со своими гимнами, приветствиями, девизами и песнями. Так что странно выглядит не корпоративная культура DaVita, а компании с унылой атмосферой, которая совершенно не вдохновляет хорошо работать. Учитывая, какую часть своей жизни человек проводит на работе, почему бы не совместить приятное с полезным?»

Подход Тири к корпоративной культуре как к источнику вдохновения для сотрудников вырос из его собственного неудачного опыта — у него уже была компания под названием Vivra Specialty Partners, которую ему пришлось ликвидировать. Тири, вымотанный морально и физически, хотел завязать с бизнесом. Вместе с женой, Дениз О'Лири, они решили немного отдохнуть и пожить для себя. Когда спустя всего несколько недель Тири предложили возглавить DaVita, жена страшно рассердилась: «Опять какая-то муть! В тебе просто тестостерон играет!» Она бушевала так, что Тири поначалу отказался. Заметив, как он расстроен, Дениз махнула рукой: «Псих ты. Ладно, черт с ним, иди туда».

Став генеральным директором DaVita, Тири заметил, как тяжело приходится сотрудникам центров гемодиализа. В среднем пациенты проводят там по 12 часов в неделю, а 20% из них ежегодно умирают, несмотря на прекрасный уход. Поэтому Тири решил, что нужно как-то взбодрить и сплотить сотрудников каждого центра, а заодно и подчеркнуть, что персонал заботится о пациентах.

Тири мечтал сделать из DaVita нечто особенное — чтобы сотрудники на работе вели себя как соседи, которые помогают друг другу, болеют за местную команду и ходят в одну церковь. Тири хотел воспроизвести общинный дух небольшого висконсинского городка, в котором прошло его детство. Он провозгласил себя мэром DaVita, а «дресс-код» для себя позаимствовал у героев своего любимого фильма «Три мушкетера».

Я часто слышал, как Тири рассказывает о культуре своей компании, поэтому решил полюбопытствовать, что же там происходит. Пообщавшись с сотрудниками DaVita, я убедился в их огромном энтузиазме и преданности делу. И, пожалуй, я готов согласиться с замечанием Тири: странной выглядит скорее однообразная, скучная культура большинства других компаний, а не культура DaVita.

В Medtronic мы всегда старались создать теплую семейную атмосферу и для сотрудников, и для пациентов, и я никак не мог понять, почему другие компании не делают то же самое. Результаты опросов из раза в раз говорят об одном и том же: всего 30% людей увлечены своей работой. Это трагедия, катастрофа — потенциал людей растрачивается впустую. Ничего удивительного, что для большинства компаний эмоциональное выгорание сотрудников и текучесть кадров — норма. А сколько бы появилось рабочих мест для счастливых людей, если бы большинство компаний пошло путем Carlson и DaVita!

## **Тони Шей: полная открытость**

Корпоративная культура — конек генерального директора онлайн-магазина обуви и аксессуаров Zappos Тони Шей. Zappos — единственный в мире обувной магазин, устраивающий экскурсии по своему колл-центру. От желающих нет отбоя — другие предприниматели хотят своими глазами взглянуть, как устроена оригинальная и жизнерадостная корпоративная культура, нацеленная на удовлетворение потребностей самых разных заказчиков. Шей строил свой бизнес с ясной целью и на четко сформулированных ценностях. Он плотно общается с сотрудниками компании, и в первую очередь с теми, кто работает непосредственно с потребителями. После сокращения штатов, проведенного в ноябре 2008 года, он писал в электронной рассылке сотрудникам:

«Помните, что это не моя компания и не компания наших инвесторов. Это наша общая компания, и только от нас зависит, куда нам идти. Дальнейший прогресс потребует усилий от каждого, и в результате наша команда станет как никогда крепкой».

Хорошо ли идут дела, плохо ли — Шей ведет себя неформально, естественно и вечно шутит, а с коллегами общается искренне и открыто. Он постоянно подчеркивает, что ценности компании позволяют ей обеспечивать небывало высокий уровень обслуживания клиентов, не загоняя сотрудников в тесные рамки многочисленных правил и бюрократических процедур. Как правило, в большинстве колл-центров оценивают результативность сотрудников по средней продолжительности звонка, чтобы сократить время разговоров и увеличить производительность труда. В Zappos вообще отменили этот показатель, а вместе с ним и стандартные скрипты, и стандартные методы раскрутки покупателей: пусть сотрудники разговаривают

с клиентами более естественно, поскольку это гарантирует более качественный сервис.

Такое доверие сотрудникам невероятно способствовало раскрытию потенциала всей компании. Шей говорит: если с культурой все в порядке, то остальное приложится. Это подтверждают и результаты его работы — на протяжении десяти лет Zappos стремительно росла и в 2009 году была куплена Amazon за \$1,2 млрд.

Такие лидеры, как Малкахи, Нельсон, Тири и Шей, понимают, что в обстановке энтузиазма и увлеченности делом сотрудникам куда проще добиваться высоких результатов: это выгоднее, чем заставлять их ходить по струнке. Давая подчиненным возможность решать и действовать самостоятельно в рамках общего дела, они передоверяют им большую часть своих руководящих функций, но при этом их лидерское влияние только ширится.

## **Делегирование полномочий как расширение ответственности**

Такое расширение зоны ответственности сотрудников называется *делегированием полномочий*, что зачастую неверно понимается как свобода поступать по собственному своему усмотрению. В действительности более широкие полномочия сотрудника означают и более высокую степень ответственности за принятые на себя обязательства. С подобным непониманием я столкнулся в начале своей работы в Medtronic, когда часто говорил о необходимости создания культуры делегирования полномочий. Как-то раз одна из руководящих сотрудниц предъявила мне претензию — то, что я раскритиковал ее работу, якобы не согласуется с идеей расширения полномочий сотрудников.

Однако через несколько недель мы вернулись к этому вопросу, и она сказала: «Теперь нам стало понятнее. Говоря о расширении полномочий, вы на самом деле имеете в виду расширение ответственности». Я ответил: «А разве бывает по-другому?» Успешный лидер создает своего рода замкнутый контур управления: он постоянно интересуется состоянием дел в коллективе, чтобы убедиться в его результативности и оказать необходимую помощь.

### **Алан Малалли: делегирование полномочий и замкнутый контур управления**

Алан Малалли — лидер, умеющий вдохновить и объединить подчиненных, ориентируя их на решение общих задач, но в то же время он неукоснительно требует объективных отчетов о состоянии дел. На протяжении всей моей карьеры я постоянно сталкивался с неприятием такого подхода со стороны менеджеров среднего звена — они называли подотчетность в стиле Малалли «ручным управлением» и искренне считали, что им и шагу ступить не дают. Не соглашусь. Расширение полномочий подразумевает полную прозрачность действий руководителя и его ответственность за результат, иначе все выльется либо в анархию, либо в интриги — и то и другое губительно для работы.

Малалли, выходя из Boeing, назначили главой Ford в 2006 году. Его манера одеваться неформально резко контрастировала со строгим, чопорным стилем топ-менеджеров Ford. Впервые въехав на подземную парковку штаб-квартиры, он обратил внимание, что «фордов» там, собственно, и нет: странное дело! Малалли немедленно проводили в его огромный кабинет, где его торжественно приветствовал штат помощников из тридцати человек, готовых принять его пальто и налить кофе. Спустя месяц

их всех заменил один референт, которого Малалли привел с собой из Boeing.

Из окон кабинета открывался вид на завод Ford в Ривер-Руж — самое знаменитое предприятие отрасли. Когда Малалли выразил пожелание прогуляться по заводу и пообщаться с работниками, помощник ответил: «У нашего начальства не принято разговаривать с заводскими рабочими». Услышав такое, Малалли потребовал немедленно отправиться на завод. Первое же посещение показало, что проблемы Ford куда глубже, чем просто огромные плановые убытки. Перед Малалли — а руководителю, который понимает больше, чем говорит, это было видно сразу — лежали руины корпоративной культуры, которая нуждалась в полной перестройке.

Малалли, верный своим канзасским корням, совершенно не заносчив, а в общении и вовсе сама скромность, что чрезвычайно к нему располагает. Стиль работы Малалли — засучить рукава и делать дело — разительно отличался от претенциозности и подковерной возни, царивших в Ford до него. Его письма пестрели смайликами, он постоянно заводил разговоры на отвлеченные темы, неожиданно появлялся на совещаниях и кидался обниматься при встрече со знакомыми. На первых порах многие топ-менеджеры Ford недооценивали Малалли, считая, что он просто притворяется своим парнем. Брайс Хоффман в книге «Американская легенда», подробнейшем рассказе о перестройке в Ford, пишет: «Простодушие и непреклонная решимость, затейливо переплетающиеся в характере Малалли, — отголоски трудного детства и детской же мечты о честно заслуженной славе».

Малалли пришел в Boeing в 1969 году и со временем дорос до руководителя подразделения гражданской авиации, переживавшего не лучшие времена. Он сумел ощутимо улучшить его результаты и стал очевидным кандидатом на должность следующего главы корпорации. Однако после скандала с

вынужденной отставкой сначала Фила Кондита, а потом и его преемника Гарри Стоунсайфера совет директоров Boeing решил пригласить кого-нибудь со стороны, и новым генеральным директором стал Джим Макнерни из компании ЗМ.

Это не поколебало преданности Малалли своей компании, и лишь звонок Билла Форда, правнука Генри Форда, заставил его задуматься о смене работы — и то не сразу. Подробно обсудив предложение возглавить Ford с Биллом и советом директоров компании, Малалли поначалу отклонил его, решив остаться в Boeing. Но постепенно члены совета директоров Ford убедили его взять на себя трудную задачу спасения одной из легендарных американских компаний.

Малалли довольно быстро понял, в каком болоте погряз Ford. Впрочем, никто из его новых коллег не хотел признавать, что у компании ворох проблем, хотя на это со всей очевидностью указывал крупнейший в ее истории годовой убыток в \$12,7 млрд. Малалли говорил мне, что, как и ее детройтские конкуренты General Motors и Chrysler, Ford уже лет тридцать шла к банкротству, но все закрывали на это глаза. Поняв, что нужно действовать решительно, иначе падать будет еще больше, а следующий экономический спад убьет компанию, Малалли утвердил привлечение кредитов на сумму \$23,5 млрд. Залогом по ним стали все активы Ford, включая знаменитый товарный знак, но зато эти заемные средства существенно укрепляли финансовое положение компании.

Следующим шагом Малалли был пересмотр подхода к модельному ряду. Чтобы соответствовать запросам потребителей, он должен был включать самые разнообразные модели, а не только пикапы и седаны. Одновременно с этим он настойчиво требовал снижения издержек на всех предприятиях компании — чтобы везде было так, как на юге страны. Для этого пришлось заключить историческое соглашение с Объединенным профсоюзом рабочих автомобильной промышленности, которое

было одобрено работниками в 2007 году. Оно позволяло вводить на заводах неполный рабочий день — так было возрождено производство среднеразмерных пикапов в Мичигане. Кроме того, Малалли сузил портфель брендов: в нем остались только Ford и Lincoln, а люксовые подразделения Jaguar и Land Rover были проданы.

Малалли проводил еженедельные обзорные совещания по результативности — его непосредственные подчиненные в течение целого дня детально разбирали фактические показатели деятельности компании. На этих совещаниях он куда глубже своих предшественников вникал в детали и требовал оценивать положение непредвзято и объективно. Для оценки статуса ключевых проектов применялись зеленый, желтый и красный цвета. Зная, что компания по уши в проблемах, Малалли только качал головой, видя, что все проекты обозначены зеленым цветом.

На пятом по счету совещании он прямо указал своим коллегам на противоречие между миллиардными убытками и их неизменно бодрыми докладами о достигнутом прогрессе. «У нас что, правда все в порядке?» — спросил он. Ответа не последовало. На следующей неделе президент американского подразделения Марк Филдс спустился с небес на землю и присвоил красный статус ключевому проекту: запуск производства новой модели требовалось отложить. Коллеги уже мысленно попрощались с Филдсом, ожидая его увольнения, однако Малалли ему только поаплодировал: «Марк, это очень предусмотрительно!» Малалли не только признавал проблемы, он сознательно переключал основное внимание на необходимость их решать. В разговоре он всегда подчеркивал: «Проблема у вас, а не в вас».

Примечательно, что Малалли, заняв должность главы компании, произвел лишь незначительные кадровые изменения. Важнее было поменять культуру управления, заставляя всех руководителей глубоко вникать в детали бизнеса и прилагать

коллективные усилия для повышения результативности. Один из топ-менеджеров, президент международного подразделения Марк Шульц, категорически противился такому подходу Малалли. Детали его не интересовали, а на совещаниях он не появлялся под предлогом болезни, в душе, вероятно, надеясь на покровительство председателя совета директоров Билла Форда. У него ничего не вышло, и Шульцу первым из топ-менеджеров команды Малалли пришлось покинуть компанию.

Такие внезапные и стремительные перемены к лучшему, как в Ford, не происходят сами собой. Лидер задает общее направление движения, а затем подталкивает коллектив к действию. Прямота и честность Малалли сплотили вокруг него сотрудников Ford. Он никогда не требовал от команды больше, чем был готов дать сам. Он обладает уникальной способностью сочетать искреннюю заботу о своих людях с требовательностью в отношении результатов. Его жесткость была продиктована лучшими побуждениями: он был достаточно тверд в своем намерении преобразовать руководящую верхушку Ford и достаточно внимателен к людям, чтобы расширить полномочия топ-менеджеров и объединить всех сотрудников компании общей целью — глобальной конкурентоспособностью компании.

А что же случилось с Марком Филдсом, который честно признался, что у его подразделения проблемы? В 2014 году он стал преемником Малалли на посту главы Ford.

## **Ваш стиль руководства**

Тему стиля руководства я не случайно оставил напоследок — ведь у подлинного лидера он определяется высоким уровнем самопознания, отчетливым пониманием собственных ценностей и осмыслением своего предназначения. Стиль руководства не

может быть *исключительно* внешним проявлением лидерских качеств. Стиль руководства, не отражающий подлинную суть человека, — это не стиль, а маска. Если вы не разобрались в себе, ваш стиль руководства — не более чем попытка вписаться в стиль организации и соответствовать ожиданиям окружающих. Это не подлинное лидерство. Людям от него нет никакого толку.

Многие организации упорно заставляют молодых лидеров принимать сложившиеся нормы руководящей работы и отправляют их на тренинги, призванные привить им эти нормы. Возникает дилемма: готов ли человек поступиться собственным «я», чтобы добиться успеха в организации? Если да, то он будет чувствовать себя притворщиком, играющим чужую роль.

Энн Малкахи, Рой Вагелос, Мэрилин Карлсон Нельсон, Кент Тири, Тони Шей и Алан Малалли — все лидеры, о которых говорилось в этой главе, обладают уникальным собственным стилем руководства. Невозможно добиться успеха, пытаясь собезьянничать стиль у кого-то из них.

Обдумывая свой стиль руководства, задайте себе перечисленные ниже вопросы и посмотрите, насколько вы вписываетесь в категории, приведенные на рис. 11.1:

- Соответствует ли ваш стиль руководства вашим же принципам и ценностям?
- Как вы приспосабливаете свой стиль руководства к конкретным обстоятельствам?
- Волнует ли вас вопрос, насколько приемлем ваш стиль руководства для вашей организации?
- Беспокоит ли вас необходимость изменить стиль руководства ради карьерного роста?

<b>Директивный</b>	Требует соответствовать и подчиняться правилам
<b>Объединяющий</b>	Объединяет людей вокруг общих целей и ценностей
<b>Наставнический</b>	Готовит людей к руководящей работе
<b>Коллегиальный</b>	Строит командную работу на основе коллективного принятия решений
<b>Партнерский</b>	Создает эмоциональные связи и общую гармонию
<b>Экспертный</b>	Требует от подчиненных компетентности и ответственности

**Рис. 11.1.** Стили руководства

Директивный стиль руководства был распространен в прошлом — в первую очередь в армии и на производстве. Он по-прежнему востребован в кризисных ситуациях, когда счет идет на часы и главное — не упустить время. Но чем больше в организации сотрудников, занимающихся умственным трудом, тем хуже работает директивный стиль как метод стимулирования инициативы и творческой активности.

В последние годы наибольшее распространение получил объединяющий стиль руководства. Такие лидеры, как Энн Малкахи и Алан Малалли, активно вовлекают в работу сотрудников всех уровней. Они задают вопросы, выслушивают ответы, мотивируют и вдохновляют подчиненных добиваться высоких результатов — в рамках общих для всей организации целей и ценностей.

Лидеры-наставники — такие, как Джон Донахью, — выявляют в подчиненных лучшие качества и готовят их к руководящим должностям. Как правило, такие лидеры нацеливают людей на достижение результатов в долгосрочной перспективе, а не в ближайшем будущем.

Лидеры, придерживающиеся коллегиального стиля руководства, относятся ко всем членам коллектива как к равным и подключают их к обсуждению. Они готовы тратить время на

достижение консенсуса и даже откладывать из-за этого принятие решения. Такие лидеры нужны в первую очередь в некоммерческих организациях, где нужно вдохновлять на эффективную работу различные группы учредителей.

Партнерский стиль руководства обеспечивает атмосферу взаимного доверия, позволяет поддерживать гармоничные отношения между членами коллектива — иногда даже в ущерб сиюминутной финансовой выгоде. Часто такие лидеры делают ставку на сильные стороны подчиненных, которые им отлично видны, и руководят мягко и ненавязчиво.

Лидеры-эксперты — например, Крейг Вентер — полагаются в основном на свои знания и опыт. Их часто можно встретить в научных организациях, консалтинге и финансовой отрасли, где на руководящих должностях оказываются блестящие профессионалы. Обычно они прислушиваются к другим экспертам и при этом требуют от коллег столь же высокого уровня знаний и личной результативности.

В рамках собственного стиля руководства лидеры прибегают к тому или иному из вышеперечисленных подходов — все зависит от ситуации. Стиль руководства можно и нужно адаптировать к возможностям коллег и к тому, готовы они брать на себя больше ответственности или же нет. Скажем, если вашим подчиненным нужно ставить четкие цели, они могут оказаться не готовы к коллегиальному подходу. И, наоборот, творческие и независимо мыслящие личности неохотно подчиняются директивным методам руководства.

В руководящей работе важно чутко реагировать на обстановку и понимать, какой от вас требуется результат, проявляя необходимую гибкость, поскольку максимальная личная эффективность — это результат, достигнутый в конкретных обстоятельствах. Нараяна Мурти замечает: «Говоря о лидерстве, мы всегда говорим и о среде. Если мы возьмем прославленных бизнес-лидеров и сделаем их сенаторами или президентами, они

могут и не добиться успеха, оказавшись в совершенно непривычной обстановке». Но если принимать в расчет обстановку, можно корректировать свою манеру общения и стиль руководства, чтобы добиваться нужного результата, не теряя при этом свое истинное «я».

## Выбор высоты

Опыт работы в MCI продемонстрировал Кевину Шереру, как важна гибкость в руководстве: стиль лидера может варьироваться в зависимости от потребностей бизнеса и готовности коллектива к самостоятельной работе. Шерер говорит о стиле руководства как о высоте полета, которую задают особенности задачи, стоящей перед лидером:

«На максимальной высоте у вас и вопросы масштабные: в чем миссия компании, ее стратегия? Понимают ли люди вашу миссию, верят ли в нее? На минимальной высоте вас интересуют мелкие детали: прошла ли эта сделка? Сколько мы заработали на последней партии продукции? А на средней высоте вы задумываетесь: стоит ли нам инвестировать в небольшую биотехнологическую компанию, у которой есть перспективный новый препарат? Сколько химиков нам потребуется в следующем квартале?

Если ты глава компании, то работаешь на всех этих уровнях одновременно. Умению мгновенно переключаться с одного уровня на другой или даже находиться на нескольких сразу я научился у Джека Уэлча. Большинство руководителей застревают на самой комфортной для себя высоте. Увы, от этого одни неприятности».

Шерер признает, что способен легко увязнуть в повседневной рутине:

«Перейдя в подводный режим, я начинаю копать в деталях, думая, что решу задачу сам. Это опасно: можно легко отмахнуться от мнения экспертов и задавить дискуссию в зародыше. Успешному руководителю жизненно необходимо уметь легко перемещаться с одной высоты на другую, особенно если компания быстро растет или если вокруг сплошной кавардак».

Вы как лидер должны выработать свой собственный стиль руководства, соответствующий вашей личности и при этом достаточно гибкий, чтобы адаптировать его к конкретной ситуации и запросам коллег. Только так можно, сохраняя свое истинное «я», вдохновлять коллег на преодоление самых разных трудностей.

### **Упражнение: помогать раскрыться другим лидерам**

1. Расскажите случай из прошлого, когда вам удалось воодушевить других общей целью и общими ценностями.
2. Насколько хорошо вам удается вдохновлять людей действовать решительно и брать на себя ответственность? Как вы это делаете? Что вы предпринимаете, чтобы повысить собственную эффективность?
3. Вспомните ситуацию, в которой вы столкнулись с противоречием между помощью окружающим в раскрытии их потенциала и достижением собственных целей.
  - A. Удалось ли вам разрешить противоречие?
  - B. Что вы предпочли: собственные цели или отношения с людьми?
  - C. Столкнувшись с такой же ситуацией в будущем, вы станете действовать иначе?

## Глобальное лидерство

*Организационная модель глобальной компании 2020 года будет существенно отличаться от традиционных западных представлений. Ее культура будет совершенно иной.*

ПОЛ ПОЛМАН, ГЛАВА UNILEVER

В этой последней главе мы рассмотрим проблематику лидерства в глобальном мире. Лидеры корпораций признают, что в современных условиях глобализации, когда в мире все связано со всем, им нужно заново учиться руководить. Ответственность глобального масштаба требует геополитических знаний, умения перестраивать бизнес-модели в соответствии со спецификой развивающихся рынков и создавать принципиально новые организационные структуры, а также навыков работы в многонациональных коллективах. Успешная работа в такой сложной среде требует от подлинных лидеров делать все возможное — и даже невозможное. Для помощи в подготовке к глобальному лидерству мы предлагаем концепцию глобального интеллекта — GQ и показываем, как развивать в себе лидерские качества в соответствии с GQ.

**Пол Полман: Unilever и глобальное лидерство**

Под руководством генерального директора Пола Полмана корпорация Unilever превратилась в одного из мировых лидеров на рынке потребительских товаров. Пол Полман родился и получил образование в Голландии. Двадцать шесть лет он проработал в Procter & Gamble, главном конкуренте Unilever, после чего три года был финансовым директором Nestle и руководителем американского подразделения компании. В 2009 году Полман стал первым в истории Unilever генеральным директором, пришедшим в компанию со стороны. В этой должности ему предстояло решить труднейшую задачу — финансовое оздоровление корпорации. Выручка, прибыль и рыночная капитализация Unilever неуклонно падали уже двадцать лет. В беседе с нами Полман заметил: «Мы забыли, что такое быть лидером рынка».

Корпорация Unilever образовалась в 1929 году в результате слияния британской мыловаренной компании Lever Brothers и голландского производителя маргарина Margarine Unie. Исторически у англо-голландской Unilever было два совета директоров, а должность генерального директора попеременно занимали представители британской и голландской сторон. С приходом на Полмана этому раздвоению пришел конец.

Один из членов совета директоров сказал Полману вскоре после его назначения: «Ты отличный парень, но тебе здесь не место — мы всегда продвигали только своих». Это замечание подтолкнуло его изучить историю компании и обратиться к наследию лорда Леверхама, создателя Lever Brothers, — того самого, кто придумал бороться с малярией в Великобритании при помощи мыла Sunlight. Был создан единый совет директоров Unilever, а штаб-квартира компании разместилась в Лондоне. При Полмане и совет директоров компании стал куда более разнообразным: его председателем стал швед, а среди членов совета появились китайцы, американцы, индийцы и южноафриканцы.

А в 2011 году он удивил лондонский Сити, где в основном торгуются акции компании, своим неожиданным заявлением: «На своем посту я служу не акционерам, а покупателям и потребителям продукции Unilever». Кроме того, он распорядился не заикливаться на квартальной отчетности, чтобы сосредоточить усилия топ-менеджмента на решении долгосрочной стратегической задачи — а этой задачей было превращение корпорации в мирового лидера на рынке потребительских товаров.

Полман понимал, что Unilever способна серьезно повлиять на качество жизни людей во всем мире, поэтому экологическая безопасность стала одной из главных составляющих миссии компании. В основу стратегии Unilever лег созданный под его руководством План обеспечения экологической безопасности жизни. По итогам выступлений Полмана и пятидесяти его топ-менеджеров в рамках разработанной нами специальной учебной программы мы пришли к однозначному выводу: экологическая безопасность действительно стала внутренним компасом Unilever.

Полману предстояло поменять и организационную культуру Unilever: так появился «Компас» — комплект внутренних документов, посвященных миссии, ценностям и стратегиям компании. Полман упростил товарную и географическую структуру Unilever, сократив количество контактных пунктов с 200 до 32, и ввел несколько крупных областей ответственности. «Совершенно понятно, что организационная модель глобальной компании 2020 года будет существенно отличаться от традиционных западных представлений. Ее культура будет совершенно иной», — говорит он.

С самого начала его смущала некоторая европоцентричность высшего руководства — верхушка компании состояла в основном из британцев и голландцев. За первые два года своего руководства он сменил 70% топ-менеджеров компании как за

счет внутреннего продвижения сотрудников, так и за счет руководителей, приглашенных со стороны. Он поясняет:

«Нам нужны были люди, нацеленные на развитие, с активной позицией и интересом к потребителю. Я задал нашим высшим руководителям десять вопросов по поводу их работы с покупателями, чтобы понять, сколько времени они на нее затрачивают. Ответы произвели удручающее впечатление».

При этом Полмана радовало, что 41% доходов компании приходился на развивающиеся рынки. Он поставил цель довести этот показатель до 70% и совершить таким образом радикальный разворот в географии присутствия компании. На шестом году работы Полсона в должности генерального директора компания получала от деятельности на развивающихся рынках уже 60% доходов.

«Мы хотим сделать этнокультурное разнообразие нашей команды своим конкурентным преимуществом. Поскольку “центр тяжести” компании смещается на восток, мы перевели офис исполнительного директора, одну из основных бизнес-единиц и вновь созданный центр обучения руководящего состава в Сингапур. На сегодня у нас там даже больше народу, чем в Лондоне.

Будущее Unilever — за географически распределенным руководством: вряд ли такое понятие, как головной офис, проживет долго. Управлять продуктовыми категориями нужно не из Лондона по англосаксонским представлениям столетней давности, а непосредственно на местах, в региональных подразделениях. Кроме того, мы создали крупные исследовательские центры в Бангалоре и Китае, а также перевели все наши инжиниринговые центры в Индию».

Что касается развивающихся рынков, то Unilever старается брать на работу как можно больше руководителей из числа местного населения. «Мы очень довольны, что среди нашего руководства больше жителей развивающихся стран, чем в других компаниях, но до настоящей репрезентативности нам еще далеко», — замечает Полман. Исполнительный директор Хариш Манвани рассуждает: «Если 70% наших доходов приходится на развивающиеся рынки, то и 70% руководства должны составлять жители этих стран». А Полман, в свою очередь, убежден: «Нам

следует создавать новую культуру управления — с прицелом на будущее, но силами тех, кто управляет бизнесом сегодня».

«Нам нужны лидеры, которых не пугает неопределенность, — те, кто хорошо понимает развивающиеся рынки, ценит открытость и сотрудничество. Чтобы возможности руководителей проявились ярче, надо время от времени подвергать их серьезным испытаниям».

Под руководством Полмана в Unilever была принята стратегическая Программа развития глобальных лидеров (ПРГЛ). «В рамках ПРГЛ мы готовим наших лидеров к работе в условиях нарастающей волатильности и неопределенности, когда различие между результатами компаний будет определяться исключительно качеством руководства», — говорит Полман.

Программу ПРГЛ прошли уже шестьсот топ-менеджеров компании из разных стран мира. Ее участники учатся подлинному лидерству: развивают эмоциональный интеллект, познают свое лидерское предназначение и пытаются разобраться, как его применить при воплощении миссии и стратегии компании. Директор по экологической безопасности Гейл Клинтуорт из ЮАР рассказывает:

«Участие в ПРГЛ помогло мне подняться на ступеньку выше. Благодаря ему я поняла, что больше всего меня волнуют темы экологической безопасности и повышения качества жизни. Я хотела найти такую работу, в которой сочетались бы экология и бизнес: я мечтаю доказать, что экологически безопасный бизнес — единственно возможный путь. Моя новая должность для этого идеально подходит, но, если бы не ПРГЛ, я бы постеснялась выдвинуть свою кандидатуру».

Одним из важных кадровых решений Полмана стало назначение Лины Наир на должность директора по персоналу. До этого Наир, всю жизнь проработавшая в Hindustan Unilever, была руководителем отдела персонала южноазиатского подразделения и возглавляла глобальное направление этнокультурного разнообразия. По ее словам, решение о переходе на новую должность в Лондоне оказалось непростым:

«Я очень боялась, что рано или поздно это случится, и всегда говорила, что не готова никуда переезжать, потому что у моего мужа успешный бизнес в Индии. Но Пол сумел меня убедить, что нужна моя помощь, чтобы построить работу и наладить отношения с высшим менеджментом и членами совета директоров. Теперь я с двумя сыновьями живу в Лондоне, а муж — то здесь, то в Индии.

Состав руководства Unilever должен отражать наше представление о мире в 2020 году. Нам нужно больше руководителей-женщин, и все наши лидеры должны уметь мыслить и действовать более глобально. Чтобы организация и в будущем оставалась конкурентоспособной, нам нужны глобально мыслящие люди, понимающие, что глобальный характер организации увеличивает ее мощь в разы».

## **Глобальная среда и трудности**

В долгосрочной перспективе более конкурентоспособными, эффективными и прибыльными окажутся те организации, руководители которых приспособятся работать в глобальной среде. Чтобы суметь выгодно воспользоваться развивающимися рынками, молниеносными коммуникациями и мировыми цепочками поставок, лидер должен чувствовать динамику глобальной среды, в которой ему приходится действовать.

### **Понимание геополитической обстановки**

Сегодня мир куда более непредсказуем, чем раньше. В основном это связано с ростом развивающихся рынков и сопутствующей ему нестабильностью, скоростью распространения информации и взаимозависимостью стран. Чтобы приспособиться к молниеносным изменениям окружающего мира, компании должны отчетливо представлять себе геополитическую составляющую их бизнеса и ясно видеть последствия, которыми чреваты для него геополитические изменения. Насколько политические беспорядки в Египте повлияют на своевременность поставок из этой страны? Как поведут себя цены на природный

газ из-за украинского конфликта? Нарушит ли работу шанхайской исследовательской лаборатории сбой в работе дата-центра в Индии?

Если у вас географически распределенная компания и кроссфункциональная команда, а сотрудники живут в разных часовых поясах, то вы получаете растущее конкурентное преимущество за счет наличия первоклассных профессионалов, роста производительности и сравнительно более эффективной организационной структуры. Когда я работал в Medtronic, наши программисты в Миннеаполисе каждый вечер отправляли код на доработку индийским коллегам — это сокращало цикл разработки на 40%, снижало затраты и повышало качество. С другой стороны, международные производственные связи увеличивали риск отставания по срокам проектов и появления неожиданных проблем. Как смогут повлиять на бизнес резкие скачки курсов валют, региональные вооруженные конфликты или новые неудобные местные законы? Сориентироваться во всем этом не так-то просто.

## **Переосмысление бизнес-моделей**

На зрелых рынках бизнес обычно устроен вполне определенным образом. Скажем, отношения между производителями медицинских изделий и работниками здравоохранения в США — обычные отношения производителя и потребителя: врачи подбирают изделия для своих пациентов и несут ответственность за весь лечебный процесс. Развивающиеся же рынки дают возможность придумывать и тестировать новые бизнес-модели.

Омар Ишрак, глава Medtronic с 2011 года, видит в развивающихся рынках огромные возможности для роста. Ишрак, родившийся в Восточной Бенгалии (ныне Бангладеш) и получивший образование в Лондоне, — ярчайший пример

современного глобального лидера. Проработав восемь лет в голландском концерне Philips, он перешел сначала в компанию Diasonic (мировой лидер в производстве ультразвуковых приборов), а затем в General Electric. «Philips — голландская компания, поэтому, если ты не голландец, тебе мало что светит. Я был уверен, что в американской компании добьюсь большего», — поясняет Ишрак.

Для начала он расширил высшее руководство Medtronic, в котором преобладали американцы, и ввел шестерых неамериканцев в состав правления. Это сразу же изменило процесс принятия решений на высшем уровне и несколько сместило акцент — теперь компания присутствовала и на развивающихся рынках. Затем его топ-менеджеры творчески переработали медико-технологическую экосистему при помощи новых революционных бизнес-моделей.

«Опыт работы в Medtronic позволил мне взглянуть на глобализацию несколько иначе», — говорит Ишрак.

«В общепринятом представлении для глобализации достаточно организовать производство на месте, снизив его себестоимость и, следовательно, отпускные цены. Но я заметил: те, кто в состоянии купить нашу продукцию, почему-то все равно ею не пользуются. Поэтому я поменял приоритеты — переключился на просвещение и обучение пациентов и врачей, а также создание инфраструктуры».

В результате появился «Университет Medtronic» — учебные курсы для врачей в Пекине, а заодно были созданы центры просвещения пациентов по всему Китаю. В Индии появились передвижные диагностические пункты, а банки в сотрудничестве с компанией начали предоставлять кредиты на оплату лечения. Новые бизнес-модели Medtronic применяет даже в Европе — например, создает лаборатории катетеризации сердца, в которых используется продукция компании, и управляет ими.

## Штаб-квартира: смена парадигмы

Международные корпорации, как правило, используют матричную структуру, которая сочетает отраслевой и географический принципы управления. В прошлом талантливых сотрудников отправляли работать за рубеж, где они становились во главе региональных подразделений и внедряли стандартные подходы головной компании в области управления, процессов и маркетинга. Редко иностранца допускали к принятию решений, а уж если он поднимался к вершинам руководства таких корпораций — это было и вовсе немыслимое дело. Например, в банке HSBC работа зарубежных подразделений — в основном азиатских — была устроена так: нанимали около двухсот британцев, и они разъезжались по местам, руководить согласно указаниям из Лондона.

Когда в 1980-х я был президентом Honeywell Europe, корпорация постоянно отправляла сотрудников-американцев в регионы и страны присутствия для внедрения разработанных в США маркетинговых программ и инженерного и производственного опыта. Зачастую приезжим специалистам были безразличны особенности рынков Европы, Ближнего Востока и Африки и они пытались навязать способы, принятые у них на родине. Поэтому я попросил профессора бизнес-школы INSEAD Андре Лорана подготовить для моих американских коллег программу обучения культурным различиям и способам их преодоления. Он предложил посвятить первые два дня американской культуре, а следующие два — европейской: «Американцы редко признаются в культурных предубеждениях. Они искренне считают — наши подходы самые правильные, а люди просто не понимают своего счастья».

Компании начинают понимать, что навязывать развивающимся рынкам нормы и маркетинговые программы, принятые у них на родине, бесполезно и бессмысленно. Многие

производители продуктов питания на собственном горьком опыте убедились, что их привычная продукция не отвечает вкусам местных потребителей. В Японии и Корее, Индии, Бразилии и России они не смогли на равных конкурировать с опытными местными производителями, лучше представляющими себе, что нравится их согражданам.

## **Этнокультурное разнообразие в руководстве**

Корпорации приходят к выводу, что для более быстрого роста на развивающихся рынках необходимо этнокультурное разнообразие в высшем руководстве, причем подлинное, не для галочки. Еще в 2008 году генеральный директор Siemens Петер Лёшер заметил: «Siemens не полностью раскрывает свой потенциал на международной арене — наши руководители, во-первых, немцы, во-вторых, белые, в-третьих, мужчины. Мы слишком одинаковые». Лёшер настаивал, что большее этнокультурное разнообразие — залог будущего успеха Siemens: «Если состав руководства не отражает состав клиентуры во всем мире, нельзя полностью раскрыть возможности компании».

Поэтому нет ничего удивительного, что компании пополняют ряды своих руководителей самыми перспективными специалистами со всего мира, не заглядывая им в паспорт. Первой встала на этот путь Coca-Cola: ее пять раз подряд возглавляли неамериканцы. Особняком стоит Даниэль Васелла — благодаря его прозорливости Novartis превратилась из преимущественно швейцарской компании в глобальную. Он инициировал перевод главного исследовательского центра компании из Швейцарии в Массачусетс, чтобы иметь возможность нанимать лучших ученых из Массачусетского технологического института и Гарварда. Кроме того, Васелла раньше многих осознал необходимость сменить

преимущественно швейцарский состав топ-менеджмента и совета директоров на подлинно глобальную многонациональную команду современных лидеров.

Несмотря на все усилия, даже у таких прогрессивных компаний, как Novartis, возникают проблемы с подготовкой специалистов с развивающихся рынков к работе в составе высшего руководства. Вот что говорит об этих трудностях глава Novartis Джо Хименес: «Взять хоть нас — в составе правления нет ни одного человека из Бразилии, Китая или России. И не потому, что они нам не нужны, а потому, что мы не смогли их выявить и подготовить».

## **Развитие глобального интеллекта (GQ)**

Чтобы успешно работать в новой глобальной среде, компании должны вырастить в собственных рядах новых управленцев (примерно по полтысячи на компанию), обладающих навыками глобального лидерства. Развиваясь, они должны приобретать уникальный опыт руководящей работы — лучше всего, если на развивающихся рынках, — а также проходить обучение лидерству, но в новой форме, значительно отличающейся от существующих корпоративных учебных программ. Такие программы обычно направлены на развитие управленческих навыков и наращивание багажа профессиональных знаний. Однако беда не в этом: слабое место многих начинающих лидеров — а следовательно, и причина их будущих неудач — это нехватка одного важного лидерского качества, которое мы назвали глобальным интеллектом, или GQ.

У GQ семь составляющих, каждая из которых крайне важна для глобального лидера:

- гибкость;
- восприимчивость;
- любознательность;
- эмпатия;
- умение нивелировать различия;
- нацеленность на сотрудничество;
- нацеленность на интеграцию.

Некоторые из этих черт — например, восприимчивость как составляющая процесса познания и самопознания — могут напомнить вам об этапах открытия в себе внутреннего компаса. Так и задумано! Взаимодействие на глобальном уровне повышает уровень стресса, которому вынужден противостоять лидер. И чем шире глобальная составляющая в работе лидера, тем труднее становится эта роль. А на развивающемся рынке трудностей в разы больше: приходится сталкиваться с огромными различиями в языке, культуре и потребительских предпочтениях, в переговорных тактиках и обычаях делового оборота, в законодательстве и общепринятых моральных нормах. То же касается и бытовых сторон жизни в этих странах. Именно поэтому многим прекрасным руководителям, у которых до этого все прекрасно получалось, бывает сложно работать на развивающихся рынках и выполнять задачи глобального масштаба.

Давайте рассмотрим каждую из черт глобального лидера по отдельности.

## **Гибкость**

Глобальный лидер должен понимать, что происходит в нашем нестабильном мире сегодня, и предвидеть, каким он станет завтра. Для глобального лидера важно уметь мгновенно адаптироваться к стремительным изменениям обстановки — замечать новые возможности, придумывать планы действий в нештатных ситуациях, обусловленных геополитическими проблемами. Это особенно справедливо в отношении развивающихся рынков, где бизнес-климат может поменяться буквально в мгновение ока: частая смена власти, колебания курса валют, финансовые кризисы, этнические конфликты, войны, терроризм. В последние годы мы не раз наблюдали подобное — в Греции, Египте, Ираке, Пакистане, Украине, России, Индии. Глобальный лидер должен быть готов быстро сменить тактику, чтобы приспособиться к изменениям.

## **Восприимчивость**

Чтобы адекватно реагировать на существенные культурные различия, лидер должен чутко и восприимчиво относиться к окружающей обстановке и хорошо знать самого себя — свои сильные стороны, слепые пятна и предубеждения. Жизнь в развивающемся обществе заставляет человека, выросшего в промышленно развитой стране, намного глубже осознать себя и иначе воспринимать свои проблемы и тревоги. Он начинает понимать, как сложно приходится тому, кто говорит на другом языке и принадлежит к меньшинству.

## **Любознательность**

Глобальный лидер должен с искренней любознательностью относиться к культуре страны, в которую попал. Это

подразумевает и жажду новых разнообразных впечатлений, и жажду познания по отношению к другой культуре. Кроме того, ему следует забыть о высокомерии и признать, что другая культура может кое в чем и превосходить культуру его страны. Как лучше поступить, оказавшись в развивающейся стране вроде Индии или Китая? Жить в фешенебельном отеле и есть привычную пищу в лучших ресторанах? Или путешествовать по стране, знакомиться с людьми, посещать местные рынки и ходить в гости, чтобы понять, как тут живут люди? В этом и состоит различие между руководителем в заграничной командировке и глобальным лидером, открытым миру во всем его разнообразии.

## **Эмпатия**

Эмпатия — это способность поставить себя на место другого человека. Для этого надо относиться ко всем как к равным и уметь вживаться в чужую культуру, а не судить о ней со стороны. Эмпатия позволяет устанавливать социальные связи и строить долгосрочные личные отношения. Только лидер, обладающий эмпатией, способен по-настоящему увлечь коллег общим делом и вдохновить их на достижение высоких результатов.

## **Умение нивелировать различия**

Перед глобальным лидером стоит нелегкая задача — объединить всех сотрудников вокруг миссии и ценностей компании, невзирая на национальные и культурные различия. В глобальной среде добиться этого намного труднее из-за существенных различий между развитыми странами и развивающимися рынками — и в этике, и в обычаях делового оборота. Таким образом, глобальный лидер просит местных сотрудников поставить миссию и ценности

выше того, что принято или не принято в их родных странах. Уже недостаточно просто соблюдать местные законы и моральные нормы, внедряя привычные для вас методы ведения бизнеса, — надо учитывать возможное неприятие этих методов и их возможное негативное влияние. Но это не значит, что надо отказываться от своей культуры и привычных норм, потому что нормы в каждой стране свои.

## **Нацеленность на сотрудничество**

В глобальной среде сотрудничество — это формирование горизонтальных сообществ, которые, невзирая на географические границы, объединяют людей общими задачами и создают общее поле деятельности. При подлинно глобальном сотрудничестве участники ставят на первое место интересы компании и совместно работают над решением поставленных задач. Глобальное сотрудничество получится особенно успешным, если лидеры знают сильные и слабые стороны каждой региональной группы и ставят этим группам задачи, исходя в первую очередь из их сильных сторон.

## **Интеграция**

Интеграция локальной и глобальной проблематики в корпоративную стратегию — одна из важнейших задач глобального лидера. Если такая стратегия есть, это позволяет оптимально позиционировать компанию на самых различных мировых рынках, чтобы достигать устойчивого конкурентного преимущества. Для этого необходимы как понимание особенностей местных рынков, так и глобальное представление, каким образом компания может задействовать свой потенциал,

чтобы максимально удовлетворять запросы потребителей. Это единственный способ победить в конкурентной борьбе с местными компаниями, которые часто обладают стоимостным преимуществом.

«У нас глобально распределенная организационная модель, сочетающая локальные интересы с глобальным потенциалом», — говорит Хариш Манвани, исполнительный директор Unilever.

«Девиз “Мысли локально, действуй глобально” кажется нам неправильным. Наоборот, мы считаем, что действовать нужно локально, а мыслить глобально. Компания начинает работать на местном уровне, вписываясь в местную культуру, начинает отвечать нуждам и пожеланиям местных потребителей. Затем мы задействуем весь огромный ресурсный потенциал Unilever, чтобы удовлетворять потребности покупателей продукцией высшего качества. Так мы получаем преимущество в конкурентной борьбе с местными производителями. Наша задача — привнести свой опыт и свои знания в местные экономики».

## Как повысить свой GQ

Для того чтобы повысить уровень своего GQ, начинающему лидеру лучше всего пожить в одной из развивающихся стран. И чем раньше человек это сделает, тем лучше сумеет изучить развивающиеся рынки: в молодости человек более восприимчив к особенностям других культур и не так боится рисковать. Если переезд за рубеж невозможен, стоит хотя бы посещать развивающиеся страны и проводить побольше времени в их сельских районах, где подлинная местная культура сохранилась лучше, чем в больших городах.

Глава Novartis Джо Хименес уверен, что опыт жизни в другой стране невероятно важен для становления глобальных лидеров:

«Выдергивая человека из американской зоны комфорта и отправляя его в Китай, Индию или еще куда-нибудь, где ему приходится соображать, как купить еду, попасть к врачу и вообще выжить в чужой стране, мы полностью переворачиваем его самосознание, развиваем эмпатию и уважение к другим

культурам. В результате к нему приходит понимание, что бизнес можно развивать и другими способами, не только привычными».

Работа на развивающемся рынке, когда все вокруг другое — язык, культура, обычаи, законы, предпочтения потребителей, — заставляет лидера задуматься, так ли истинны его давно сложившиеся представления. Глобальный лидер должен разобраться в причинах тех или иных своих реакций в обстановке, резко отличающейся от привычной. Если он полностью открыт этим новым переживаниям и готов извлекать из них необходимые уроки, то сможет достичь новых высот в самопознании.

Более глубокому пониманию культурных различий способствует и руководство многонациональными проектными группами. Очень полезно учить местный язык, чтобы общаться с людьми более непосредственно. Часто знание языка помогает вникнуть в интереснейшие детали местной культуры, которые иначе остались бы незамеченными: при переводе слишком многое теряется.

С точки зрения межличностных отношений GQ нужен глобальному лидеру, чтобы поддерживать людей по всему миру. Не слишком развитый GQ означает более косное и предвзятое представление о коллегах из развивающихся стран и менее широкие возможности для познания. Дискомфорт в общении препятствует личной вовлеченности, а чуткое отношение к различиям между людьми не развивается, хотя именно это важнее всего.

Руководители, лишенные GQ, пытаются навязывать многонациональным коллективам привычные нормы своих компаний и не создают атмосферу сотрудничества, позволяющую каждому проявить себя с лучшей стороны. Они подавляют познание, творчество и жажду новизны, а не способствуют им. Именно поэтому глобальному лидеру так важно как можно

раньше начать развивать свой GQ, когда разум наиболее восприимчив к новому опыту.

## **Новые глобальные лидеры**

Новое поколение руководителей во многом определяет стандарты глобального лидерства. Чтобы понять, каким образом они развивают свой GQ, рассмотрим несколько примеров относительно молодых руководителей, уже ставших глобальными лидерами.

### **Дэвид Тхай: серийный предприниматель**

Дэвид Тхай родился во Вьетнаме в 1972 году. Когда после окончания войны власть в стране перешла к коммунистам, его семья бежала в Вануату — небольшое тихоокеанское государство. Потом они переезжали с места на место не меньше десяти раз и в конце концов обосновались в городе Редмонд, штат Вашингтон. В двенадцать лет Тхай торговал сладостями вразнос, но вскоре понял, что продавать их заведениям значительно выгоднее. Успех его вдохновил, и он не раз открывал бизнес во время учебы в школе, а затем в университете штата.

Тхай захотел лучше узнать свои корни и отправился во Вьетнам, хотя почти не говорил по-вьетнамски, а родители были против поездки. «К концу учебы в университете мне невероятно хотелось разобраться в себе. Возвращение во Вьетнам не только позволило мне лучше понять себя самого, но и пробудило во мне желание сделать что-нибудь важное для будущих поколений вьетнамцев и жителей Юго-Восточной Азии», — вспоминает он.

Вдохновившись успехом Starbucks, в возрасте двадцати пяти лет Тхай открыл свой первый полноценный бизнес — его

Highlands Coffee Company продавала фасованный вьетнамский кофе розничным торговцам. Она стала первой вьетнамской частной компанией, зарегистрированной иностранцем. Бренд оказался успешным, и Тхай создал сеть кофеен Highlands Coffee в Хошимине и Ханое, где подавали местный кофе. Сегодня по объему производства кофе Вьетнам уступает только Бразилии. Успехи Тхай привели к созданию холдинговой компании Viet Thai International, управляющей, помимо всего прочего, брендом вьетнамской лапши Pho 24.

В 2009 году Международный экономический форум включил Тхая в число молодых глобальных лидеров. Несмотря на все свои успехи, он остается удивительно скромным человеком — обычным серийным предпринимателем, развивающим свободную экономику при содействии коммунистического правительства.

## **Тамара Роджерс: путешественница**

Родители Тамары Роджерс были совсем молодыми — двадцать один год и восемнадцать лет, — когда они решили уехать из Англии, а на свет она появилась в Замбии. «Я с рождения путешествую. К десяти годам побывала в большинстве африканских и европейских стран, Таиланде, Сингапуре и США. Я привыкла к разным языкам, культурам, лицам, цветам кожи, верованиям, и все это мне нравилось». Роджерс вернулась в Великобританию, чтобы доучиться в школе, но потом, перед поступлением в колледж, решила взять паузу на год и с рюкзаком за плечами отправилась путешествовать по Латинской Америке, живя на \$3 в день.

Едва уцелев в серьезной автомобильной аварии, Роджерс вернулась к учебе. У нее было одно горячее желание — сделать каждый день своей жизни как можно более насыщенным.

Окончив колледж, она некоторое время путешествовала по Азии, а затем пришла работать в Unilever. Работая в компании, она показала себя сильным лидером, способным организовать взаимодействие руководителей из самых разных стран с тем, чтобы совместно вырабатывать нестандартные решения.

Благодаря своим лидерским качествам Роджерс за последние годы получила целый ряд повышений и теперь прекрасно работает старшим вице-президентом Unilever. «В Азии я научилась внимательнее слушать и тише говорить», — рассказывает она.

«Американцы и немцы всегда говорят что думают, ясно и недвусмысленно, но в Азии нужно, как говорится, выкручивать громкость на полную, чтобы ничего не упустить. Все люди разные, это здорово. В нашей команде мы всех поощряем высказывать свое мнение — люди должны знать, что их слышат. Мы подстегиваем людей выходить из зоны комфорта, потому что так они лучше учатся, но при этом всегда их подстраховываем».

## **Пэйлунь Ли: хулиган**

Пэйлунь Ли, родившийся на Тайване и в тридцать девять лет возглавивший совет директоров китайского подразделения инвестфонда SoftBank, не может похвастаться счастливым детством. Оно научило его, что успеха можно добиться, только идя своим собственным путем. Когда Ли было пять, его родители развелись, и мальчику было очень одиноко. Потом, когда мать вышла замуж за жестокого и властного человека, жизнь стала совсем невыносимой — Ли до полусмерти боялся отчима. С учителями и воспитателями в школе он не ладил, учиться было скучно, и он быстро заработал репутацию сорванца и хулигана. Единственным способом самовыражения для него было рисование, и он совершенно замкнулся в себе.

В пятнадцать лет он переехал к дяде в Калифорнию, где ему пришлось стать более самостоятельным. Он плохо говорил по-

английски и почти все время тратил на рисование. Его мать эмигрировала в США, чтобы открыть ресторан, и они переехали в бедный район. Ресторан матери не раз грабили, а в школьном туалете на Ли однажды напали с пистолетом и отняли деньги. «Я очень боялся, что грабители мне отомстят из-за моих показаний в суде. Чтобы они меня не узнали, я ходил с замотанным лицом», — рассказывает он.

По окончании Калифорнийского университета в Санта-Барбаре Ли получил грант на продолжение образования в Японии и вновь оказался в иноязычной среде. Тем не менее учился он блестяще и остался в Японии работать в консалтинге. При этом он постоянно критиковал своих руководителей за непорядочность. Работая в токийской Daiwa Securities, он участвовал в создании четырехстороннего совместного предприятия в Китае, но и там вечно ругался с партнерами по поводу финансовых злоупотреблений.

Ли ненадолго вернулся в США, а потом поступил на работу в японский инвестиционный фонд SoftBank Investments. Сначала в Токио, а затем в Пекине он применял свое знание языков и культурных особенностей обеих стран для развития китайского направления SoftBank. Он не раз указывал китайским партнерам по предприятию на неэтичность их решений, а однажды его даже попытались шантажировать. Глава компании безоговорочно доверял Ли. Он создал целый ряд успешных совместных предприятий и в конце концов стал председателем совета директоров SoftBank в Китае.

Что помогло Ли, которому нет и сорока, добиться такого успеха? Скорее всего, трудное детство научило его быть самостоятельным и не бояться неизвестности — новой обстановки, чужого языка, незнакомых людей. Благодаря жизненным испытаниям Ли обзавелся сильным характером и устойчивыми ценностями: ему всегда хватало мужества смело противостоять трудностям и чужой непорядочности. Такой

нонконформизм отличает не только Ли — это свойство всего нового поколения глобальных лидеров.

## **Родриго Маскареньяс: «множитель»**

В детстве бразилец Родриго Маскареньяс был застенчивым ребенком и мечтал стать астрофизиком. Выступая в школе Дейла Карнеги перед слушателями своего курса, он рассказывает: «У меня что-то щелкнуло в голове, и я полностью изменился. Я понял, что могу достучаться до людей. Моя уверенность в себе взлетела до небес».

Маскареньясу было скучно работать в отцовском магазине шин, и он решил пройти «процесс Хоффмана» — тренинг, во время которого научился увязывать свое эмоциональное «я» с интеллектом, телом и духом. В результате он набрался смелости, отказался продолжать отцовское дело и отправился получать степень MBA в Университет Кейс Вестерн. Окончив учебу, он работал в Бразилии, Испании и Чехии, а потом решил осесть в Лондоне.

Его отличительной чертой всегда было умение умножать возможности других людей. «Это мой дар — создавать своего рода “мостик доверия” в отношениях с людьми», — говорит он.

«Я смотрю, что творится у человека в душе, помогаю ему убедиться в своем собственном потенциале и расцвести. А он, в свою очередь, помогает другим, и в конечном счете добро множится. Один за другим люди расцветают, становятся сильнее и увереннее. Это влияет на них самих и их детей, затрагивает их мировоззрение и даже их здоровье...

У меня был величайший дар, какой только может быть у человека, настоящее сокровище, но я не понимал, что мне с ним делать. У меня был ключ от сундука с этим сокровищем, и я озирался вокруг, не зная, что сокровище у меня внутри.

Мы живем в сложном мире, нам есть из чего выбирать — глаза разбегаются. Очень легко продать душу за деньги, славу или высокую должность. Но мое предназначение — воздействовать на людей добром. Я — “множитель”, и этому дару я обязан всем, что имею. С этим даром я выхожу к людям и разговариваю с их душами — вне зависимости от национальности. Что может быть лучше? Это

как мощный духовный зов: чувствуешь, что твоя жизнь — часть чего-то большего».

## **Эбби Фалик: воспитатель глобальных лидеров**

В двадцать семь лет безупречно элегантная Эбби Фалик создала общественную организацию Global Citizen Year, которая предоставляла выпускникам средних школ возможность пожить и поработать в одной из развивающихся стран в течение года перед поступлением в университет. Фалик впервые оказалась в такой стране в тринадцать лет — родители взяли ее с собой в Индонезию. При виде ужасающей нищеты ее захлестнули возмущение и стыд. «Как говорил один мой наставник, если ты возненавидел социальную несправедливость — это навсегда», — замечает говорит она. Пообщавшись с местной молодежью, Фалик чудовищно расстроилась. «Чуть ли не с рождения мне внушали, что я смогу стать кем захочу. Разговаривая с молодыми людьми, росшими в совершенно других условиях, я поняла, что они лишены всех тех возможностей, которые есть у меня лишь потому, что я родилась в другой стране».

Поездка многому ее научила, но на этом ее путешествия не закончились. Уже старшекласницей она побывала в Никарагуа, где провела целое лето — занималась преподаванием и жила в местной семье. «Это только укрепило мое желание применить свои лидерские навыки в глобальной среде, но я поняла и другое — что лидерство подразумевает смирение, терпение и умение слушать», — вспоминает Фалик. Она уезжала из Никарагуа с твердым намерением развивать в себе все эти качества. Во время учебы в университете Фалик взяла академический отпуск и вернулась в Никарагуа, в ту самую деревушку, чтобы построить библиотеку. «Жители по очереди читали книги, которые я привезла туда в шестнадцать лет, но их было совсем мало. Даже

пять лет спустя, когда я снова приехала, люди еще занимали очередь на эти книги».

Идеализм Фалик столкнулся с суровой реальностью. «Мне еще никогда не было так трудно, но трудности меня отрезвили. Кое-какие средства у меня были, но я не представляла себе, как поставить работу». Проект тормозили и споры местных жителей. «Женщина-прораб на стройке, в чужой культурной среде — толку от меня было ноль. Каждый вечер я чуть не плакала, что удалось сделать так мало, но это помогло мне понять главное — на ошибках учатся».

Перед тем как основать Global Citizen Year, Фалик консультировалась с Венди Копп из Teach for America. Она мечтала, что популярность ее организации будет расти так же стремительно, но в ее случае спонсоры не спешили давать деньги, а волонтеров оказалось не так много. Впрочем, хоть дело и двигалось медленно, Фалик не теряла задора. Один из членов наблюдательного совета вспоминал: «Я впервые видел человека, настолько верящего в свое дело. Эта вера — что нужно непременно менять всю систему подготовки молодежи к глобальному лидерству — заставляла ее упорно искать спонсоров и волонтеров».

Основой программы Global Citizen Year стал собственный жизненный опыт Фалик. Ее цель — предложить каждому выпускнику школы подумать о годичном перерыве перед тем, как продолжить учебу. В 2015 году Фалик отправила сто выпускников школ работать в Бразилии, Сенегале и Эквадоре сроком на год.

«Довольно быстро нашим волонтерам становится одиноко. Жизнь в чужой семье и работа в иноязычной среде заставляют их замыкаться в себе. Я помню, как мне самой было трудно в свое время. Когда вокруг все новое и непривычное, начинаешь и себя воспринимать иначе».

Сейчас численность волонтеров Global Citizen Year выросла в десять раз. Все чаще эта организация инициирует дискуссии о

роли волонтерства для студентов и о важности посещения развивающихся стран. Фалик неофициально консультирует членов правительств и руководителей университетов, рассказывая, как ее организация старается знакомить будущих лидеров с зарубежной действительностью. «Я и не мечтала, что у нас будет столько возможностей. Надеюсь, через десять лет Global Citizen Year сможет вдохновлять всю молодежь жить и работать за рубежом, чтобы больше узнавать о мире и себе и вырастать в подлинно глобальных лидеров».

## **Будущее глобальных лидеров**

Все эти руководители — от Полмана до Ли и Фалик — представляют собой новую формацию подлинно глобальных лидеров, которые меняют способы ведения бизнеса во всем мире. Эти люди мыслят куда шире и глобальнее, чем мое поколение. Современные глобальные лидеры понимают, что в будущем успеха добьются только те компании, которые не только вносят вклад в экономику своей страны, но и в равной мере служат людям всего мира.

### **Упражнение: развитие GQ**

1. Приходилось ли вам попадать в непривычную обстановку? Если да, что вы при этом испытывали: беспомощность, одиночество, неуверенность?
2. Как глобализация повлияет на состав ваших покупателей и ассортимент продукции? Что вам следует делать с точки

зрения личностного роста и адаптации к будущим потребностям вашей компании?

3. Насколько высок ваш GQ? Какие конкретные действия следует предпринять для его дальнейшего повышения?

# Послесловие

## В интересах общества

*Я и четверти часа не думаю о деньгах. Для меня важно повышать качество жизни множества людей и способствовать развитию Китая.*

ДЖЕК МА, ОСНОВАТЕЛЬ ALIBABA

В заключение мы обращаемся к трудной и спорной теме — роли бизнеса в жизни мирового сообщества XXI века. Мы рискуем упустить из виду цель бизнеса. Его цель — не только обслуживать сиюминутные интересы акционеров, но и создавать устойчивые экономические единицы, приносящие пользу всему обществу.

### Джек Ма: первый китайский глобальный лидер

Основатель компании Alibaba Джек Ма — первый китайский подлинно глобальный лидер. Он — символ нового Китая: частный предприниматель, работающий в рамках предписаний коммунистических властей ради построения более справедливого общества.

Когда мы беседовали с Ма за ланчем, он буквально горел энтузиазмом: в тот день Alibaba произвела крупнейшее в истории IPO[11] и вошла в двадцатку мировых компаний с самой высокой рыночной капитализацией. Но цель Ма — не деньги. Да, благодаря успехам Alibaba он заработал \$20 млрд и считается

самым богатым жителем Китая. Но при этом они с женой считают, что важны не деньги, а уважение окружающих.

Ма — очень обаятельный, доброжелательный, открытый и искренний человек. При всей своей успешности он исключительно скромнен и предпочитает говорить не о себе, а о создании замечательной компании, которая помогает потребителям, создает рабочие места и служит интересам общества. «Просто я очень идейный человек. Я и четверти часа не думаю о деньгах. Для меня важно повышать качество жизни множества людей и способствовать развитию Китая. А как человек я просто спокоен и счастлив, — говорит он. — Меня называют Безумный Джек. Надеюсь, буду таким же безумным еще лет тридцать».

Двадцать лет непрерывного роста превратили Китай в одну из ведущих экономик мира, но по-настоящему глобальных компаний в стране так и не появилось. Китайский бизнес сосредоточен на обслуживании внутреннего рынка и производстве дешевой продукции по заказам международных корпораций. У Ма совершенно другой подход. Для него интернет — явление мирового масштаба, не знающее границ. Сегодня услугами компаний группы Alibaba пользуются 600 млн человек в 240 странах мира. Ма планирует активно расширять присутствие компании на американском и европейском рынках, а также на рынках развивающихся стран, где он собирается связать около миллиона мелких бизнесов с 2 млрд азиатских потребителей. Кроме того, он собирается произвести коренные перемены в китайском банковском секторе и страховании.

Во время наших встреч Ма с явным удовольствием рассказывал о своей жизни. Он родился в Ханчжоу, в простой семье и еще в детстве столкнулся с трудностями — в 1980-х жилось нелегко, а из-за слабых познаний в арифметике его не хотели принимать даже в начальную школу.

Но он был упорен. Восемь лет подряд, с двенадцатилетнего возраста, он постоянно ездил в ближайший отель — сорок минут на велосипеде, — чтобы практиковаться в английском языке. «Китай постепенно открывался миру, и к нам хлынул поток иностранных туристов, — рассказывает он. — Я показывал им окрестности, был для них бесплатным гидом. За эти восемь лет я сильно изменился. Мой кругозор стал шире, чем у большинства китайцев. То, что рассказывали иностранцы, сильно отличалось от услышанного на школьных уроках и прочитанного в учебниках».

В юности Ма пытался устроиться на работу в три десятка компаний, но каждый раз получал отказ. Особенно его задел случай с KFC: ему отказали единственному из двадцати четырех кандидатов. В конце концов он устроился преподавателем английского в местное электротехническое училище. В 1999 году он впервые попал в Америку, и его поразила предпринимательская среда Калифорнии. «В Америке я обрел свою мечту. Кремниевая долина, вечер, туда-сюда снуют машины, все в огнях... Вот таким я хотел бы видеть свой родной Китай».

Когда Ма вернулся в Ханчжоу, они с Джо Цаем (ныне — вице-президентом Alibaba) собрались в его скромной квартирке и придумали компанию. «Мы выбрали имя Alibaba, потому что люди сразу же вспоминают про “Сезам, откройся” — слова, которые открывали путь к сокровищам в сказке из “Тысячи и одной ночи”», — объясняет Ма. Он решил сосредоточить усилия на своей основной идее — помогать предпринимателям и клиентам находить собственные сокровища: друг друга. Хотя на первых порах у Ма не получилось привлечь даже \$2 млн инвестиций от американских венчурных капиталистов, он не опускал руки. Со временем он при помощи Goldman Sachs привлек \$5 млн, а затем основатель SoftBank Масаёси Сон инвестировал в Alibaba \$20 млн.

Ма мечтает создать среду Alibaba, которая будет служить людям: это и есть философия его компании. При основании компании он выделил ее первым сотрудникам щедрые опционы, потому что хотел, чтобы им лучше жилось. В день IPO по настоянию Ма колонны здания Нью-Йоркской фондовой биржи украсили транспарантами с ценностями Alibaba — «Клиент прежде всего», «Командная работа», «Стремление к переменам», «Честность», «Увлеченность», «Преданность делу».

А самим Ма, по его собственному признанию, движет великая идея, которая для него важнее жизни.

«Моя мечта — создать среду электронной коммерции, которая позволит потребителям и компаниям заниматься всеми аспектами бизнеса онлайн. Я хочу создать миллион рабочих мест и изменить китайское общество и экономику, сделав страну крупнейшим интернет-рынком мира».

Лидеры американских технологических компаний — например, Ларри Пейдж из Google и Марк Цукерберг из Facebook — ставят превыше всего технологии и продукт. В случае Ма это не так: «Я не технарь. Я смотрю на технологии глазами своих клиентов, то есть обычных людей».

Ма веселый и жизнерадостный человек, он даже участвует в ежегодном шоу талантов и поет песни. Он занимается тайцзи и боевыми искусствами — для него это «самый практичный способ уяснить основные принципы конфуцианства, буддизма и даосизма: братство, нравственность, смелость, сочувствие и совесть».

Ма очень жалеет, что во времена Мао Цзэдуна целые поколения китайцев росли без доступа к конфуцианству и другим духовным традициям. Он искренне рассчитывает вернуть эти ценности новым поколениям. «Нам нужны не строгие правила, а настоящие люди», — говорит он. В деловых отношениях Ма придерживается твердых моральных принципов: «Я лучше закрою компанию, чем дам взятку».

При всей его уверенности в себе Ма свойственны и сомнения. Он считает своими главными задачами приносить клиентам настоящую пользу, сотрудничать с властями и растить собственную команду глобальных лидеров. Он планирует вложить свое состояние в создание университета для предпринимателей, который воспитает новое поколение китайских бизнесменов. «Наша цель — помочь людям обеспечить себя стабильным заработком. Это будет хорошо не только для них самих, но и для общества в целом», — говорит Ма.

## Предназначение бизнеса

В последние годы все большее влияние на рынке приобретают игроки, нацеленные на быстрый результат. Деятельность таких активных инвесторов, в частности хедж-фондов, получающих огромные гонорары и комиссионные со сделок, — это по сути скрытая угроза капитализму. Делая ставку на быструю прибыль, они только подогревают это безумие — резкое взвинчивание акционерной стоимости компаний в ущерб инвестициям в бизнес, ориентированный на долгосрочную прибыльную работу. В итоге компании вынуждены урезать долгосрочные инвестиции и затраты на исследования и разработки, а это может разрушительным образом сказаться на их жизнеспособности в будущем и их значении для экономики страны.

Является ли увеличение доходов акционеров единственной целью бизнеса или же у него есть более широкий круг обязательств перед обществом? Этот вопрос не нов, но люди по-прежнему ломают копыя. В ноябре 2014 года, выступая в качестве приглашенного лектора перед третьекурсниками юридического факультета Гарвардского университета, я задал аудитории вопрос: «Что есть корпорация — структура, созданная с целью

служения обществу, или комплекс активов, специальным образом сформированный для максимизации прибыли инвесторов?» Реакция меня удивила и огорчила — все тридцать студентов высказались в пользу второго варианта. Они были в этом настолько твердо убеждены, что развернуть сколько-нибудь живое обсуждение вопроса оказалось непросто.

Но на самом деле в большинстве стран идея служения публичной компании интересам общества заложена уже в ее организационно-правовую форму — акционерного общества с ограниченной ответственностью. И все же за последние лет тридцать большинству инвесторов и многим бизнесменам пришлось смириться (под упорным нажимом отдельных групп акционеров) с тем, что их роль состоит исключительно в управлении активами с целью максимально быстрого извлечения прибыли.

К сожалению, многие инвесторы и компании воспринимают свободу предпринимательства как некую данность и не отдают себе отчета в том, что общество может прибегнуть к крайним мерам воздействия, если этой свободой злоупотреблять. В этом и заключается угроза капитализму. Разве крах корпорации Enron в 2003 году и кризис, практически полностью разрушивший мировую финансовую систему в 2008-м, не убедили нас в том, что отсутствие ограничений чревато саморазрушением капитализма? Именно такие ограничения предусматривают законы Сарбейнза–Оксли (2003) и Додда–Франка (2011), принятые с целью обеспечить финансовую стабильность США, повысить требования к финансовой отчетности и защитить потребителей финансовых услуг от недобросовестной практики банков. Но в этом вопросе одними лишь законами не обойтись. Необходимы совместные усилия руководителей бизнеса и государства, чтобы восстановить изначальное предназначение капитализма — служение обществу путем удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

Основатель Infosys Нараяна Мурти считает, что предназначение бизнеса не ограничивается максимизацией акционерной стоимости: «Сохранять акционерную стоимость в долгосрочной перспективе невозможно без создания устойчивой ценности для потребителей при одновременном добросовестном отношении ко всем заинтересованным лицам: заказчикам, сотрудникам, инвесторам, торговым партнерам, властям и обществу в целом».

«Лучший показатель успеха — долговечность. Если твоя компания существует уже давно, это значит, что ты прошел огонь, воду и медные трубы, закалил характер, руководишься интересами клиентов и умеешь затянуть пояс потуже, если надо. Только так и становятся сильнее».

Из своего парижского опыта Мурти вынес четыре главных принципа того, что он называет «сострадательный капитализм». Во-первых, единственный способ победить нищету — создавать рабочие места и материальные блага. Во-вторых, лишь немногие люди способны встать во главе предприятий, создающих рабочие места и материальные блага. В-третьих, этих людей нужно стимулировать, чтобы они добросовестно подходили к созданию материальных благ. И наконец, создание рабочих мест и материальных благ не есть задача государства — задача государства состоит в организации справедливой среды, поощряющей людей создавать рабочие места и материальные блага. Мурти поясняет: «Чтобы люди становились лучше, им нужны возможности, побудительные мотивы и конкуренция. В этом суть капитализма. Если соединить дух капитализма со справедливостью, порядочностью, прозрачностью и честностью, получится сострадательный капитализм».

Создатель Whole Foods Джон Макки прямо пишет об этом в своей книге «Сознательный капитализм», опубликованной в 2013 году:

«В нашем представлении сознательный капитализм вдохновляет на создание более ответственных компаний, которыми движет высшая цель служения всем заинтересованным лицам. Во главе таких компаний должны стоять сознательные руководители, чья задача — служить интересам компаний, их сотрудников, клиентов и всего общества... Объединившись, бизнес-лидеры смогут высвободить гигантский потенциал капитализма, чтобы построить мир, основанный на сочувствии, свободе и процветании».

По моему опыту, многие сторонники максимизации акционерной стоимости не понимают, как создается устойчивая ценность компании для акционеров, — или же, будучи банальными биржевыми спекулянтами, а не долгосрочными инвесторами, не интересуются этим в принципе. Создание устойчивой ценности должно начинаться с объединения всех заинтересованных лиц корпорации вокруг общей миссии служения потребителю и всем, кого может прямо затрагивать ее успех.

Миссия вдохновляет сотрудников на инновации и безупречное обслуживание интересов потребителя, а ценности представляют собой связующее звено для всех компаний глобального масштаба. В свою очередь, инновации и безупречное обслуживание интересов потребителя служат росту выручки и прибыли, что обеспечивает устойчивый рост акционерной стоимости при условии постоянных долгосрочных инвестиций в поддержание успешной деятельности (см. рис. А.1). Так достигается совпадение интересов всех групп участников процесса, обеспечивающее устойчивость курса предприятия на поступательное развитие.

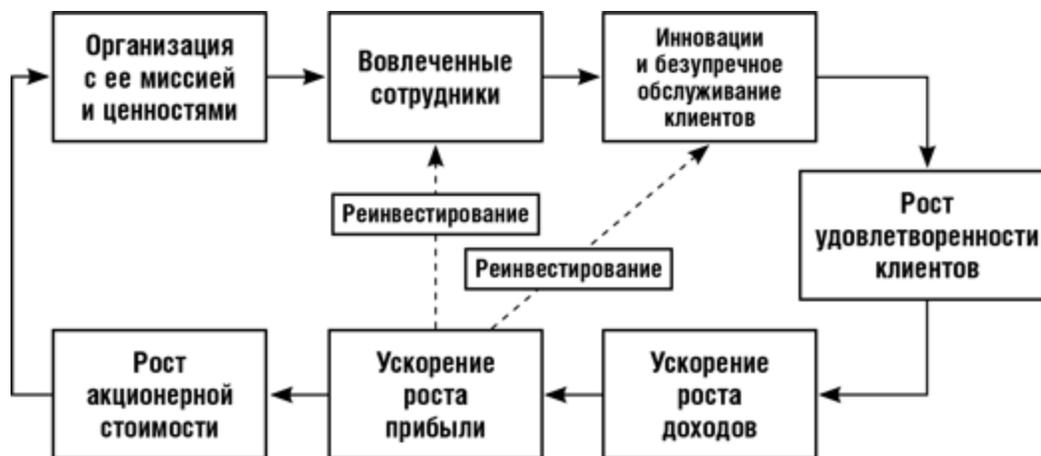


Рис. А.1. Обеспечение устойчивого роста и эффективности

## На службе интересов всего общества

В наше время доверие общества к корпорациям и их руководству упало до нуля. Это требует расширить рамки дискуссии о приоритете интересов и сформулировать вопрос так: насколько успешно служит обществу бизнес глобальных корпораций?

Основатель и председатель Всемирного экономического форума Клаус Шваб давно отстаивает мнение, что руководители бизнеса должны помогать решению проблем общества. В нынешних условиях возрастающей взаимозависимости членов мирового сообщества этот вопрос становится все более и более актуальным. Я присутствовал на официальном ужине в Гарварде, когда Шваб высказал мысль, что компании должны отказаться от традиционного представления об обществе как об одной из групп, заинтересованных в их деятельности. На смену ему должно прийти понимание бизнесом своей роли как «ключевого партнера общества».

Профессор Майкл Портер и Марк Крамер обратились к этой теме в своей основополагающей статье «Создание общей ценности», опубликованной журналом *Harvard Business Review* в

январе 2011 года. Они заявили, что ценность компании для общества должна являться главным результатом основной деятельности компании, а не дополнением к ней в виде благотворительности.

Пол Полман комментирует статью Портера и Крамера:

«В своих взглядах я захожу еще дальше. Просто говорить, что ты помогаешь сделать мир лучше, уже недостаточно. Надо активно участвовать в решении проблем, а в некоторых случаях — и стараться переломить ход событий. Следует думать не о том, как использовать общество для собственного процветания, а о том, что можно сделать для общества и окружающей среды, чтобы стать успешным. Для этого нужно достичь гораздо более высокого уровня прозрачности на гораздо более продолжительном временном отрезке по сравнению с тем, что пытаются навязать фондовые рынки.

Мне помогает наличие внутреннего компаса, потому что мы ступили на неизведанную территорию. Честно говоря, сила не на нашей стороне — пока мы радикально не изменим существующие подходы к оценке внешних последствий своей деятельности и успеха на финансовых рынках, которые и привели нас к сегодняшним проблемам».

Полман считает, что деятельность социально ответственного предприятия требует еще более высокой эффективности, поскольку уровень обязательств перед обществом в этом случае значительно выше:

«Нужны новые бизнес-модели во главе с новым поколением лидеров — тех, кто готов бесстрашно противостоять трудностям, которые уготовило будущее. Борьба с этими трудностями должно все бизнес-сообщество. Отдельно взятая компания не сможет в одиночку заниматься решением таких проблем, как исчезновение лесов или продовольственная безопасность. Для этого нужно отраслевое и межотраслевое сотрудничество. В условиях ограниченности ресурсов настоятельно требуется обеспечить равномерность распределения материальных благ и отказаться от идеи богатства лишь для немногих».

«Цель Unilever — устойчивый бизнес на службе всеобщему благу. Вот так просто», — заключает Полман.

А если такую же цель поставят перед собой все компании? Только представьте, как могло бы сказаться участие местных и глобальных коммерческих и некоммерческих предприятий на решении первоочередных проблем человечества: охрана

здоровья, обеспечение водой и пищей, контроль над численностью населения, влияние энергетики на окружающую среду, создание рабочих мест, распределение материальных благ и борьба за мир.

Лидеры могут поддерживать эффективность своих организаций только одним способом — вдохновляя сотрудников на достижение общей цели. А вы как лидер обязаны заражать подчиненных своей увлеченностью делом и добиваться, чтобы они четко понимали миссию организации. Именно этим занимаются Джек Ма, Кен Фрейзер, Индра Нуйи и многие другие представители нового поколения глобальных лидеров.

Надеюсь, что и вы утвердитесь в своем намерении стать подлинным лидером, который всегда руководствуется внутренним компасом. Мировому сообществу предстоит решить важнейшие задачи. Ваши личные усилия наряду с усилиями других лидеров, приверженных тем же целям, необходимы для создания устойчивых компаний, государственных организаций и общественных объединений, которые помогут сделать этот мир более приятным местом для жизни всех, кто его населяет.

## Об авторе

Билл Джордж — старший научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса (ГШБ), где он преподает лидерство на курсах повышения квалификации высшего руководства компаний. С 2004 по 2014 год он преподавал менеджмент. Он является автором четырех бестселлеров — *Authentic Leadership*, *True North*, *Finding Your True North* и *7 Lessons for Leading in Crisis* — и книги *True North Groups*, написанной в соавторстве с Дугом Бейкером–старшим. Джордж — руководитель курса ГШБ «Развитие подлинного лидерства» программы повышения квалификации топ-менеджмента и соруководитель курса «Руководство глобальными предприятиями». В прошлом он был президентом и генеральным директором Medtronic — ведущей медико-технологической компании мира. За период его руководства рыночная капитализация Medtronic возросла с \$1,1 млрд до \$60 млрд, в среднем на 35% ежегодно. В Medtronic он занимал должности президента и исполнительного директора (с 1989 по 1990 год) и генерального директора (с 1991 по 2001 год) и был председателем совета директоров компании с 1996 по 2002 год. До этого он работал на руководящих должностях в корпорациях Honeywell и Litton Industries, а начинал свою карьеру в министерстве обороны США.

Сейчас он является членом советов директоров инвестиционного банка Goldman Sachs и клиники Мэйо, а в недавнем прошлом был членом советов директоров компаний ExxonMobil, Novartis и Target. Он входит в советы директоров общественных организаций Minnesota's Destination Medical Center Corporation и Всемирный экономический форум в США. В 2014

году Институт Франклина присудил ему премию Бауэра за лидерство в бизнесе, в 2015 году он стал обладателем премии Лоуренса А. Уайна, присужденной Комитетом поощрения корпоративной благотворительности. В 2012 году он был избран членом Национальной академии инженерных наук. Он входит в число 25 главных бизнес-лидеров последних 25 лет по версии Государственной службы радиовещания США и является обладателем титулов «Топ-менеджер года» от Академии менеджмента и «Директор года» от Национальной ассоциации корпоративных директоров.

Он с отличием окончил бакалавриат Технологического института Джорджии по специальности «инженер промышленности» и получил степень MBA с особым отличием в Гарвардском университете, где был стипендиатом Бейкера. Он является почетным доктором Технологического института Джорджии, медицинского факультета Мэйо, Университета святого Фомы, Аугсбургского колледжа и Университета Брайанта. В 2002–2003 годах он преподавал в Международном институте управленческого развития Политехнической школы в Лозанне и в Йельской школе менеджмента.

Вместе с супругой Пенни живет в Миннеаполисе, штат Миннесота.

## Благодарности

Я глубоко признателен многим людям, внесшим свой вклад в создание этой книги и формирование идей, нашедших отражение на ее страницах. В первую очередь Заку Клейтону — моему партнеру на протяжении всего процесса. Беседы Зака с известными людьми, равно как и его идеи и строгий редакторский взгляд, безмерно улучшили содержание книги. В дополнение к этому он помогал мне понять молодое поколение, особенно в том, что касается использования молодежью социальных медиа. Затем — Питеру Симсу, моему соавтору по первому изданию. Питер руководил исследовательским процессом и проведением бесед, выводы из которых по-прежнему составляют интеллектуальную основу этой книги. Питер по-прежнему востребован как эксперт, о чем свидетельствует его недавняя книга «Ставки по мелочи». Дайана Мейер внесла огромный вклад в интервью и аналитические материалы первого издания, которые использует в своей преподавательской работе в Нью-Йоркском университете и Колледже Бабсона. Новаторские труды на тему лидерства моего наставника и дорогого друга, покойного Уоррена Бенниса, послужили интеллектуальным фундаментом для многих идей этой книги. Его мудрые советы направляли меня в процессе редактирования первых четырех моих книг. На протяжении последних десяти лет моим бесценным помощником в деле разработки новых идей о лидерстве является Дэвид Герген, мой близкий друг.

Новые идеи, изложенные в этой книге, никогда не возникли бы без помощи группы по изучению лидерства Гарвардской школы бизнеса, и в первую очередь блестящих исследователей,

теоретиков и преподавателей — декана Нитина Нория, Скотта Снука и Тома Делонга. Я также признателен многим другим коллегам по ГБШ за их оценки, ценные советы и помощь в формировании моих идей, в частности Майклу Портеру, Робу Каплану, Джею Лоршу, Кришне Палепу, Клейтону Кристенсену, Ранджаю Гулати, Эми Эдмондсон, Джошуа Марголису, Розабет Мосс Кантер, Дасу Нараяндасу, Лесли Перлоу, Линн Пейн и Джо Бауэру.

Я признателен 47 лидерам, чьи истории играют видную роль в этой книге, и 125 лидерам, поделившимся историями своей жизни и взглядами на лидерство для первого издания. Они служат образцовыми примерами подлинного лидерства, чья каждодневная практическая деятельность свидетельствует о действенности представленных в этой книге соображений.

С помощью Шэннон Варго, Майкла Фридберга, Тиффани Колон, Карен Мерфи и других сотрудников издательства John Wiley & Sons процесс подготовки книги к публикации прошел гладко. Лорен Швенк из компании Three Ships предоставила верстку и дизайн. Дайен Уайнхолд и Стэйси Валчески из нашего семейного офиса оказали всю необходимую помощь по управлению проектом.

Эта книга стала возможной только благодаря советам, находкам и поддержке моей жены Пенни. Наши сыновья Джефф и Джон и невестки Рене Уилл и Жаннетт Лагер помогли проводить эти идеи в жизнь: каждый из них обрел свой внутренний компас и стал подлинным лидером.

Всем вам я глубоко признателен за поддержку и за то, что ваши лидерские качества делают этот мир лучше.

**Приложение**

**Лидеры, упомянутые в книге**

Имя	Позиция	Организация
Альгорта Педро	Выживший в авиакатастрофе в Андах	
Армстронг Лэнс	Велогонщик	
Баффетт Уоррен	Генеральный директор	Berkshire Hathaway
Блумберг Майкл	Основатель и генеральный директор; бывший мэр Нью-Йорка	Bloomberg
Боулз Эрскин	Сопредседатель	Комиссия по налогово-бюджетной стабильности при президенте
Брайант Джон Хоуп	Основатель	Operation Hope
Браун Джон, лорд	Генеральный директор	British Petroleum
Бритт Трейси	Генеральный директор	The Pampered Chef
Гарлингхаус Брэд	Основатель	Hightail
Гринфилд Роберт	Автор концепции «лидерство-служение»	
Гупта Раджат	Директор-распорядитель	McKinsey
Джобс Стив	Основатель	Apple
Ишрак Омар	Генеральный директор	Medtronic
Клинтуорт Гейл	Директор по экологической безопасности	Unilever
Корнелл Брайан	Генеральный директор	Target
Кравчек Салли	Финансовый директор	Citigroup
Кук Тим	Генеральный директор	Apple
Кэрол Тейлор	Студент	Гарвардский университет
Лангер Эллен	Профессор психологии	Гарвардский университет
Лёшер Петер	Генеральный директор	Siemens



Имя	Позиция	Организация
Ли Пэйлунь	Председатель совета директоров	SoftBank China
Липсон Джес	Основатель	ShareFile
Ма Джек	Основатель	Alibaba
Макки Джон	Основатель и генеральный директор	Whole Foods
Малалли Алан	Генеральный директор	Ford Motor
Манвани Хариш	Исполнительный директор	Unilever
Мандела Нельсон	Президент	ЮАР
Маскареньяс Родриго	Директор-распорядитель	Bunzl
Мултон Сет	Член палаты представителей	Конгресс США
Наир Лина	Директор по персоналу	Unilever
Нуйи Индра	Генеральный директор	PepsiCo
Пальмизано Сэм	Генеральный директор	IBM
Полман Пол	Генеральный директор	Unilever
Полсон Хэнк	Бывший президент и генеральный директор; бывший министр финансов США	Goldman Sachs
Роджерс Тамара	Старший вице-президент	Unilever
Сэндберг Шерил	Исполнительный директор	Facebook
Тань Чейд-Мэн	«Веселый парень»	Google
Уоллис Джим	Основатель	Sojourners
Фалик Эбби	Основатель	Global Citizen Year
Фрейзер Кеннет	Генеральный директор	Merck
Фулд Ричард	Генеральный директор	Lehman Brothers
Хаффингтон Арианна	Основатель	Huffington Post
Хименес Джо	Генеральный директор	Novartis
Цукерберг Марк	Основатель и генеральный директор	Facebook
Шей Тони	Генеральный директор	Zappos

*Примечание.* Указаны позиции на момент бесед для этой книги или описываемых событий.

# Участники исследования для первого издания книги

Имя	Позиция	Организация
Айрик Джейми	Вице-президент	General Electric
Барнс Бренда	Генеральный директор	Sara Lee
Баффетт Уоррен	Председатель совета директоров	Berkshire Hathaway
Бейкер Майк	Генеральный директор	Arthrocare
Беннис Уоррен	Профессор	Университет Южной Калифорнии
Бреннан Джек	Генеральный директор	Vanguard
Вагелос Рой	Бывший генеральный директор	Merck
Васелла Даниэль	Генеральный директор	Novartis
Вреденбург Джуди	Генеральный директор	Big Brothers Big Sisters of America
Герген Дэвид	Директор	Центр государственного управления при Гарвардской школе Кеннеди
Голдберг Аронсон Марта	Вице-президент	Medtronic
Донахью Джон	Генеральный директор	eBay
Доу Лайза	Региональный директор	DaVita
Иммельт Джефф	Генеральный директор	General Electric
Карлсон Нельсон Мэрилин	Генеральный директор	Carlson Companies
Кларк Кинг Рита	Президент	General Mills Foundation
Комисар Рэнди	Партнер	Kleiner Perkins Caufield & Byers
Конде Сесар	Вице-президент	Univision
Копп Венди	Основатель	Teach For America



Имя	Позиция	Организация
Крэч Кит	Бывший генеральный директор	Ariba
Кэмпбелл Билл	Президент	Intuit
Лёфберг Пер	Генеральный директор	Merdo
Макговерн Гейл	Профессор	Гарвардская школа бизнеса
Маккри Филип	Основатель	Vitesse Learning
Малкахи Энн	Генеральный директор	Xerox
Мур Энн	Генеральный директор	Time Inc.
Мурти Акшата	Студентка	Стэнфордская школа бизнеса
Мурти Нараяна	Генеральный директор	Infosys
О'Коннелл Крис	Старший вице-президент	Medtronic
О'Лири Дениз	Венчурный инвестор	
Пайпер Эддисон «Тэд»	Генеральный директор	Piper Jaffray
Пальмизано Сэм	Генеральный директор	IBM
Поттрак Дэвид	Содиректор	Charles Schwab
Россо Жан-Пьер	Председатель	Всемирный экономический форум в США
Ротшильд Стив	Основатель	Twin Cities RISE!
Суини Майк	Генеральный директор	Steinway
Тири Кент	Генеральный директор	DaVita
Уинфри Опра	Основатель	Harpo
Фадж Энн	Генеральный директор	Young & Rubicam
Хаберкорн Джуди	Президент, глава отдела продаж	Verizon
Хантсман Джон, старший	Председатель совета директоров	Huntsman
Хорн Алан	Президент	Warner Bros.
Чайзен Брюс	Генеральный директор	Adobe Systems
Чан Изн	Основатель	U.S. Genomics
Шваб Чарльз	Генеральный директор	Charles Schwab
Шерер Кевин	Генеральный директор	Amgen
Шульц Говард	Президент	Starbucks

*Примечание.* Указаны позиции на момент бесед для этой книги или описываемых событий.

# Где они теперь?

Айрик Джейми	Главный управляющий North America Professional Solutions, подразделением General Electric
Барнс Бренда	В 2010 году ушла с поста генерального директора Sara Lee
Барнхолт Нед	Президент KLA-Tencor
Барри Нэнси	Основатель и президент Enterprise Solutions to Poverty
Баффетт Уоррен	Председатель совета директоров и генеральный директор Berkshire Hathaway
Бейкер Дуглас, младший	Председатель совета директоров и генеральный директор Ecolab
Бейкер Майк	Бывший генеральный директор Arthrocare
Беннис Уоррен	Скончался в июле 2014 года в возрасте 89 лет
Бёрк Джим	Скончался в сентябре 2012 года в возрасте 87 лет
Браун Джон	Генеральный директор и управляющий партнер европейского отделения Riverstone Holdings
Бреннан Джек	Член совета директоров General Electric; почетный председатель и старший советник в Vanguard
Васелла Даниэль	Генеральный директор Novartis с 1996 по 2010 год и председатель совета директоров с 1999 по 2013 год. Сейчас — член советов директоров PepsiCo и American Express
Вентер Крейг	Основатель и генеральный директор J. Craig Venter Institute; основатель и генеральный директор Synthetic Genomics
Вреденбург Джуди	Президент и генеральный директор Girls Inc.
Вудворк Элис	Директор по стратегическому развитию Compass Group с декабря 2013 года
Гандур Фади	Президент и заместитель председателя совета директоров Aramex International



Гейтс Билл	Основатель и член совета директоров Microsoft Corporation. Был председателем совета директоров до февраля 2014 года. В настоящий момент сосредоточился на деятельности благотворительного фонда Gates Foundation
Герген Дэвид	Преподаватель теории и организации государственной службы и содиректор Центра государственного управления при Гарвардской школе Кеннеди; выступает с комментариями на CNN
Грассо Ричард	Председатель совета директоров и генеральный директор Нью-Йоркской фондовой биржи с 1995 по 2003 год
Данн Дебра	Доцент-консультант Стэнфордского института дизайна
Данфи Дермот	Генеральный директор и исполнительный председатель Croyvas
Дарст Дэвид	Венчурный капиталист в OrbiMed Advisors
Джонсон Крис	Президент Affinity Capital Management
Джордж Пенни	Президент George Family Foundation
Диллон Дэвид	В конце 2013 года ушел с поста председателя совета директоров и генерального директора Kroger Company
Донахью Джон	Президент и генеральный директор eBay с 2008 года
Доу Лайза	Президент West Coast, регионального подразделения IntegraMed Fertility
Дубински Донна	Генеральный директор и сооснователь Numenta
Дучин Джонатан	Генеральный директор Soligent Holdings
Иммельт Джефф	Председатель совета директоров и генеральный директор General Electric
Карти Дон	Председатель советов директоров Virgin America и Porter Airlines
Кокс Дэйв	В 1998 году ушел с поста генерального директора Cowles Media
Комисар Рэнди	Партнер в Kleiner Perkins Caufeld & Byers
Копп Венди	Основатель и генеральный директор Teach For America, генеральный директор Teach For All
Крзч Кит	Председатель совета директоров и генеральный директор DocuSign



Кэмпбелл Билл Лафли Э.Дж.	Скончался в апреле 2016 года в возрасте 74 лет Председатель совета директоров, президент и генеральный директор Procter & Gamble. Лафли ушел в отставку в 2010 году и вернулся в Procter & Gamble в мае 2013 года
Линн Форестер де Ротшильд	Член советов директоров Economist Group, Weather Central, Christie's International и Estée Lauder Companies
Макговерн Гейл	Президент и генеральный директор Американского Красного Креста с 2008 года
Маккой Боуэн «Базз»	Курирует недвижимость и бизнес в Buzz McCoy Associates
Маккри Филип	Генеральный директор ClearPoint
Малкахи Энн	Председатель Save the Children Federation. Ушла с поста председателя совета директоров и генерального директора Xerox в мае 2010 года
Мандела Нельсон	Скончался в декабре 2013 года в возрасте 95 лет
Марта Голдберг Аронсон	Исполнительный вице-президент Ecolab
Моргридж Джон	Член попечительского совета Стэнфордского университета, преподаватель Высшей школы бизнеса там же
Мур Энн	С февраля 2014 года — основатель The Curator Gallery. Ушла с поста генерального директора и председателя совета директоров Time Inc. в 2011 году
Мурти Нараяна	Основатель Infosys, был генеральным директором с 1981 по 2002 год и председателем совета директоров до 2011 года. Член советов директоров HSBC, DBS Bank, Unilever, ICICI Bank и NDTV
Мэрилин Карлсон Нельсон	Бывший председатель совета директоров и генеральный директор Carlson
Нагорски Зиг	Скончался в июле 2011 года в возрасте 98 лет
О'Коннелл Крис	Исполнительный вице-президент Medtronic
О'Лири Дениз	Частный венчурный инвестор, член советов директоров Medtronic, US Airways и Calpine Corporation
Пайпер Тэд	Член совета директоров, в прошлом председатель совета директоров и генеральный директор Piper Jaffray
Пальмизано Сэм	Президент и генеральный директор IBM с 2002 по 2011 год



Питерсон Джоэл	Председатель совета директоров JetBlue Airways и преподаватель Высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете
Пола Роспут Рейнольдс	Президент и генеральный директор PreferWest
Поттрак Дэвид	Президент HighTower Advisors
Рейнозо Марк	Генеральный директор EcoSense Lighting
Роджерс Джо, младший	Председатель совета директоров и генеральный директор Waffle House с 1973 года
Россо Жан-Пьер	Председатель Всемирного экономического форума в США
Ротшильд Стив	Основатель и председатель совета директоров Twin Cities RISE!
Суини Майк	Генеральный директор Steinway
Тири Кент	Генеральный директор HealthCare Partners
Тирни Том	Председатель совета директоров и сооснователь Bridgespan Group
Томпсон Джим	Преподает на отделении непрерывного обучения Стэнфордского университета, автор восьми книг
Тэйн Джон	Председатель совета директоров и генеральный директор CIT
Тэйт Ричард	Генеральный директор и сооснователь Golazo
Уайтхед Джон	Скончался в феврале 2015 года в возрасте 92 лет
Уинфри Опра	Президент Harpo Productions
Уэлч Джек	Старший советник инвестиционной фирмы Clayton, Dubilier & Rice
Фадж Энн	Член советов директоров General Electric, Novartis, Unilever и Infosys
Фишер Боб	Директор-акционер, ранее генеральный директор The Gap
Флэннери Джулиан	Содиректор исследовательского центра при Gerson Lehrman Group
Фредерик Райан	Основатель и президент Point Forward Solutions
Хаберкорн Джуди	Директор-акционер Computer Sciences Corporation
Хантсман Джон, старший	Оставался исполнительным председателем совета директоров Huntsman (до самой своей смерти в феврале 2018 года. — Прим. ред.)

Хорн Алан	Президент Walt Disney Studios с июня 2012 года
Хупер Мишель	Генеральный директор MJH Consulting
Чайзен Брюс	Венчурный партнер в Voyager Capital, где работает с 2009 года
Чан Изн	Основатель и генеральный директор Abpro Corporation
Чесс Роб	Председатель совета директоров OPX Biotechnologies
Шваб Чарльз	Председатель совета директоров Charles Schwab Corporation
Шерер Кевин	Старший преподаватель Гарвардской школы бизнеса
Шульман Дэн	Президент Enterprise Growth, подразделения American Express (вплоть до закрытия подразделения в 2016 году. — <i>Прим. ред.</i> )
Шульц Говард	Председатель совета директоров, президент и генеральный директор Starbucks Corporation
Юнг Андреа	Президент и генеральный директор Grameen America и член советов директоров Apple, General Electric и Daimler AG

[1] Беннис У., Томас Р.Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. — М.: Уильямс, 2006.

[2] Пер. И.А. Бунина.

[3] Друкер П. Эффективный руководитель. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[4] Кабат-Зинн Дж. Куда бы ты ни шел — ты уже там. Медитация полноты осознания в повседневной жизни. — М.: Открытый мир, 2006.

[5] Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[6] Сэндберг Ш. Не бойся действовать. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

[7] Кристенсен К. Стратегия жизни. — М.: Альпина Паблишер, 2014.

[8] Пер. М. Лозинского.

[9] Макки Дж., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

[10] Поллан М. Дилемма всеядного. Шокирующее исследование рациона современного человека. — М.: Эксмо, 2017.

[11] IPO (от англ. Initial Public Offering) — первичное публичное размещение акций компании для открытых торгов на бирже.

Переводчик *Е. Дервянко*  
Редактор *Л. Макарина*  
Главный редактор *С. Турко*  
Руководитель проекта *О. Равданис*  
Корректоры *М. Смирнова, Е. Чудинова*  
Компьютерная верстка *А. Абрамов*  
Дизайн обложки *Ю. Буга*

This translation published under license with the original publisher  
John Wiley & Sons, Inc.

© Bill George, 2015

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Паблишер», 2019

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2019

**Джордж Б.**

Внутренний компас лидера: Как стать сильным руководителем  
/ Билл Джордж; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019.

ISBN 978-5-9614-2526-0