

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  
mbo  
ROBOT

Билл Джордж

**Внутренний компас лидера**

«Альпина Диджитал»

2015

## **Джордж Б.**

Внутренний компас лидера / Б. Джордж — «Альпина Диджитал», 2015

Лидерство – это наука. Именно такой манифест объявил Уоррен Беннис – первопроходец этого учения. Самый опасный и распространенный миф – то, что лидерами рождаются, а не становятся. Беннис опровергает его, называя чушью. Почему? В книге «Внутренний компас лидера» автор аргументирует свою позицию. Истинный источник лидерства – внутренний мир человека, результат процесса самопознания и закалки характера. В книге приведены практические советы по совершенствованию лидерских качеств, даны рекомендации и руководство, как не быть чьей-то копией. Влияние Бенниса на бизнес-лидерство глубоко и обширно. Впоследствии многие генеральные директора корпораций и компаний отмечали, как сильно повлиял Беннис и его учение на стиль их руководства. «Внутренний компас лидера» – выдающийся в своей области труд, которым автор вдохновил многих современных авторитетов в области лидерства, в числе которых Боб Саттон, Дуг Конант и многие другие.

© Джордж Б., 2015

© Альпина Диджитал, 2015

# Содержание

Пролог	6
Предисловие	8
Введение	11
Часть I	18
1	19
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# Билл Джордж

## Внутренний компас лидера: Как стать сильным руководителем

Переводчик *Е. Деревянко*

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 Паблицер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*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 Сагтон, 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

---

<sup>1</sup> Беннис У., Томас Р.Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. – М.: Уильямс, 2006.

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<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Пер. И.А. Бунина.

## 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 задалось 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 фармаконцерна 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<sup>3</sup> 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.

---

<sup>3</sup> Друкер П. Эффективный руководитель. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

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 инвесткомпания 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, смотря 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».

## Преобразование 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, убирали 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 спа-

сать 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 ком-

паний 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. 1.1 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. 1.1.** Различия между лидерами XX и XXI веков

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

Подлинные лидеры верны себе и своим идеалам. Они порождают взаимное доверие и создают с окружающими естественные узы сотрудничества. А поскольку люди им доверяют, подлинные 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 подлинные 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. I.2).

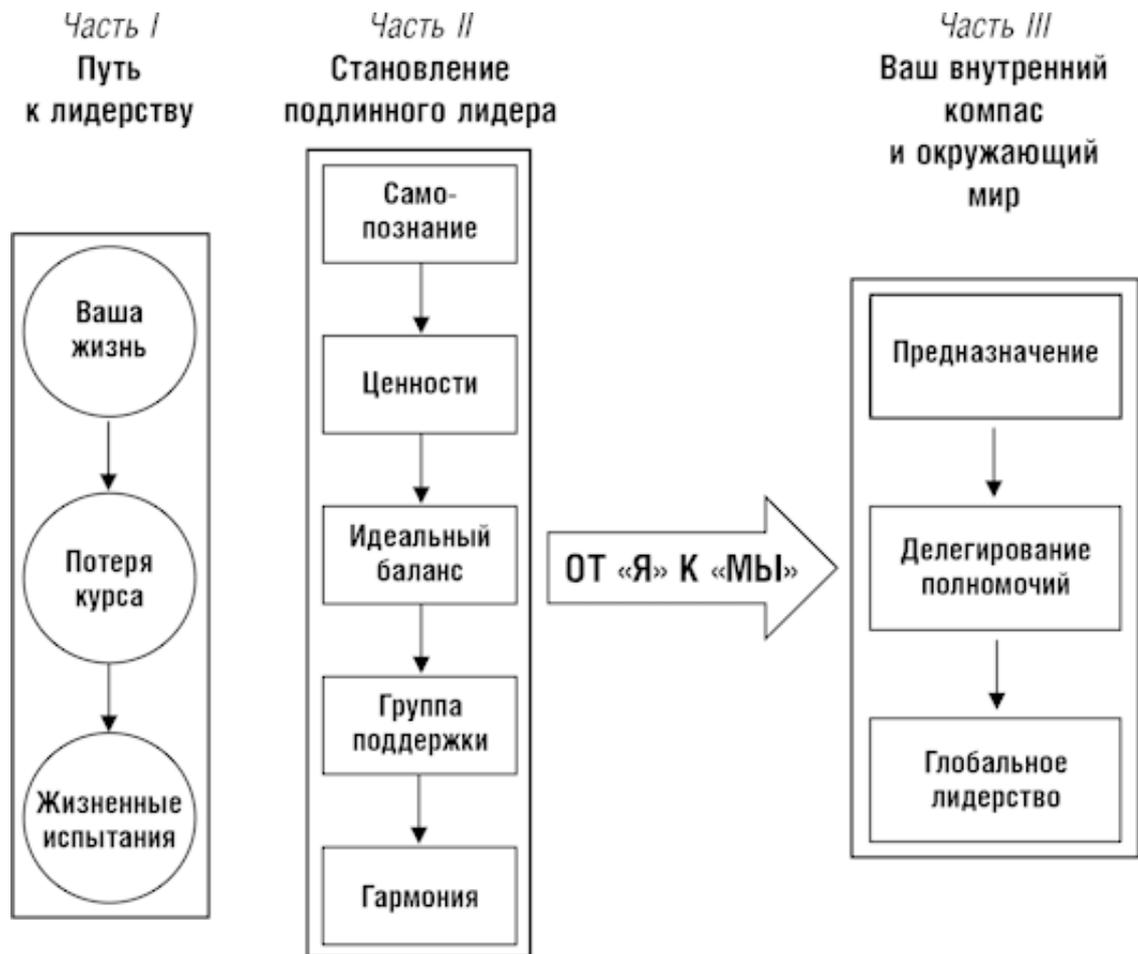


Рис. 1.2. Схема книги: часть I, часть II и часть III

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 притулившись 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 подво-ротен 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 тьюфяком, 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 Хегох, 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 привлечь 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 Шулец 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 Шулец 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 Шулец – 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, Шулец направляет 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 много 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 прислужкой. 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.