



# Содержание

<b>1   Как сделать шаг к успеху</b>	<b>15</b>
• “КАК ПОНЯТЬ ГЛАВНОЕ?”	15
• ВРЕМЯ ВОПРОСОВ <i>“Что лежит в основе книги?”</i>	21
• ТРУДНО ЛИ СДЕЛАТЬ ШАГ? <i>“Почему одни объяснения лучше других?”</i>	26
• ОДНО КОНТРОЛИРУЮЩЕЕ ОЗАРЕНИЕ <i>“Что нужно знать о счастливом браке?”</i>	28

## ЧАСТЬ I

---

### Стабильный организационный успех

<b>2   Руководство и лидерство: в чем разница?</b>	<b>39</b>
• КЛЮЧЕВОЕ РАЗЛИЧИЕ	39
• ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ <i>“Чем занимаются великие руководители, и какие способности необходимы для этого?”</i>	44
• ВЗГЛЯД СВЕРХУ <i>“Чем занимаются великие лидеры, и какие способности необходимы для этого?”</i>	56

<b>3   Шаг к успеху: успешное руководство</b>	<b>77</b>
• ОСНОВЫ УСПЕШНОГО РУКОВОДСТВА	77
• ВЕЛИКИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ИГРАЮТ В ШАХМАТЫ	85
<i>“Что нужно знать об успешном руководстве?”</i>	
• ПРОГУЛКА ПО WALGREENS	88
<i>“Как это делает по-настоящему великий руководитель?”</i>	
• ВЕЛИКИЕ РУКОВОДИТЕЛИ — РОМАНТИКИ	97
<i>“В чем польза индивидуализации?”</i>	
• ТРИ РЫЧАГА	104
<i>“Какие три вещи необходимо знать о человеке, чтобы эффективно руководить им?”</i>	
• САМЫЕ ПОЛЕЗНЫЕ ВОПРОСЫ	127
<i>“Как определить эти рычаги?”</i>	
<b>4   Шаг к успеху: эффективное лидерство</b>	<b>131</b>
• ЛИДЕР ЗАВОЕВЫВАЕТ НАШУ ЛОЯЛЬНОСТЬ	131
• ПЯТЬ СТРАХОВ, ПЯТЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ, ОДИН ВЗГЛЯД	138
<i>“Каковы универсалии человеческой природы?”</i>	
• ТОЧКИ ЯСНОСТИ	150
<i>“Где наши сторонники умоляют о ясности?”</i>	
• ПРАВИЛА ЛИДЕРСТВА	190
<i>“Каким образом самые эффективные лидеры добиваются ясности?”</i>	

## ЧАСТЬ II

---

### Стабильный личный успех

<b>5   20% счастливицов</b>	<b>205</b>
• ДЕЙВ, МИРТЛ И ТИМ	207
<i>“Как выглядит стабильный личный успех?”</i>	
• ПРЕЖДЕВРЕМЕННЫЕ ПРЕТЕНДЕНТЫ	223
<i>“Каковы псевдосекреты стабильного успеха?”</i>	
• ЧТО ТАКОЕ СТАБИЛЬНЫЙ УСПЕХ?	227
<i>“Это широкий термин. Как мы определяем его?”</i>	
<b>6   Три основных претендента</b>	<b>231</b>
• ПРЕТЕНДЕНТ 1	231
• ПРЕТЕНДЕНТ 2	235
<i>“Избавьтесь от недостатков”.</i>	
• ПРЕТЕНДЕНТ 3	252
<i>“Открывайте и развивайте свои сильные стороны”.</i>	
<b>7   Итак, как поддерживать удачу, если?..</b>	<b>265</b>
• СКУКА	267
• НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ	268
• ОТЧАЯНИЕ	270
• ИСТОЩЕНИЕ	276
<b>Заключение</b>	<b>283</b>

## ГЛАВА 2

# Руководство и лидерство: в чем разница?

### КЛЮЧЕВОЕ РАЗЛИЧИЕ

*“В чем отличие? Что важнее? Могут ли они существовать одновременно?”*

Написав книгу о великих руководителях *First, Break All the Rules*, я думал, что когда компании приглашали меня выступить перед своими сотрудниками, они хотели услышать именно об успешном руководстве. Но я ошибался. Почти все без исключения хотели, чтобы я рассказал об эффективном лидерстве.

Все люди преклоняются перед великими лидерами. Предприятие с отличной продукцией, отличными процессами, отличными служащими и отличными клиентами, но без отличного лидера, ждет безрадостное будущее. Лидерство, как принято считать, выступает тем пикантным соусом,

который придает всей организации новый вкус — вкус инициативности, креативности и предприимчивости.

В продаже есть всевозможные рецепты лидерства. В ближайшем книжном магазине вы обнаружите такие книги, как *Primal Leadership*, *Authentic Leadership*, *Servant Leadership*, *Leadership Secrets of Attila the Hun*, *Leadership jazz*, *Shakespeare on Leadership* и то, что мне сейчас нравится больше всего, — *Leadership Soprano Style*.

Такого изобилия книг не было бы при отсутствии на них спроса. Причина же этого спроса заключается в следующем: лидерами не рождаются. Не зря народная мудрость гласит, что каждый солдат мечтает стать генералом. Майкл Юзим, директор Центра развития лидерства и управления переменами в Вортонской школе, говорит по этому поводу: “Каждый сотрудник должен обладать навыками лидерства вне зависимости от того, какое место он занимает в организационной иерархии”.

Дополняет это утверждение еще одна народная мудрость о том, что не боги горшки обжигают, и лидером *может быть* каждый. Вполне очевидно, что лидерами не рождаются, а становятся — благодаря соответствующей подготовке и усердию. Эту мысль подтверждают множество высказываний, одно из них от авторов книги *Primal Leadership*: “Лидерство — это такой же навык, как и любой другой, и ему можно научиться так же, как и научиться играть на гитаре или играть в гольф. Каждый человек при наличии желания и мотивации может развить в себе навыки лидера, как только он поймет, что для этого нужно сделать”.

Насколько я знаю, только два эксперта в области бизнеса ставят под сомнение тот факт, что лидерство — это своего рода панацея для организации. Это Джим Коллинз и Питер Друкер. Коллинз в своей книге *Built to Last* делает вывод о том, что стабильный успех компании в меньшей степени зависит от ее лидеров, чем от таких общеорганизационных явлений, как культура и идеология. Я, как и

многие другие, нахожу его доводы весьма убедительными, однако он и сам не отказывается полностью от идеи лидерства. В своей следующей книге *От хорошего к великому* он исследует одиннадцать компаний, которым удалось значительно повысить свою эффективность, и признается: “На ранней стадии проекта я постоянно повторял: ‘Не обращайте внимания на руководство компаний’. Но моя исследовательская группа продолжала возражать: ‘Нет, в них есть что-то необычное, отличное от других. Мы не можем это игнорировать’”.

В итоге это необычное “что-то” оказывается лидерством, хотя и определенного вида, называемым Коллинзом и его командой “лидерством пятого уровня”. Лидеры пятого уровня не ищут признания, лишены амбиций и характеризуются спокойной уверенностью, и в то же время они непрерывно и упорно приближаются к своей цели. По словам Коллинза, они “добиваются стабильного успеха благодаря необычной комбинации скромности и профессиональной воли”. Эти лидеры пятого уровня в его новой схеме выступают одним из самых основных ингредиентов рецепта по превращению хорошей компании в великую.

Таким образом, Друкер единственный, кто не сдает своих позиций. Он никоим образом не отрицает силу лидерства. Наоборот, он верит, что лидер играет решающую роль в достижении стабильного организационного успеха. “Лидер, — пишет он в книге *Managing for the Future*, — определяет цели и приоритеты, устанавливает и соблюдает стандарты”. Его отличие от остальных заключается в нежелании признавать различие между эффективным руководством и эффективным лидерством. В доказательство своей правоты он приводит следующую историю.

Однажды вице-президент по кадровым вопросам одного банка позвонила ему с просьбой выступить перед служащими его компании с лекцией о харизматическом лидерстве. Друкер вкратце описал ей основные обязанности эф-

фективного лидера и, по его словам, «после этого в трубке повисла тишина. В конце концов вице-президент сказала: “Но мы долгие годы считали, что это требования к успешному руководителю”. “Совершенно верно”, — ответил я».

Какова моя позиция в непрекращающейся и по сей день дискуссии о роли руководителя и лидера? К счастью, я очень высоко ценю мнение людей, которых я цитировал выше, и согласен с ними в том, что успешным предприятиям необходимы успешные лидеры. Во всех исследованиях организационного успеха, в которых мне доводилось участвовать, процветание компании невозможно объяснить без учета роли лидера. Естественно, его роль зависит от степени сложности проблем, с которыми сталкивается предприятие: когда компания переживает период радикальных перемен, направляющая рука сильного лидера оказывается более нужной, чем когда компания просто следует заданному курсу. В целом мое мнение совпадает и с мнением Уоррена Бенниса, едва ли не самого выдающегося эксперта в области лидерства: “Лидерство определяет, по меньшей мере, 15% успеха любого предприятия”.

Признаться, я полностью согласен с этим утверждением, однако в остальном наши взгляды расходятся. Во-первых, прав ли Друкер, при всем своем невероятном гении, в вопросе руководства и лидерства? Да, и руководство, и лидерство одинаково важны для достижения успеха, но они не взаимозаменяемы. Напротив, руководитель и лидер играют совершенно разные роли. Они исполняют разные обязанности. Они начинают с разных отправных точек. Им необходимы разные таланты и способности, чтобы преуспеть. И как вы убедитесь в дальнейшем, то, что необходимо знать об успешном руководстве, не просто отличается, а фактически противопоставляется тому, что необходимо знать об эффективном лидерстве. Это не значит, что нельзя быть и хорошим руководителем, и хорошим лидером одновременно. Можно. Однако для

этого, так же как и для того, чтобы преуспеть в чем-то одном, нужно четко понять различия между руководством и лидерством.

Во-вторых, говорить о том, что каждый служащий, вне зависимости от его положения в организационной иерархии, должен быть лидером, некорректно. Лидеры выполняют четкую, деликатную и чрезвычайно трудную роль. Если каждый будет пытаться быть лидером, неизменно пострадают его прямые обязанности — продажи, обслуживание, дизайн, анализ или управление — и в скором времени это приведет к расколу предприятия.

В-третьих, лидерство требует определенного врожденного таланта, поэтому теория о том, что каждый человек может обучиться эффективному лидерству, несостоятельна, какой бы привлекательной она ни казалась на первый взгляд. То же самое можно сказать и об управлении. Разумеется, вы можете повысить свою эффективность как руководителя либо лидера при помощи практики, опыта и обучения (о чем и пойдет речь в следующих главах), но при отсутствии врожденных способностей выдающегося успеха вы не добьетесь.

И в заключение, я понимаю протест Коллинза против таких эгоцентричных лидеров, как “Бензопила Эл” Данлэп, “Деннис-по-делке-в-месяц” Козловский и Джеффри Скиллинг, но самые эффективные лидеры не держаться скромно в тени. Мощное самолюбие, определяемое как потребность делать высокие ставки, — одна из самых важных характеристик лидера (но, разумеется, не единственная).

Итак, мы привели несколько мнений о различии лидера и руководителя и пришли к выводу, что каждое из них нуждается в уточнении и дополнении. Большинство из них мы рассмотрим в этой главе. Начнем же мы с самого интересного вопроса: в чем именно заключается различие между ролями руководителя и лидера?

## ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ

*“Чем занимаются великие руководители и какие способности необходимы для этого?”*

Больше всего удовольствия в своей работе я получаю от общения с людьми, особенно такими, как Маньят Каур. Впервые я услышал о Маньят, сотруднике *Walgreens*, пару лет назад на проводимом каждые полгода съезде в Лас-Вегасе. Дейв Бернауер, исполнительный директор, пригласил меня выступить примерно перед четырьмя тысячами управляющими магазинов с лекцией о трудностях работы в больших организациях, и именно по этой причине однажды летним утром 2003 года меня можно было увидеть шагающим по коридору по направлению к актовому залу и повторяющим про себя вступительную часть моей речи.

За двадцать минут до начала выступления я, как всегда, проскользнул в конец зала, чтобы посмотреть на сцену глазами зрителей и понять, где мне стать, чтобы меня видели и слышали как можно больше людей. Но в данном случае конца зала просто не было. По своему расположению он напоминал боксерский ринг: ярко освещенный квадратный помост в центре, окруженный со всех четырех сторон рядами ужасно неудобных сидений.

И я уже мысленно представлял на себе взгляды каждого сектора, когда мое внимание привлекли слова выступавшего в тот момент руководителя отдела сбыта, рассказывающего о каком-то соревновании по продажам.

“Мы добились огромных успехов, — объявил он, — благодаря предприимчивости наших продавцов. И сегодня я хочу поздравить от лица всех присутствующих Маньят Каур. Как и все наши продавцы, в прошлом месяце она принимала участие в соревновании по продаже наибольшего количества дезодорантов *Gillette*. В общей

сложности мы продали 3000 штук. Хотите знать, сколько дезодорантов продала Маньят?”

Едва ли он ожидал услышать ответ, но, как и все выступающие, выдержал эффектную паузу в полной уверенности, что его слова произведут фурор.

“Одна тысяча шестьсот! — выкрикнул он. — Одна тысяча шестьсот дезодорантов Gillette за один месяц! Давайте поаплодируем Маньят!” Последнюю фразу можно было и не говорить. Все присутствующие разбирались в тонкостях розничной продажи и, услышав столь ошеломляющую цифру, затопали, засвистели, захлопали в знак восхищения.

Такая реакция привела меня в смятение. Откровенно говоря, намного легче выступать после докладчика, который усыпил аудиторию, а не растормошил ее.

Вместе с тем мое любопытство было задето. 1600 дезодорантов — это много. Кто такая эта Маньят Каур? Как ей это удалось? Где она работает? Можно ли будет взять у нее интервью и выведать ее секрет? Я был так поглощен этими вопросами, что совсем забыл о мысленной репетиции своего выступления, и это негативно на нем сказалось: я закончил речь быстрыми хождениями по кругу. (Я даже не знаю, почему ходил так быстро. Просто тогда мне казалось это правильным.)

К счастью, несмотря на головокружение после выступления, у меня осталось достаточно сил вернуться к разговору о Маньят. Нас могли бы представить друг другу? Я бы мог взять у нее интервью?

На оба мои вопроса я получил утвердительный ответ и три месяца спустя я шел по служебному помещению магазина 842 в Сан-Хозе, Калифорния, на встречу с необычайной Маньят Каур.

Я узнал, что Маньят была родом из Пенджаба в Индии и три с половиной года тому назад иммигрировала вместе с мужем в Соединенные Штаты. В Индии она училась

## ШАГ К УСПЕХУ

на программиста, но так как ее диплом не котируется в США, она посещала местный технический колледж и работала в магазине, чтобы оплатить обучение.

Моим вторым и более относящимся к делу открытием было то, что Маньят не первый раз выигрывала соревнование. Из тринадцати проводимых конкурсов она победила в шести. Независимо от рекламного товара месяца — будь то дезодорант или одноразовая камера, зубная паста, батарейки или низкокалорийные конфеты — Маньят успешно справлялась с его продажей. Несмотря на то что у Маньят, как и положено настоящей звезде, бывают пики эффективности — однажды она продала 500 дезодорантов за один день, — ее подлинный гений кроется в ее последовательности.

Моим третьим и наиболее поразительным открытием стало то, что Маньят работает на ночной смене — с 00:30 до 8:30. Скорее всего, виной этому занятия в колледже. Я не знаю, как бы поступили вы, но если бы меня попросили принять участие в подобном конкурсе, я бы сослался на следующую отговорку: “Я не могу участвовать, так как работаю на ночной смене и не имею возможности обслужить большое количество покупателей”. Очевидно, что Маньят к подобного рода отговоркам не прибегала. Кроме этого, она умудрилась победить в соревновании, несмотря на то, что обслуживала значительно меньше покупателей, чем ее коллеги.

Конечно, она любит свою работу. Маньят не очень хорошо говорит по-английски и кажется застенчивой на первый взгляд, но как только вы спросите ее о чем-нибудь, она приветливо улыбнется и слова так и посыплотся из нее. Я спрашиваю ее о перспективе работы программистом после окончания учебы.

«Я здесь, и я счастлива. Мой муж говорит: “*Walgreens* — твой магазин, а не дом”. Но я говорю: “Мне все равно”. Я здесь, и я счастлива. Я могла бы выучиться на фарма-

цвета... возможно. Возможно. Но не думаю, что мне бы это понравилось... Сейчас мне нравится моя работа. Да».

Естественно, я спросил о секрете ее успеха.

“Маньят, вы продаете в пять раз больше любого товара, чем в среднем остальные продавцы. Как вам это удается?”

Улыбка еще шире. “Не знаю. Мне просто это нравится. И я нравлюсь покупателям. Я знаю, как их зовут. Я знаю всех, и все знают меня. Я все время хожу по магазину, между рядами. И когда покупатели меня видят, они спрашивают: “Ну, Маньят, что ты продашь нам сегодня?” И я отвечаю: “Вот — дезодорант или конфеты — попробуйте, просто попробуйте. Если не понравится, принесете обратно. Просто попробуйте”.

“Покупателям не кажется, что вы на них давите?” — спросил я.

«Нет. Совсем нет. Им нравится со мной общаться. Моя сила — в улыбке. Я гостила три недели в Индии у свекрови и по возвращении люди спрашивали меня: “Где ты была? Нам тебя не хватало”. Я нравлюсь людям. Моя сила — в улыбке».

Вот и все. Мои попытки узнать причину успеха Маньят оказались тщетными. К своему глубокому разочарованию, я понял, что у Маньят нет секрета, нет определенной стратегии продаж, которую можно изучить, систематизировать и применить к целому предприятию. Она просто была удивительно обаятельным и энергичным человеком.

Но одна вещь все-таки заинтересовала меня: Маньят везло не всегда. Она работала в *Walgreens* уже три года, но только недавно сумела привлечь всеобщее внимание к своей работе.

“Что случилось?” — поинтересовался я.

“Пришел мистер К. Он очень дружелюбный и всегда доброжелательно настроен. Он все здесь изменил”.

Мистер К. оказался Джимом Кавасима, управляющим магазина, где работала Маньят. Казалось, у этого необычайно четко излагающего свои мысли молодого человека из Сан-Диего вошло в привычку воскрешать убыточные магазины. Этот магазин был его третьей по счету историей успеха за последние четыре года.

По словам Маньят, не он нанимал ее на работу, но именно он подтолкнул ее к успеху. Джим обратил внимание на некоторые ее странности и сразу понял, как из них извлечь пользу.

Например, Маньят обожает числа. Можно сказать, она на них помешана. В Индии она занималась атлетикой — бегом и, подумать только, поднятием тяжестей — и всегда с удовольствием участвовала в спортивных соревнованиях. Каким-то образом Джим узнал об этом, и сейчас стены ее подсобного помещения обклеены таблицами и диаграммами, показывающими результаты Маньят по продажам в сравнении с ее коллегами на уровне магазина, региона и предприятия в целом. Ее баллы, всегда занимающие верхнюю строчку рейтинга, обведены красным фломастером.

Маньят строго следит за своими баллами. В день интервью практически сразу она сказала: “В субботу я продала 343. В воскресенье — 367. Вчера — 110 и сегодня — 105”.

“Вы всегда знаете свои баллы?” — спрашиваю я.

“Да. Каждый день я сверяюсь с таблицей. Даже в выходной я нахожу время заглянуть на работу и сверить результат”.

Еще одна особенность Маньят — это ее страсть к общественному признанию. Никто в большей мере не нуждается в поощрении и похвале со стороны начальства, чем она.

«Меня здесь все знают, — говорит она мне, — руководители всегда приводят меня в пример: “Почему вы не можете быть такими же веселыми и жизнерадостными, как Маньят?”»

В отличие от других руководителей Джим не пытается подавить ее самолюбие. Он поощряет ее желание находиться в центре внимания и развивает его при помощи таблиц и диаграмм на стенах подсобного помещения с дюжиной фотографий на них. На всех этих фотографиях, за исключением одной, изображены Маньят и серебряные призы соревнований, гордо улыбающиеся из-за мониторов касс. Я спрашиваю Джима о фотографии без Маньят.

“Она не победила в том месяце?”

«Нет, — усмехается он, — в том месяце она тоже выиграла, но нужно было успеть отослать фотографии в информационный выпуск, а у Маньят был выходной. Если бы вы знали, что мне за это было! Она сказала: “Мистер К., если вы должны сделать снимок в мой выходной день, нужно было вызвать меня. Я бы сразу пришла”».

Не все успешные руководители используют такой же стиль, как Джим Кавасима. Даже не все успешные руководители *Walgreens* используют такой же стиль, как Джим. На приеме у менеджера Мишель Миллер, которой была оказана честь открыть четырехсотый магазин *Walgreens*, я обнаружил в офисе графики работы вместо таблиц, диаграмм и фотографий (в следующей главе объясню, почему).

Стиль руководства может отличаться, однако все успешные менеджеры относятся к людям так же, как Джим относится к Маньят. Они используют личные качества работника и его способности в целях повышения эффективности. Несмотря на простую формулировку, это и есть основная задача успешного руководителя. В книге *First, Break All the Rules* я сравнивал великих руководителей с катализаторами — и все еще нахожу эту аналогию верной. В идеале успешные руководители ускоряют реакцию между способностями каждого сотрудника и целями компании.

Ключевая обязанность успешного руководителя заключается не в улучшении качества или обеспечении вы-

сокого уровня обслуживания клиентов, не в установлении требований и не в создании высокоэффективных команд. Все это — важное следствие, при помощи которого можно оценить степень своей успешности. Отправной же точкой следует считать личные способности каждого работника. Задача руководителя состоит в том, чтобы найти оптимальный путь превращения способностей его подчиненных в высокую эффективность. Это и есть первоочередная задача успешного руководителя.

Конечно, на это можно возразить: руководитель является агентом не каждого отдельного сотрудника, а компании в целом. Он может проявлять интерес к достижениям работников, однако что происходит при малейшем несовпадении целей компании и ее персонала? Нужно ли ставить приоритеты компании на первое место? Должна ли компания учитывать интересы своих сотрудников? Это извечный внутренний конфликт в работе руководителя — служить интересам компании или ее сотрудников?

Несмотря на то что этот конфликт обсуждается теоретиками бизнеса и законодателями в области трудового права уже несколько десятилетий, ни у одного опрошенного мной руководителя никогда не хватает на него времени. И когда я завожу разговор на эту тему, они смотрят на меня с удивлением уже разрешившего его человека. Они не видят никакого конфликта. Конечно, они в роли руководителей наряду с остальными сотрудниками должны служить целям компании. Но инстинктивно они понимают, что для того, чтобы служить интересам компании, нужно в первую очередь служить интересам ее сотрудников.

Их логика проста.

Вклад руководителя в развитие предприятия заключается в том, чтобы повышать эффективность своих подчиненных. Он может также отвечать за продажи, проектирование, лидерство, но основная его задача — делать так, чтобы служащие под его началом работали продуктивнее.

А единственный способ это сделать заключается в том, чтобы убедить весь персонал, что их успех — ваша основная цель.

Отвлекитесь на мгновение и вспомните самого лучшего руководителя, с которым вы когда-либо работали. Что он хотел от вас? Что он хотел *для* вас? О чем вы разговаривали? Чем он руководствовался в отношении вас и ваших достижений?

Если этот человек был действительно великим руководителем, то бьюсь об заклад, вы были уверены, что он заинтересован в вашем успехе. Конечно, на каком-то уровне вы понимали, что он защищает интересы компании и ему за это платят, но эту мысль из вашего сознания вытесняло ощущение того, что вы и ваши успехи очень важны для него.

Твердо в это веря, вы были готовы на все ради него. Вы с готовностью выполняли сверхурочное задание. Вы могли примкнуть к оппозиции, но вместо этого предлагали ему свою преданность и поддержку. Когда предприятие переживало не самые лучшие времена, вы не бежали с тонущего корабля, а оставались.

Но, несмотря на это, он не делал вам поблажек. Наоборот, он относился к вам строже, чем к другим, более посредственным сотрудникам, и все больше и больше заваливал вас работой. Под его влиянием ваши требования к себе возрастали, но благодаря его руководству вы знали, как им соответствовать. Он красочно описывал роль высокоэффективного служащего и убеждал вас, что она вам по плечу. Он мог даже не согласиться с вашим долгожданным повышением и удивиться решению принять его — с вашими-то способностями.

Итак, к вам относились строго, предъявляли высокие требования, но при всем при этом вы никогда не сомневались в своей способности добиться успеха, и это помогало вам принимать правильные решения. Умом вы понимали,

## ШАГ К УСПЕХУ

что вы — средство достижения цели, сердцем же никогда этого не чувствовали.

Подобным образом руководители стремятся защитить интересы как предприятия, так и его служащих, и тем самым найти “золотую середину” в решении этого извечного конфликта. Они знают, что компания им платит за повышение эффективности персонала. Знают они также и то, что добиться от сотрудника полной отдачи можно только при помощи поддержки, понимания и развития его способностей. В результате, руководители понимают, что у них нет выбора: их работа зависит от вашего отношения к своей работе. Поэтому они *должны* убедить вас в том, что они лично заинтересованы в ваших успехах и достижениях.

Дедуктивная логика приведет к такому же выводу, но я сомневаюсь, что руководители этим занимаются. Во время собеседования они проявляют интерес к достижениям служащих интуитивно, инстинктивно, не руководствуясь логическими соображениями. Это обусловлено отличительной чертой настоящего руководителя — получать удовлетворение от профессионального роста своих подчиненных. Говоря языком психологии, у них действительно нет выбора: они вселяют в вас веру в себя и после этого уже не могут не помочь вам в достижении успеха. Такая способность получила название “наставнического чутья”.

Джим Кавасима, безусловно, обладает такой способностью: видели бы вы выражение его лица во время беседы о Маньят и ее достижениях.

То же самое можно сказать и о Мишель Миллер. На вопрос о том, что ее привлекает в роли руководителя, следует незамедлительный ответ: “Возможность помочь людям расти”. И это не просто красивый ответ. Она нашла и воспитала более дюжины управляющих магазинов, и ее репутация в этом деле настолько непоколебима, что перспективных кандидатов посылают к ней в магазин на ста-

жировку. Наше с ней интервью прерывалось двумя звонками от бывших практикантов: одному нужен был практический совет, а второму — эмоциональная поддержка.

На самом деле каждый успешный руководитель, у которого я когда-либо брал интервью, обладает такой способностью. Вне зависимости от ситуации он всегда думает об интересах и способностях работника и помогает ему добиться успеха.

Если вы наделены такой способностью, то вы понимаете, что я имею в виду. Вы не будете терять время в поисках решения конфликта между потребностями предприятия и потребностями служащих. На ваш взгляд, это просто чепуха. Вместо этого вы начнете свою работу со знакомства со своими подчиненными и определения, какими талантами они обладают. Вы найдете время внимательно присмотреться к работе каждого из них. Вы предложите им свою помощь, подскажете советом, поддержите их попытки реализовать ваши советы на практике. На ваших глазах будет происходить профессиональный рост сотрудников, и вы запомните их даже самые незначительные победы.

Если же какой-то служащий не будет расти, у вас не возникнет вопрос, что делать дальше — бороться с посредственностью в интересах компании или закрыть на нее глаза. Конечно, вы приложите все усилия, чтобы исправить ситуацию, потому что в противном случае пострадают интересы и данного работника, и компании. Например, вы можете частично изменить его обязанности или перевести его в другой отдел. Вы делаете все от вас зависящее, чтобы помочь ему добиться успеха.

С другой стороны, при отсутствии наставнического чутья многое из вышесказанного может вам показаться странным. Возможно, вы цените стремление руководителей оказывать всяческое содействие своим сотрудникам на пути к профессиональному росту, но не считаете это своей

## ШАГ К УСПЕХУ

основной задачей и не получаете от этого удовольствия. При таком отношении к делу ваши управленческие обязанности со временем покажутся вам тяжким бременем.

Во всяком случае, со мной так и произошло. Я не обладаю наставническим чутьем. Умение концентрироваться, исполнительность, последовательность в работе свидетельствуют о моем стремлении все доводить до конца, поэтому меня раздражают люди, не завершающие своей работы. На вопрос: “Как работа?” у таких людей всегда готов один и тот же ответ: “Продвигается”. С моей точки зрения, это продвижение очень трудно заметить невооруженным глазом.

Мне нравится общаться с людьми, выслушивать их идеи, радоваться их достижениям, но я не способен стимулировать их развитие, профессиональный рост. Когда я занимал руководящую должность, служащие приходили ко мне обсудить некоторые аспекты своей работы, я давал им советы, в которых они нуждались, и они покидали мой кабинет такими же, какими они вошли в него. Я не видел никакого отличия, никакого развития.

Разумеется, отличия были. Разумеется, служащие развивались. Возможно, не сразу: им требовалось несколько дней, чтобы осмыслить мои советы и применить их на практике. Проблема заключалась в том, что я не умел замечать незначительные улучшения. Я просто этого не видел.

Как оказалось во время интервью с Мишель Миллер, она помнила не только имена всех управляющих магазинов, которым она помогла добиться успеха, но и трудности, с которыми они столкнулись на пути к цели, и принятые шаги для исправления ситуации.

Для сравнения, недавно я получил письмо по электронной почте от бывшего коллеги.

Дружище, я ужасно соскучился. Где ты живешь в Калифорнии? Мы могли бы пропустить стаканчик, когда я буду в твоём городе. Вспомнили бы старые, добрые времена... как когда-то ты рассказывал мне о Q12 в гостинице в Атланте... помнишь?

Я понял, что на этот вопрос нужно дать отрицательный ответ. Я совершенного этого не помнил.

Ирония заключалась в следующем: на протяжении всей своей жизни я брал интервью и знал о принципах успешного управления гораздо больше, чем мог себе представить, но не умел применить эти знания. В этом смысле я выступаю наглядным подтверждением афоризма “Не умеешь делать сам, научи других. Если же действительно не умеешь делать сам, консультируй”.

Держу пари, вы лучше меня справляетесь или будете когда-нибудь справляться с обязанностями руководителя. Не думаю, что мне не хватает энергии, навыков межличностного общения или способности руководить. Возможно, дело в моих хромосомах или переживаниях из раннего детства, но я не способен ни замечать, ни получать удовольствие от наблюдения за профессиональным ростом других людей. Люди для меня — средство достижения конечной цели предприятия, тогда как для настоящих руководителей — нет. Независимо от того, какие требования предъявляет предприятие к своим сотрудникам, для настоящих руководителей люди — сама по себе цель.

Мой наставник доктор Дональд О. Клифтон любил повторять, что Американская ассоциация менеджмента неправильно понимает суть проблемы. Ее девиз: “Выполнение работы с помощью людей” неправильно выражает суть успешного управления. На самом деле он должен был бы звучать так: “Выполнение людей посредством работы”.

## ВЗГЛЯД СВЕРХУ

*“Чем занимаются великие лидеры, и какие способности необходимы для этого”*

Итак, если настоящие руководители превращают личные способности служащего в его профессиональные успехи и высокую эффективность, чем же занимаются настоящие лидеры? Что делает их лидерами?

Прежде всего мы должны дать определение понятию “лидерство”.

В книге “Алиса в Зазеркалье” Шалтай-Болтай презрительно высмеивает определения слов. Когда Алиса поправляет его и говорит, что слово “слава” имеет другое значение, чем “разъяснил, как по полкам разложил!”, в котором он его постоянно употребляет, Шалтай-Болтай отвечает: “Когда я беру слово, оно означает то, что я хочу, не больше и не меньше”.

Из причудливых объяснений Шалтай-Болтай сплетает теорию о том, что нужно научиться управлять своими словами, прежде чем они начнут управлять вами. В нашем случае эта теория несостоятельна. Определение понятия “лидерство” нельзя рассматривать как школьное задание с возможными ошибками. Если дело обстоит действительно так, как считает Уоррен Беннис, и по меньшей мере 15% успеха предприятия зависит от лидерства, необходимо понимать и выделять составляющие его факторы, создавать благоприятную для него атмосферу, а также различать врожденные и приобретенные навыки лидерства. Возможно ли это, если мы все толкуем одно и то же понятие по-разному?

Многие люди пытались дать определение лидерству. Например, авторы книги *Primal Leadership* выделяют девятнадцать качеств, присущих эффективному лидеру, в числе которых есть умение держать себя в руках, инициатив-

ность, ясность взглядов, способность налаживать и укреплять связи. Всему этому, утверждают они, можно научиться. Руди Джулиани, который знает кое-что о лидерстве, в своей книге с незамысловатым названием *Leadership* перечисляет всего семь качеств настоящего лидера: верность принципам, оптимизм, решительность, смелость, создание крепкой команды и, самое главное, любовь к людям.

Даже армия США высказала свое мнение по данному вопросу. Они согласны с числом семь, но предлагают свою классификацию. Согласно книге *Be, Know, Do: Leadership the Army Way* настоящий лидер должен быть преданным, ответственным, бескорыстным, благородным, принципиальным, смелым и уважающим взгляды других людей.

Все вышеперечисленные попытки дать определение лидерству заслуживают серьезного рассмотрения, однако, возможно, вы, как и Шалтай-Болтай, презираете определение и относитесь к лидерству как к искусству: нет необходимости описывать то, что и так очевидно.

Попробую переубедить вас в обратном при помощи довольно неординарного примера — напряженной ситуации, которая требовала от ее участников максимума усилий для ее разрешения и которая впоследствии превратила некоторых из них в героев. Я расскажу о трех героях — Рэнди Фогле, Джо Сбаффони и д-ре Кельвине Ке-Канге Ву. Во время чтения спрашивайте себя, какие их действия в стрессовой ситуации соответствуют вашим критериям лидерства. (Описание этого события взято из двух основных источников: рассказ очевидца Питера Бойера в газете *The New Yorker* и книга *Our Story*, написанная уцелевшими участниками истории.)

Вечером 24 июля 2002 года бригада из девяти шахтеров во главе с Рэнди Фоглем работала в угольном забое шахты Quacreek в Сомерсете, штат Пенсильвания. Забой One Left, о котором идет речь, находится на глубине более 240 футов под землей, и туда можно попасть по туннелю в

## ШАГ К УСПЕХУ

полторы мили длиной. Примерно половину пути от выхода из шахты туннель плавно снижается, затем из-за контуров угольных пластов резко уходит вниз на 600 футов, а потом опять поднимается и заканчивается подъемом, ведущим прямо в забой One Left.

В шахте добыча угля ведется угледобывающим станком весом 60 тонн. Он стоит в забое, выдалбливает куски угля, сгребает их в кучу и выкладывает на конвейер, с которого его снимают шахтеры. Обычно работающий на станке шахтер стоит справа от него и управляет им с помощью привязанного к бедру пульта дистанционного управления, в то время как остальные члены бригады стоят слева от него.

Рядом с Quesgeek находилась старая шахта Saxman. Она стояла заброшенной десятки лет, за это время наполнилась водой и образовала огромное подземное озеро. 24 июля, спустя несколько часов после начала смены, угледобывающий станок работал в обычном режиме, как вдруг его отшвырнуло назад под давлением 70 млн. галлонов воды, ворвавшихся в шахту. Как выяснилось позже, станок прошел через стенку шахты и задел озеро.

Как только первая паника и волнения улеглись, шахтеры четко осознали три вещи. Во-первых, они не смогут самостоятельно выбраться из забоя. Вода прибывала с огромной скоростью — более чем 18 тыс. галлонов в минуту, — в результате чего уклон в 600 футов наполнился водой и отрезал им путь к отступлению.

Во-вторых, они ясно поняли, что спастись можно было только в конце забоя, где туннель снова поднимался вверх, и его высота достигала наивысшей точки. Туда вода доберется в самую последнюю очередь.

В-третьих, они недосчитались одного члена бригады. Когда вода прорвалась в шахту, оператор станка, Марк “Мо” Попернак, стоявший справа от него, отпрыгнул еще правее. Это спасло ему жизнь, но он оказался отрезанным от остальных членов бригады. И теперь широкий поток стал

непроходимым препятствием для Мо, который находился на крошечном островке у дальнего правого края шахты.

Хотя ему и удалось временно избежать опасности, перспектива у него была не из лучших. Забой шириной в двести метров не был горизонтальным, а круто уходил вниз слева направо. Вода лилась из пробоины в правом углу. Все шахтеры, кроме Мо, отпрыгнули влево от потока, но Мо отпрыгнул вправо и теперь находился загнанным в угол с правой, нижней стороны, которую вода неизбежно затопит намного раньше левой.

Бригадир Рэнди Фогль не знал, выберутся ли они вообще из шахты, но четко понимал, что не может находиться в относительной безопасности и наблюдать за гибелью товарища. Мо нужно было спасать. Но как? Вначале он надеялся, что поток ослабеет и Мо сможет перейти его вброд. Но скорость воды только увеличивалась и достигала уже 90 миль в час. Тогда он осознал, что скорость не уменьшится несколько следующих часов, а может, и дней. В их распоряжении не было столько времени.

В конце концов, он решил попробовать единственно возможный вариант спасения Мо. Было решено одну из лопастей станка положить на край потока и, держась за нее руками, пододвинуть ее Мо, чтобы он запрыгнул на нее. По словам самого бригадира, это была сумасшедшая идея: “Что если вода смоеет его к выходу? Ведь снесла она шестидесятитонную грудку металла. Что если лопасть утянет за собой под воду держащего ее человека? И что если Мо во время прыжка промахнется и упадет в воду?”

Но несмотря на опасность этого варианта, Рэнди ухватился за него. Он начал подвигать лопасть по направлению к Мо: «Я продвигал ее понемногу, понимая, что далеко мне не дотянуться. Я прокричал Мо: “Ты допрыгнешь?” Он покачал головой. Тогда я подумал о нарастающей опасности, но пододвинул лопасть на пару шагов еще ближе и закричал: “А сейчас?”»

Мо посмотрел на поток воды, оттолкнулся от горы и прыгнул вперед головой с руками за спиной. “Я почувствовал под ногами металл, откатился немного назад и остался там, пока Рэнди вытаскивал лопасть из воды”.

После спасения Мо Рэнди немного успокоился: “Теперь мы все вместе и будем действовать как команда. И либо мы все утонем, либо все выберемся из этой передраги”. В то время как вода прибывала, Рэнди удалось провести свою бригаду в небольшой воздушный карман в левом углу забоя и затаиться там в ожидании.

В это время на поверхности полным ходом шла спасательная операция. Наводнение началось немного позже 9 часов вечера в среду, а уже в 3.15 утра инженеры установили (правильно, как впоследствии оказалось) местонахождение шахтеров в забое при помощи специально предназначенного для этого устройства, позволяющего проводить исследования на участке под названием “маршрут 985”. Там установили буровую вышку и начали бурить. Спасатели были информированы о пропаже девяти шахтеров, поэтому в первую очередь они пробурили шестидюймовое отверстие в шахту в надежде установить связь с выжившими шахтерами, если, конечно, такие были.

Среди многочисленных экспертов, наблюдавших за ходом операции, был Джо Сбафони, глава битумного подразделения штата Пенсильвания. Как и все, он был обеспокоен темпами бурения — ведь только проникнув в шахту, можно было с уверенностью назвать операцию спасательной. И как и все, он испытал огромную радость, когда в 5 часов утра отверстие в шахту было пробурено и оттуда донеслись девять ударов молотком. Стало ясно: все девятеро шахтеров каким-то чудом уцелели.

Однако радость была недолгой. Первоначально планировалось в пробуренное отверстие опустить двусторонний микрофон для установления связи с шахтерами, но это оказалось невозможным. Когда бур прошел через пере-

крытие шахты, из образовавшегося отверстия вырвался воздушный гейзер.

Джо сразу понял, что произошло. Бур проколол воздушный карман, который сдерживал воду и поддерживал жизнь шахтеров. Теперь с выходом воздуха скорость поднятия воды увеличится. При таком ужасном повороте событий попытка установить контакт с выжившими только приблизила к ним смерть.

По мнению Джо и его коллеги Джона Урозека, единственный шанс шахтеров на спасение заключался в следующем: под большим давлением накачать шахту новым воздухом и одновременно остановить поток вырывающегося оттуда воздуха. Это создаст искусственный воздушный мешок, который обеспечит шахтеров пригодным для дыхания воздухом и сдержит прибывающую воду. Накачать шахту воздухом будет несложно — вниз опускается шланг и включается насос. Но как остановить гейзер?

Наилучшие инженеры, принимавшие участие в спасательной операции, выдвигали различные предположения, но все их пришлось отклонить из-за неэффективности и больших временных затрат. Неожиданно Джо вспомнил о том, что на пожарных станциях обычно хранятся надувные воздушные пакеты для использования в сложных спасательных операциях. Если бы можно было протиснуть несколько воздушных пакетов в отверстие, закрепить их вокруг бура и надуть, гейзер был бы закупорен. Он связался с местным пожарным отделением, удостоверился, что воздушные пакеты есть в наличии, и попросил несколько. Вскоре он уже лихорадочно втискивал их в дыру: “Это было сложно сделать. Горячий поток воздуха выталкивал их назад. Но мы сделали все возможное, чтобы их установить и надуть”.

Спасатели не были уверены, что план использования искусственных воздушных мешков поможет шахтерам, но они взяли его за основу. Последующие три дня они боролись с

## ШАГ К УСПЕХУ

непроходимостью завалов, поломками сверла бура, необъяснимым молчанием шахтеров. Они надеялись, что пока насос качает воздух и работают надувные мешки, шахтеры находятся в относительной безопасности. Метод Сбафони, как его окрестил губернатор Пенсильвании, был последней надеждой.

Продолжала терзать спасателей проблема атмосферного давления в шахте. Прибывающая вода оказывала давление на воздушный мешок снизу, который, в свою очередь, давил накачанным воздухом на воду сверху. Вследствие этого увеличивалось атмосферное давление в воздушном кармане. Перемена давления не приносила шахтерам значительного дискомфорта, пока они находились под землей. Однако и шахтеры, и спасатели знали, что при неправильном подъеме на поверхность без предварительного понижения давления в воздушном кармане велики шансы заработать кессонную болезнь, подобно ныряльщикам с аквалангом при быстром всплытии.

Для решения проблемы морское ведомство доставило девять декомпрессоров, но д-р Кельвин Ке-Канг Ву, также принимавший участие в спасательной операции, предложил иное решение. Доктор Ву возглавлял федеральное шахтерское агентство. Он поддержал единодушное мнение о том, что только благодаря воздушному карману шахтеры еще живы, но предложил не связывать все надежды с методом Сбафони и применить водные насосы. Он привел веские доводы в пользу выравнивания атмосферного давления между воздушным карманом и поверхностью как единственно возможного способа обеспечить безопасное поднятие шахтеров из забоя. Поскольку давление увеличивалось вследствие повышения уровня воды, для его понижения необходимо приостановить или, по возможности, остановить поток воды.

Огромные насосы уже стояли у входа в шахту и откачивали из нее более 30 тыс. галлонов воды в минуту. Доктор Ву

высчитал, что для безопасного поднятия шахтеров на поверхность уровень воды должен быть понижен до 1,829 фута. Он посоветовал также прекратить бурение тридцатидюймовой скважины на высоте 1,860 фута, через которую планировалось поднять шахтеров на поверхность, и убедиться в снижении уровня воды до необходимой отметки.

Оглядываясь назад, понимаешь, насколько здоровыми были вычисления доктора Ву, но в момент наивысшего напряжения они казались неуместно точными. Спасатели были одержимы идеей как можно быстрее освободить пленных шахтеров, врачей беспокоила опасность гипотермии от длительного пребывания в пятидесятиградусной воде, и тут доктор Ву советует остановить бурение в тридцати одном футе от цели. Они презрительно отнеслись к его словам и настроились продолжать.

Перед лицом такого сопротивления доктор Ву оставался спокойным, рациональным и полным решимости. Он не отступил от цифры 1,829, получившей название “волшебное число доктора Ву”.

Питер Бойер описал, что произошло после. Убедив собравшихся специалистов в своей правоте, “доктор Ву извинился, сел в машину и отправился домой принять душ, поужинать и несколько часов поспать. Он только заснул, когда позвонил его коллега с просьбой вернуться в штаб спасательной операции: бур намного продвинулся вперед и люди решили проникнуть в шахту как можно быстрее. Доктор Ву оделся и вернулся в Сомерсет, где сразу после полуночи началось заседание в штабе... Его доводы о риске проникновения в шахту через отверстие при таком высоком уровне воды были как никогда убедительными. Снова он настоял на своем. Заседание закончилось в 1:30 ночи”.

Два дня спустя его решительность была вознаграждена. Когда бур медленно остановился в двадцати футах от убежища шахтеров, он стал ждать, увидев медленное

## ШАГ К УСПЕХУ

понижение воды до 1,832, 1,831, 1,830 и, наконец, 1,829 фута. Только тогда он дал команду сделать последний рывок к воздушному карману. Его расчеты оказались верны, и давление в воздушном кармане уже успело нормализоваться. Шахтеры были успешно извлечены на поверхность.

После спасения Рэнди Фогель, который поддерживал свою команду на протяжении 77 часов мучений, принял последнее решение. Его бригада хотела нанять адвоката и подать иск в суд, чтобы привлечь к ответственности того, чья небрежность привела к трагедии.

Несмотря на очевидную финансовую выгоду, Фогель все же отказался подавать иск. Оглядываясь назад, он понимал, что ни компания, ни государство не могли предотвратить наводнение. Они копали в предназначенном для этого месте. Они знали о близком расположении шахты *Saxman*, но ориентировались по наиболее достоверным картам, которые имелись в наличии, и были уверены, что до нее еще 300 футов. Да, с потолка капала вода, но высокая влажность в шахте никогда не была признаком опасности. За две недели до катастрофы шахта даже была инспектирована государственной службой безопасности.

При желании его бригада могла потребовать возмещения убытков. Но не он. С его точки зрения, в катастрофе винить было некого, кроме, может быть, матушки природы. По словам самого Рэнди, “с природой не поспоришь. Противостояние стихии — это страшное испытание. Ты никогда ее не подчинишь, потому что она сильнее тебя”.

\* \* \*

Каждый из этих людей — Рэнди, Джо и доктор Ву — действовали неординарно, и каждый из них может по праву считаться основным действующим лицом в успешном спасении девяти шахтеров. Но что, читая об их подвигах, увидели вы?

Вы увидели инициативность Рэнди, когда он не только разрабатывал план по спасению Мо, но и сам маневрировал лопастью в бушующем водном потоке.

Вы увидели креативность Джо Сбафони. После провала первоначального плана установления связи с шахтерами он придумал новый план и даже понял, какой материал необходим для его реализации.

Вы увидели доктора Ву, не сдавшего своих позиций в то время, когда все хотели как можно быстрее проникнуть в шахту.

Наконец, вы увидели, как Рэнди Фогель проявил честность и удержался от финансового искушения.

Но увидели ли вы лидерство?

Большинство предприятий ответят положительно. Когда они утверждают, что каждый сотрудник может быть лидером, они подразумевают проявление с его стороны четырех качеств: инициативности, креативности, смелости убеждений и принципиальности. В некотором смысле они правы. Каждый сотрудник действительно может проявить инициативу, предложить новый способ выполнения какой-то задачи, показать себя решительным и ответственным за свои поступки. Безусловно, это желательное поведение персонала.

В чем ошибаются эти организации, так это в том, что они принимают эти качества за лидерство. Случай на шахте показал нам мужчин, достойных восхищения, но не лидерство. Я не утверждаю, что герои нашей истории не лидеры. Один из них, как вы узнаете позже из этой главы, действительно таковым является. Но те поступки, которые я включил в свой рассказ, не характеризуют лидерство.

Рэнди Фогель показал себя принципиальным человеком, отказавшись принять участие в судебном процессе вместе со своей бригадой. Но это не делает его лидером. Это делает его всего лишь честным человеком. Да, все лидеры должны быть честными, так же, как и мы все. Чест-

## ШАГ К УСПЕХУ

ность — это необходимое качество для любого человека, а не только для лидера.

То же самое можно сказать об остальных трех качествах. Инициативность, креативность и смелость убеждений помогут вам стать решительным, влиятельным человеком, и, конечно же, ценным сотрудником любой фирмы, но не более того.

Итак, что определяет лидерство? Что отличает поступки лидеров от поступков обычных, хотя и инициативных, творческих, решительных и честных людей?

В результате проведенных мной исследований я нашел только одно удачное определение лидерства:

### **Настоящие лидеры подталкивают людей к лучшему будущему.**

Ключевые слова в этом определении — “лучшее будущее”. Настоящий лидер обеспокоен будущим. Он всегда мысленно представляет, каким оно может быть, и это вдохновляет его. Образ будущего стимулирует его даже в большей степени, чем желание одержать верх над конкурентами, добиться стабильного личного успеха или помочь другим повысить свою эффективность.

Не поймите меня неправильно. Лидер также должен уметь работать в условиях конкуренции, стремиться к достижению успеха и быть хорошим наставником. Но не это делает его лидером. Он становится лидером, если способен подтолкнуть окружающих его людей к лучшему будущему. 250 лет тому назад подобный взгляд в будущее был таким, какой прослеживается в обращении Джорджа Вашингтона к Конгрессу.

Граждане Америки находятся в крайне завидном положении, поскольку они обладают исключительным правом собственности на большую часть континента... а последний подписанный нами мир-

ный договор подтверждает, что они обладают абсолютной свободой и независимостью. Отныне они должны считаться актерами самого выдающегося театра, созданного провидением с целью показать человеческое величие и блаженство.

50 лет назад типичный взгляд в будущее прозвучал в словах Кеннеди во время дебатов с Никсоном.

Следовательно, перед американским народом возникает вопрос: делаем ли мы все, что в наших силах? Настолько ли мы сильны, насколько должны? Настолько ли мы сильны, насколько мы должны быть сильными для сохранения нашей независимости и поддержания дружественных отношений с теми, кто обращается к нам за помощью в надежде выжить? Я с полной ответственностью заявляю, что мы прикладываем недостаточно усилий. И как американец я недоволен нашими успехами. Америка — великая страна, но она могла бы быть самой великой; Америка — мощная страна, но она могла бы быть самой мощной.... Для Америки пришло время снова действовать.

В наше время типичный взгляд в будущее выглядит следующим образом — из выступления премьер-министра Великобритании Тони Блэра на конференции своей партии в октябре 2003 года (кстати, первоначально конференция называлась “Справедливость во всем”, но Блэр настоял на том, чтобы изменить название на “Будущее, справедливое для всех”).

Причина, по которой я бью тревогу и призываю к изменениям, заключается в том, что, несмотря на все наши старания, нам еще очень многое предстоит сделать. Мы должны двигаться вперед быстрее.

...Откажитесь от ложного выбора: принципиальность или беспринципность. Сделайте правильный выбор: вперед или назад. Для себя я вижу только один путь. Я не дам задний ход.

Я не разделяю представления Тони Блэра о будущем и считаю, что он необъективно называет его “правильным” — прочитав это, думаю, половина британцев согласится с ним, в то время как другая половина будет рьяно возражать. Я также не разделяю его мнение о том, что эффективный лидер не должен “давать задний ход” и искать альтернативные решения проблемы, если он допустил какую-то ошибку. Наоборот, только неэффективный лидер упорно следует выбранному пути, когда все вокруг свидетельствует о том, что он зашел в тупик.

Я хочу лишь сказать, что лидеры очарованы будущим. Вы становитесь лидером только в том случае, если вас не утомляют перемены, вы нетерпеливо ждете улучшений, и вас далеко не устраивает статус-кво. В дебатах с Никсоном Кеннеди снова и снова повторял одну и ту же фразу:

Меня не устраивает, что за последний год Америка показала самые низкие темпы экономического развития среди развитых стран...

Меня не устраивает, что Советский Союз выпускает в два раза больше ученых и инженеров, чем мы...

Меня не устраивает, что наши учителя получают недостаточную заработную плату..

Меня не устраивает, что во главе крупнейшего профсоюза Соединенных Штатов стоят такие люди, как Джимми Хоффа<sup>1</sup>, и они все еще на свободе...

---

<sup>1</sup> Джимми Хоффа — создатель крупнейшего американского профсоюза водителей грузовиков, исчезнувший в Детройте при невыясненных обстоятельствах, подозревался в связях с мафией. — *Примеч. ред.*

Меня это не будет устраивать до тех пор, пока не будут полностью реализованы конституционные права каждого американца...

“Меня это не устывает”. Это и есть суть лидера. Как лидера вас никогда не устраивает настоящее, потому что ваше воображение рисует картины лучшего будущего, и желание получить “возможное” вместо “настоящего” вдохновляет вас и подталкивает вперед. Это и есть лидерство.

Несмотря на то, что все приведенные выше примеры настоящего лидерства ограничены политической сферой, лидеры — страстные приверженцы лучшего будущего — существуют в любой сфере. Например, директор школы, который постоянно побуждает учителей искать новые, более эффективные способы обучения; пастор, который внушает своим прихожанам идею о более справедливом обществе; управляющий магазином, который каждое собрание персонала начинает с яркого рассказа о самом лучшем потребительском впечатлений за прошедший день или неделю; спортивный тренер, который просит своих подопечных мысленно представить себе идеальную игру, — это все лидеры. Когда человек стремится показать окружающим, что будущее может быть лучше настоящего, мы можем говорить о лидерстве.

Какими способностями должен обладать лидер? Если главный талант настоящего руководителя заключается в наличии наставнического чутья, то лидерство держится на оптимизме и самолюбии.

Потребность в оптимизме очевидна. Как лидер вы должны глубоко и безотчетно верить в то, что дела можно наладить. Вы делитесь своими представлениями о будущем, потому что хотите представить его в новом свете и тем самым вдохновить других людей. Несмотря на важность последнего, не это вас стимулирует. Вы просто не можете этого не делать. Вы так ярко и отчетливо пред-

## ШАГ К УСПЕХУ

ставляете лучшее будущее, что не можете избавиться от мыслей о нем. Настоящее может быть привлекательным, но возможности будущего кажутся вам еще более привлекательными. И вам ничего не остается, как сделать все от вас зависящее, чтобы реализовать их.

Пример подобного “безвыходного” оптимизма можно найти в выступлении Уинстона Черчилля перед парламентом в мае 1940 года. Призванный из политической опалы для выведения Британии из кризиса, Черчилль испытывал давление со всех сторон — его вынуждали заключить мир с Германией. Вследствие падения Польши, Бельгии, Нидерландов, Дании и Франции некоторые политики были убеждены в невозможности остановить Германию. Великобритания уступит нацистам — это только вопрос времени. Поэтому наиболее разумный политический курс, по их словам, заключался в установлении мирных отношений на следующих условиях: Британия не подвергнет сомнению верховную власть Германии в Европе до тех пор, пока Германия обещает не вторгаться на Британские острова. Но их надежды на рациональную политику умиротворения рухнули: у иррационального оптимиста Черчилля было свое мнение на этот счет:

Вы спрашиваете: какова наша политика? Я отвечу: мы будем продолжать войну на суше, на море и в воздухе — это наша политика.

Вы спрашиваете, какова наша цель? Я могу ответить одним словом. Победа. Победа любой ценой — победа, несмотря на все ужасы войны; победа, вне зависимости от того, как долго мы будем к ней идти; победа, чтобы жить.

Я возлагаю на себя задачу с верой и надеждой. Я уверен, что наше дело правое и вы все со мной согласны.

Возможно, политика умиротворения и была рациональной, но Черчилль не мог согласиться на нее. Все, что он видел, — будущее со свергнутой Германией и победоносной Британией. Поэтому у него не было выбора. Победа стала его целью и его политикой. Оптимистическое видение будущего пленило его, затмило все остальные мнения и подтолкнуло к действиям.

Рассмотренный пример не свидетельствует о том, что все лидеры наделены жизнерадостным характером. Одни лидеры жизнерадостны от природы, другие ворчливы, а некоторым, например, Аврааму Линкольну и самому Черчиллю, даже приходилось бороться с депрессией, “черной собакой” Черчилля.

Утверждение об оптимизме лидеров означает, что ничего — ни их настроение, ни убедительные доводы других людей, ни бесперспективность настоящего — не может подорвать веру в то, что все наладится.

Вернемся на мгновение к бригадиру Рэнди Фоглю. Помните, он проявил инициативу по спасению Мо и устоял перед соблазном получить денежную компенсацию? Я еще сказал по этому поводу, что инициативность и принципиальность не составляют понятие лидерство. Но мне не хотелось бы оставить вас в полной уверенности, что Рэнди — не лидер.

Я не упомянул о том, что на протяжении всех выпавших на их долю испытаний он один поддерживал веру людей в скорое спасение. Именно он заставил их построить стену из оборвавшихся блоков в надежде удержать воду хотя бы на минуту дольше. Именно он задрапировал брезентом вход в туннель, чтобы шахтеры не видели подбигающей к ним воды. Именно он пытался заглушить отчаяние рассказами о том, какие действия, скорее всего, предпринимали спасатели, чтобы освободить их. Подтверждение этому мы находим в его собственных словах.

Я надеялся, что поток воды направится к входу в шахту, и спасатели смогут воспользоваться большими насосами. Я сказал об этом ребятам, чтобы их успокоить. Они засыпали меня вопросами. Ребята сказали: “А где они возьмут большие насосы? Таких больших насосов не делают”. Я ответил, что в наше время делают и не такое. Они спросили: “А как они их доставят сюда?” Я успокоил: “Их привезут. В любом случае они будут здесь, не переживайте”.

Возможно, эта речь не столь красноречива, как выступление Черчилля, но она свидетельствует не только об инициативности и принципиальности. Это лидерство во всем своем великолепии. Рэнди понимал, в какой переплет они попали, но каким-то образом сумел призвать на помощь оптимизм и обрисовать остальным членам бригады образ ожидавшего их счастливого будущего. Постройте стену, чтобы вода поднималась медленнее. Развесьте брезент, чтобы не видеть воду и не думать о ней. Верьте: спасатели делают все возможное, чтобы остановить воду. Верьте, как и я верю в то, что мы выберемся отсюда живыми. Верьте.

Так поощряют лидеры.

Если вы не обладаете такими чертами характера, если вы от природы немного пассивны, разочарованы человеческими побуждениями и капризами судьбы, не падайте духом. Во-первых, у вас все получится даже лучше, чем у оптимиста. В конце концов, не все проходит так, как было намечено; гораздо чаще дела идут кувырком. Во-вторых, вы можете найти себе подходящую работу, на которой врожденный скептицизм превращается в заметное преимущество: например, в юридическом отделе или в отделе стратегического планирования (Я шучу. Немного.) Но что бы вы ни делали, не стремитесь стать лидером. Лидерство — это противоположность пессимизма.

Это не означает, что самые эффективные лидеры — это мечтатели с широко распахнутыми глазами, которые ошибочно воспринимают окружающую действительность либо намеренно пренебрегают ею. Как раз наоборот, они совершенно беспристрастны, когда нужно оценить реальное положение вещей. Однако несмотря на умение реально оценивать ситуацию, они не утрачивают веру в то, что ее можно исправить.

Это неизменно поднимает вопрос о самолюбии. Зачем оно нужно?

Ответ на этот вопрос далеко не так очевиден, как объяснение того, зачем необходим оптимизм. Последнее время много пишут о том, что лидер должен быть скромным и не выражать свое эго. На самом деле, если мы полистаем страницы деловых изданий, то обнаружим пеструю команду руководителей, которые разорились вследствие чрезмерного самолюбия: Берни Эбберс из *WorldCom*, клан Рига из *Adelphia*, Гэри Уинник из *Global Crossing*, Кен Лей из *Enron*, Марта Стюарт из *Omnimedia*. Это очень длинный список, и он продолжает увеличиваться.

Возможно, эти руководители и действовали предосудительно, но их невезение не имеет ничего общего с избытком самолюбия. Их репутацию испортило не слишком сильное эго, а недостаточно строгие принципы. В них было очень мало принципиальности и очень много самолюбия.

Лидерство — это не просто умение представить лучшее будущее, но и твердая, непоколебимая убежденность в том, что именно вы сможете сделать его реальностью. Именно вы должны взять на себя ответственность за превращение настоящего в лучшее будущее. Я провел множество интервью с различными лидерами и могу сказать, что среди них не было человека, который не стремился бы стать у руля и прокладывать дальнейший курс. Оглядываясь назад в историю, можно увидеть, что даже безгрешные

на первый взгляд лидеры обладали почти сверхъестественной самоуверенностью и самолюбием.

Вспомните Махатму Ганди, который задумал пройти пешком 150 миль от своего дома до прибрежного городка Дэнди и поднять со дна моря соль в знак протеста против британского налога на соль. Мы бы с вами переживали, что нас никто не заметит, что мы окажемся на пляже в одиночестве и будем жалко кипятить кастрюлю с морской водой. Ганди не переживал. Он был уверен, что к моменту прибытия на пляж десятки тысяч людей присоединятся к нему. И, конечно, оказался прав.

Или вспомните возвращение Святого Павла в Иерусалим. Он сообщает апостолам, что он, а не они, знает, какой бы хотел видеть новую церковь Иисус, и говорит, что *им* следует изменить свои практики в соответствии с *его* учением, а не наоборот. Какая наглость. Какое самолюбие.

Может, “независимость” лучше подходит для описания лидера, чем “самолюбие”? Возможно. Как насчет “самоуверенности”? Пожалуй. “Уверенность в себе”? Вероятно. Но “скромность”? Нет, это неподходящее слово. Лидеры не ставят скромных целей. Им не свойственны скромные мечтания. Они не скромничают в оценке своих собственных способностей. В сущности, в них нет ничего скромного.

Это не означает, что они знают ответы на все вопросы. Наоборот, наилучшие лидеры все подвергают сомнению. Они пытливы и любознательны, всегда открыты новым идеям и небольшим открытиям, надеясь с их помощью понять суть проблемы и превратить ее в конкурентное преимущество.

Не значит это и то, что они отличаются резкостью и нахальством. Возможно, только некоторые, но, как справедливо заметил Джим Коллинз, большинство настоящих лидеров достаточно сдержаны.

Также не свидетельствует это об их эгоцентризме. Различие между самолюбивым и эгоцентричным лидером

обусловлено направленностью эго. Успешный лидер ставит такие свои качества, как самонадеянность, вера в свои силы и уверенность, на службу интересам предприятия, тогда как эгоцентричный человек пользуется ими исключительно для того, чтобы извлечь собственную выгоду.

Эффективные лидеры всегда стремятся к совершенству. Они не соглашаются ни на что меньшее. Их самонадеянность позволяет им говорить: я добьюсь совершенства, и неуклонно воплощать это намерение в жизнь.

Итак, при желании помочь начинающему лидеру, не советуйте ему превратить самолюбие в скромность, поменьше мечтать и сомневаться в своих силах. Подобный совет только собьет его с толку. Вместо этого, поощряйте его любознательность, пытливость, побуждайте его рисовать будущее яркими красками и делать это видение реальностью.

Потребность лидера в оптимизме и самолюбии отвечает на извечный вопрос: лидерами рождаются или становятся? Рождаются. Лидер либо наделен от рождения оптимизмом, либо нет. Если нет, никакие тренинги не научат его видеть мир в розовом свете. Разумеется, человек может сознательно стать меньшим пессимистом, чем раньше, но “меньший пессимист” — это не синоним слова “оптимист”. Лидерство же предполагает, что вы должны быть неизменным, невероятным, неунывающим оптимистом. Нравится вам или нет, но этому нельзя научиться.

Аналогичная ситуация с самолюбием. Соответствующее воспитание может развить в человеке самоуверенность и самонадеянность, но не способно наделить его самолюбием. Либо оно есть, либо его нет. И, как выражался мой коллега, при отсутствии самолюбия через рот его в организм не введешь.

Ничего из рассмотренного выше не подразумевает, что человеку нельзя помочь стать лидером. Конечно, можно. Ему можно помочь очертить и даже полностью изменить

## ШАГ К УСПЕХУ

образ будущего, предложить более эффективный план действий. Но нельзя помочь увидеть будущее, поверить в него и свою способность творить его. В этом никто не может помочь.

\* \* \*

Суммируя все вышесказанное, мы можем сделать вывод о том, что между лидером и руководителем существуют значительные различия. Они оба чрезвычайно важны для стабильного успеха организации, но выполняют абсолютно разные роли.

Отправной точкой в работе руководителя выступает сотрудник предприятия. Руководитель оценивает его способности, умения, знания, опыт и цели, а затем на основе полученной информации обеспечивает ему условия работы, при которых он обязательно добьется успеха. Его цель — успех сотрудника.

Лидер смотрит на вещи по-другому. Вначале он формирует образ будущего. Он рассказывает о нем, обдумывает, проектирует, уточняет. Затем, когда этот образ приобрел конкретные очертания, лидер убеждает окружающих в том, что они могут сделать это будущее реальностью. При этом его целью остается будущее.

Конечно, можно совмещать обе роли, но в таком случае необходимо уметь перевоплощаться. При желании руководить начните с людей. При желании быть лидером для начала представьте, к чему вы стремитесь.

В последующих двух главах мы подробно поговорим о том, как эффективно исполнять эти две роли. Мы рассмотрим необходимые для этого умения и узнаем, максимально ли вы используете свои природные способности как руководитель и/или лидер.