

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	7
1. ЧТО ТАКОЕ «ОБЛИК ЛИДЕРА»?	15
2. АВТОРИТЕТНОСТЬ	27
3. КОММУНИКАЦИЯ	67
4. ВНЕШНИЙ ВИД	105
5. СЛОЖНОСТИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	137
6. БАЛАНСИРУЯ НА КАНАТЕ	159
7. АУТЕНТИЧНОСТЬ ИЛИ КОНФОРМИЗМ?	183
Заключение	209
Приложение. Самодиагностика: обладаете ли вы обликом лидера?	213
Благодарности	219
Примечания	223

ВСТУПЛЕНИЕ

Впервые с проблемой облика лидера (ОЛ) я столкнулась в 17 лет, когда после окончания средней школы пыталась поступить в один из университетов мечты — Оксфорд или Кембридж. Часть испытаний (а именно суровые вступительные экзамены) осталась позади, но теперь мне предстояло пройти несколько собеседований. Я чувствовала, что будет непросто. Я была уже достаточно взрослой, чтобы понять — происхождение у меня «не то» (родилась в Уэльсе, в рабочей семье), и от одной мысли о том, что мне предстоит оказаться под испытующими взглядами оксбриджских донов, коленки начинали трястись и я покрывалась холодным потом. Я боялась, что они, смерив меня взглядом, не найдут «совершенства», которого у них самих, разумеется, имелось в избытке.

Заметив мое беспокойство и решив помочь, мама вызвалась «приодеть» меня к первому собеседованию в колледже Святой Анны в Оксфорде. Она прочла тонну романов Нэнси Митфорд* и думала, что знает, что именно носят «сливки общества». Я не стала спорить — сама-то уж точно не имела об этом

* Британская писательница, автор романов о жизни высшего класса Великобритании и Франции. Считалась авторитетом в области манер и «светско-сти». — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. пер.*

представления. Я выросла в захолустном шахтерском городке, нарядов у меня было мало, а «этикета» — никакого. Мне отчаянно нужна была помощь. Сумев, невзирая на мизерные шансы, пробиться сквозь вступительные экзамены, я понимала, что от желанного места в одном из лучших университетов Европы меня отделяет именно это собеседование. И у меня были шансы: половину тех, кто на него попадал, допускали к учебе. Мне следовало лишь научиться выглядеть как человек, вращающийся в «правильных» кругах.

И вот декабрьским утром мы отправились на распродажу — проснулись с первыми лучами солнца, чтобы возглавить толпу, штурмующую местный универмаг. И нам повезло! В отделе женской одежды мама нашла как раз то, что искала, — буклированный твидовый костюм с воротником-лисой. Нет, это не был воротник из лисьего меха. Этот воротник сам был лисой — или большей ее частью: длинный хвост (предполагалось, что его можно обернуть вокруг шеи для защиты от зимних морозов), а еще глаза-бусинки и пара лап с когтями.

Как и следовало ожидать, мое оксфордское собеседование обернулось катастрофой. Члены приемной комиссии были в шоке. Я в буквальном смысле лишила их дара речи. Они просто не знали, как отнестись к 17-летней девушке, нацепившей лису и пытавшейся вести себя как королева-мать — особенно с учетом того, что эта юная особа говорила с ярко выраженным уэльским акцентом образца рабочего класса (о важности правильной речи мы поговорим подробнее в главе 3). Я не прошла собеседование... и ужасно расстроилась. Но винить маму было нельзя, ведь она старалась изо всех сил.

К счастью, я получила второй шанс на исполнение мечты. Месяц спустя выяснилось, что я также сдала вступительные экзамены в Кембридж (в то время у каждого из этих двух лучших университетов была своя программа строгого тестирования). Меня пригласили на собеседование. Я сказала маме, что «снимаю ее с дела» и в этот раз подберу гардероб сама. Вспомнив,

как были одеты другие кандидатки в Оксфорде, я попросила у подруги юбку в складку и простой свитер, а также выпрямила непослушные кудряшки; теперь мои волосы, по тогдашней моде, были гладкими и блестящими. И пусть я сильно нервничала, собеседование прошло успешно. Три недели спустя выяснилось: я зачислена. Как же я была счастлива! Я знала, что обучение в Кембридже изменит мою жизнь.

Оглядываясь назад, я понимаю, что блестяще проходить собеседование и не требовалось. Достаточно было не бросаться в глаза. Все дело в том, что в 1970-х и Оксфорд, и Кембридж под давлением британского правительства всю старались пополнить ряды студентов женщинами и выходцами из рабочего класса. Сама того не подозревая, я была идеальным кандидатом, и члены приемных комиссий с удовольствием пошли бы мне навстречу. Но лисий воротник *на пару* с уэльским акцентом — это оказалось чересчур для сословно озабоченных оксбриджских донов. Мой образ встал им поперек горла. Так что отказаться от лисы было отличным решением.

Учитывая, как трудно мне далось поступление в Оксбридж, логично было бы предположить, что после этого я поняла, насколько важен внешний вид. Быть может, и так, но мне трудно было постоянно руководствоваться этими знаниями. Раз за разом я совершала одни и те же ошибки, которые мне дорого обходились.

Взять хотя бы то время, когда я была хиппующим преподавателем. Первую работу я получила в мире науки, став ассистентом кафедры экономики в Барнард-колледже. И решила, что раз уж тружусь в кампусе, а не на Уолл-стрит, то могу быть молодой и прикольной. Я носила волосы до талии и развевающиеся юбки в народном стиле (моя любимая была сшита вручную из весьма ярких лоскутов). Я не понимала, что образ в духе «я собралась на “Вудсток”» мешал укреплению моего авторитета на службе. Учитывая мой возраст (когда я получила эту должность, мне было 27), трудно было убедить окружающих в том, что

я — педагог, а не одна из студенток. Последнее, что мне было нужно, — это приумножить трудности, с которыми я столкнулась как самая молодая преподавательница на факультете — и одна из немногих женщин на кафедре экономики. Теперь я понимаю, что мои безуспешные попытки добиться внимания и уважения на лекциях и факультетских заседаниях не были связаны с тем, что и как я говорила (с ясностью речи у меня все было в порядке, а материал буквально отскакивал от зубов). Дело было в том, как я себя подавала.

Хорошая новость: со временем я скорректировала свой внешний вид и разработала собственный фирменный стиль, в котором элегантность и профессионализм сочетаются с «безопасной» дозой индивидуальности (подробнее об этом — в главе 4). Однако по части ОЛ я по-прежнему была в опасности. Двадцать лет спустя я столкнулась с другой — и куда более серьезной проблемой — созданием имиджа. Оказывается, ОЛ — вещь хрупкая: его нужно возвращать, в него нужно инвестировать, им нужно заниматься. Я не справилась с этим и потерпела неудачу — пришла пора обновить имидж.

А произошло вот что.

В 2002 г. Тина Браун, возглавлявшая на тот момент издательство Talk Miramax Books, издала мою книгу «Создавая жизнь» (*Creating a Life*). Она вышла 7 апреля 2002 г. За неделю до этого о новинке рассказали в журнале *Time*, а в шоу *60 Minutes* («60 минут») на канале CBS News показали сюжет о ней. Эти материалы породили шквал внимания со стороны СМИ. О книге написали *The New York Times* и *BusinessWeek*, а кроме них — журналы *People* и *Parade*. Я побывала на телешоу *Today* и *The View*, а также на *The Oprah Winfrey Show*. Контрольный выстрел прозвучал в *Saturday Night Live* в конце апреля: мою книгу высмеяли, подтвердив тем самым, что она быстро стала актуальным трендом.

Увы, радость моя была недолгой.

20 мая я взяла в руки *The New York Times* и увидела на первой полосе громогласный заголовок «Разговаривать о книге — еще

не значит успешно ее продать». Начала читать, и к середине первого предложения кровь застыла у меня в жилах: речь в статье шла о *моей* книге. Игривым тоном Уоррен Сент-Джон, юный и пробивной репортер, рассказывал читателям о том, как «Создавая жизнь» провалилась в продаже. И нашел этому простое объяснение: «Женщины не хотят выкладывать \$22 за порцию депрессивных новостей о своих биологических часах», — отметил он едко и самодовольно. Я была в шоке. Эти презрительные слова не имели никакого отношения к той книге, которую я написала.

Чтобы понять, какой ущерб нанесет эта статья, даже не было нужды ее дочитывать — а ущерб оказался скорым и разрушительным. За считанные недели «Создавая жизнь» перешла в состояние нежизнеспособной — и, фигурально выражаясь, я тоже. Из автора, купающегося в лучах славы, я превратилась в изгоя, ведь, когда тебя облили грязью на первой полосе *The New York Times*, об этом узнают все. Это равносильно тому, чтобы раздеться у всех на виду. Статью прочли все мои друзья и знакомые. Если честно, я почувствовала себя так плохо еще и потому, что понимала: альфа-самцовскую точку зрения Уоррена Сент-Джона на первой полосе *The New York Times* прочтет куда больше людей, чем «Создавая жизнь». Та статья попросту похоронила мою самую прочувствованную и трудоемкую книгу.

Конечно, я попыталась реабилитироваться. Тем же летом я бросила все силы на новый книжный проект. В начале сентября встретила с Молли Фридрих, моим давним литературным агентом, чтобы предложить идею. «Я думаю, следующая книга должна быть более проработанной и более научной», — заявила я. Молли посмотрела мне в глаза и высказалась напрямик: «Сильвия, никакой “следующей книги” не будет. Учитывая твое недавнее фиаско, у тебя нет шансов ни на приличное издательство, ни на приличный аванс. Лучше найди себе работу в офисе». Я была поражена. Как это случилось? Каким образом мое финансовое благополучие оказалось под угрозой, а моя репутация, над созданием которой я тщательно трудилась столько

лет, — разнесенной в пух и прах? Ответ приходил медленно и болезненно: да, я создала личный бренд, но не управляла им. Я инвестировала в него (зарекомендовала себя в научных и общественно-политических кругах как интеллектуальный тяжеловес, способный заниматься острыми актуальными вопросами), но я не защищала свой личный бренд. Возможно, после публикации в *The New York Times* я осознала, что прыгнула выше головы. И хотя до этого у меня выходили книги, получившие положительные отзывы критиков — «Когда ломается сук» (*When the Bough Breaks*) получила книжную премию имени Роберта Кеннеди, — я не додумалась вооружиться специалистом по пиару — человеком, который смог бы разработать медиакампанию по усилению, а не искажению моей ключевой идеи. Вместо этого я упивалась мгновенным успехом книги и, окунувшись в него с наивным восторгом, соглашалась на все интервью и приходила на все радиошоу, куда меня приглашали. Вскоре представление о содержании книги упростилось донельзя, и я стала уязвимой для нападков. Одно дело, когда тебя вдумчиво критикует кто-то из литературного журнала, и совсем другое — когда тебя выводит из себя журналист бульварной газеты.

Итак, растратив авторитетность, созданную столь тяжким трудом, я могла только начать строить все заново, кирпичик за кирпичиком, опять зарабатывая доверие и признание. Мне вскоре должно было исполниться 50, и время было не на моей стороне. Однако за десятилетия упорного труда — как в научной среде, так и в государственном секторе — я наработала сеть знакомств и располагала выходом на спонсоров* — и могла начать все с начала. Той осенью я устроилась внештатным преподавателем сразу в два университета — Колумбийский и Принстонский. Я вкладывала в работу массу энергии — и к весне уже получила в Колумбийском университете как совместитель

* Спонсор (применительно к бизнес-среде) — человек с более высоким статусом, оказывающий в отличие от менторов не только консультативную, но и практическую поддержку и лоббирующий интересы своего протеже.

постоянную должность — руководителя учебного направления «Гендерные вопросы в политике» в Школе международных отношений. Обновив свой личный бренд, я обнаружила, что обрела новую значимость в наиболее привлекательных для себя кругах — среди женщин-специалистов и их работодателей. Ведь я, разумеется, концентрировалась все на том же: по-прежнему хотела делать что-то важное, трансформируя жизнь женщин и их карьерные перспективы. На этот раз я решила сфокусироваться на изменении облика лидера — помочь создать условия, которые позволят еще большему числу женщин (а также представителям ранее игнорируемых социальных групп) участвовать в принятии важных решений. В 2004 г. я основала аналитический Центр инноваций в сфере талантов (Center for Talent Innovation, сокращенно CTI), который стал влиятельной международной организацией и сделал многое для женщин и различного рода меньшинств по всему миру. Разрабатывая данное направление, я написала 4 книги и 11 статей — и все для издательства Harvard Business Review Press. Я усвоила урок. Теперь я активно слежу за тем, где публикуюсь, и избегаю популярных медиаресурсов. Я хочу, чтобы люди видели во мне маститого интеллектуала, а не шарахались от меня как от прокаженной.

Мой ухабистый путь к обретению ОЛ придал книге, которую вы держите в руках, заряд совершенно особой энергии и добавил в нее несколько важных идей. Вот наиболее значимые из них.

Проблемы с внешним видом не просты, но обычно легко поправимы и меркнут в сравнении с другими, более основательными трудностями по части ОЛ. Помните лисий воротник? Хоть он и помешал мне попасть в колледж Святой Анны, я сумела быстро отказаться от этого образа и повысить свои шансы, когда мне представили следующую попытку.

Изъяны репутации куда более серьезны — и после них намного сложнее восстановиться. Мне потребовалось шесть лет, чтобы реабилитироваться после провала с книгой «Создавая жизнь». Я смогла свободно вздохнуть лишь после того, как количество

моих статей в *Harvard Business Review* перевалило за полдесятка. В тот момент я осознала, что моя авторитетность восстановлена.

Ирония, разумеется, заключается в том, что весь наш разговор концентрируется на образе, а не на сути. Говорим ли мы о внешнем виде человека или о его авторитетности, речь идет скорее о сигналах, которые мы посылаем в окружающий мир, а не о том, чего нам действительно удалось добиться. Наряд, в котором я пришла на собеседование, никак не повлиял ни на мой интеллект, ни на подготовленность к обучению в Оксфорде. И если судить с этой точки зрения, внешний вид не должен был оказать никакого влияния на ситуацию. Однако оказал, да еще какое! Аналогичным образом и тот факт, что «Создавая жизнь» забросали гнилыми помидорами в массовой прессе (и на радио), никак не отразился на достоинствах книги. В конце концов она попала в список «10 самых важных книг 2002 г. по версии журнала *BusinessWeek*», а я и по сей день встречаю женщин, чьи жизни она изменила. Однако посыл важен. Исключительно важен. Неверный посыл и плохой посланник могут разрушить карьеру вне зависимости от реального положения дел.

Прочтите эту книгу. Разберитесь в том, что такое ОЛ, и взломайте его код. Это сотворит чудо, и вы сможете без особого труда добиваться успеха и получать от жизни именно то, чего хотите.

ЧТО ТАКОЕ «ОБЛИК ЛИДЕРА»?

Эта особенность есть у Барака Обамы. И у исполнительного директора компании Facebook Шерил Сэндберг. Ею обладали и обладают самые разные люди: покойная Маргарет Тэтчер, занимавшая пост премьер-министра Великобритании; ямайский спринтер Усэйн Болт; Аун Сан Су Чжи, прославившаяся своей политической деятельностью в Мьянме, а также актриса Анджелина Джоли (именно это и придало ей смелости публично заговорить о раке груди). Это качество излучал и Нельсон Мандела. Когда, одетый в футболку сборной ЮАР по регби, он пожмал руку капитану этой команды, состоявшей исключительно из белых*, весь мир понял: у Южно-Африканской Республики появился лидер, по-настоящему настроенный на примирение.

Это и есть облик лидера, и нет на свете человека, получившего высокую должность, закрывшего крупную сделку или набравшего внушительное количество сторонников, который был бы лишен этой пьянящей смеси уверенности, выдержки

* На проходившем в ЮАР чемпионате мира по регби 1995 г. победила команда хозяев турнира, состоявшая из белокожих африканеров — потомков колонистов голландского, немецкого и французского происхождения. Когда чернокожий президент Нельсон Мандела пожал руку капитану сборной, это стало знаковым событием и символом объединения страны и примирения жителей ЮАР, принадлежащих к различным расам.

и самобытности. Оказавшись рядом с обладателем ОЛ, сразу понимаешь, что перед тобой выдающийся человек. Подобное сочетание черт сигнализирует в окружающее пространство: «Этот человек либо уже лидер, либо этого заслуживает!»

Здесь я бы хотела подчеркнуть слово «сигнализирует». Облик лидера — это не мера производительности труда; на самом деле речь не о том, выполняете ли вы план, занимаете верхние строчки в рейтингах или предлагаете прорывные идеи. Скорее, это визуальная составляющая: посылаете ли вы окружающим сигнал, что обладаете нужными качествами, что вам многое по силам. Если вы сумеете взломать код ОЛ, то станете первыми в очереди на повышение, а также получите шанс сделать в жизни нечто невероятное.

И вот что удивительно: не важно, виолончелист ли вы, менеджер по продажам или банкир с Уолл-стрит, — ОЛ одинаково необходим вам для успеха.

Каждый год в октябре в нью-йоркском концертном зале Меркина собирается авторитетное жюри — оно судит финалистов международного конкурса Гильдии концертных исполнителей. Недели тщательного отбора остались позади — и из 350 музыкантов и певцов, приехавших на соревнования со всего мира, жюри выбрало 12 выдающихся юных дарований. Прошлой осенью я побывала на финальных прослушиваниях.

Первым выступал 23-летний скрипач из Кореи¹. Он вышел на сцену из правой (для нас, зрителей) кулисы и, пройдя за роялем фирмы Steinway, крадучись, добрался до авансцены; парень явно был не в своей тарелке. Опустив голову, музыкант устался в пол и, изо всех сил избегая зрительного контакта с судьями, дождался, пока аккомпанирующая ему пианистка будет готова. К сожалению, процесс затянулся, так как у нее все никак не получалось установить вращающийся табурет на нужной высоте. Скрипач неуклюже переминался с ноги на ногу. Я почувствовала, как в зале зарождается нетерпение. Один из членов жюри высморкался; другая принялась постукивать ногой.

Наконец прозвучали первые аккорды восхитительной — и невероятно сложной — сонаты Бетховена, и юноша начал играть. Однако слушателям потребовалось время, чтобы увлечься его исполнением — и дать ему шанс.

Второй выступала меццо-сопрано из Ирландии. И тут энергетика с самого начала была совсем другой. Девушка уверенно вышла на сцену — плечи расправлены, голова высоко поднята. Ее наряд был прекрасно подобран: простое темно-синее платье-футляр свидетельствовало об элегантности и серьезности намерений. Только я успела про себя поаплодировать ее выбору, как мое внимание переключилось на лицо этой девушки: его украшала сияющая, радостная улыбка. Казалось, она говорила мне: «Сейчас начнется нечто необычайно захватывающее и приятное». Члены жюри уловили настрой и в предвкушении наклонились вперед, приоткрыв рты.

Другая запомнившаяся мне финалистка выступала под номером семь. Это была 20-летняя виолончелистка, только что получившая восторженные отзывы на запись «Концерта для виолончели с оркестром» Дворжака. Когда девушка начала играть, я почувствовала неладное. Дело было в ее руках. Всякий раз, когда виолончелистка энергично ударяла смычком по струнам, кожа на плечах начинала колыхаться. Меня это просто загипнотизировало — как и членов жюри. Проблема заключалась не в лишнем весе (девушка была средней комплекции), а в наряде. Платье оказалось просто ужасным: черное, шелковое, на обхватывающей шею узенькой бретельке, со слишком облегающим и плохо сидящим верхом. Неудивительно, что у бедняги колыхалась кожа на плечах — в таком наряде никто не смотрелся бы выигрышно.

Я посочувствовала этой юной исполнительнице. Когда жюри отвлекается, в этом нет ничего хорошего. За все 20 минут выступления члены судейской коллегии так и не смогли полностью сконцентрироваться на музыке, и талантливая игра не получила должной оценки.

Эти финалисты отложились у меня в памяти. Музыканты под номерами один и семь не получили призов. А вот меццо-сопрано получила.

Я была на этих прослушиваниях несколько раз, и меня всегда впечатляло число второстепенных, казалось бы, факторов, влиявших на процесс судейства. Разумеется, каждый из финалистов этого международного конкурса — настоящий профессионал. Навыки всех молодых музыкантов, которых я слушала в концертном зале Меркина, находятся на невероятно высоком уровне. Не будь эти юноши и девушки выдающимися мастерами своего дела, они не смогли бы пройти отборочные состязания.

Однако в финале участники отличались друг от друга тем, что никак не было связано с музыкой. То, как они выходили на сцену, во что были одеты, расправляли ли плечи, горели ли их глаза, а также то, какие эмоции отражались на их лицах, — все это создавало атмосферу либо тоскливой неловкости, либо радостного предвкушения.

Ричарда Вайнерта, президента Гильдии концертных исполнителей, изумляет влияние на результаты конкурса факторов, никак не связанных с музыкой. «Помогая этим невероятно талантливым исполнителям начать свою карьеру, мы выяснили: то, как они себя подают, играет невероятно важную роль. Однако зачастую они сами считают это умение необязательным. Выпускники лучших консерваторий — Джульядской школы, Кёртисовского института музыки и других — уделяли этому искусству очень мало внимания и практически не задумывались о необходимости им овладеть. Молодые люди очень удивляются, когда узнают, что их одежда и поведение на сцене — то, как они выстраивают контакт с аудиторией, — так же важны, как и музыкальные навыки».

Результаты недавнего исследования подтверждают важную роль имиджа (или, говоря языком нашей книги, ОЛ) в музыкальном мире. Чиа-Юнг Цай, социальный психолог из Лондонского университета, опубликовала в *Proceedings of the National Academy*

of Sciences любопытную статью. В ходе эксперимента, в котором приняли участие тысяча человек, испытуемым показывали записи выступлений пианистов на международном конкурсе. Интересно, что те, кому демонстрировали только видео, без звука, угадывали победителей куда успешнее, чем те, кто смотрел запись со звуком². Исследователи делают вывод, что лучше всего предсказать исход соревнования можно, основываясь на способности пианиста продемонстрировать свою увлеченность через язык тела и выражение лица.

Это свидетельство от мира музыки подчеркивает невероятную силу имиджа: то, как музыканты подают себя, производит неизгладимое впечатление. Нам хочется думать, что мы оцениваем исполнение Баха или Шостаковича, основываясь исключительно на том, что слышим, однако на самом деле наше восприятие во многом обусловлено визуальным рядом. Мы делаем выводы еще до того, как прозвучит первая нота.

И на рабочем месте все обстоит точно так же.

ВЗЛАМЫВАЕМ КОД ОЛ

Как научиться правильно себя подавать?

Генеральный директор одной финансовой компании как-то сказал мне: «Я не могу описать эту способность словами, но, если увижу, сразу пойму». На деле многие считают ОЛ чем-то расплывчатым и неуловимым. Мы не можем дать этому феномену определение или разложить его по полочкам.

Поэтому я и написала эту книгу.

Два года назад моя исследовательская команда из Центра инноваций в сфере талантов принялась за взлом кода: они провели общенациональное исследование, в рамках которого опросили почти 4000 специалистов с высшим образованием (включая 268 топ-менеджеров), чтобы узнать, на какие качества обращают внимание сотрудники и управляющие, когда

оценивают ОЛ того или иного работника. Помимо этого, мы провели 40 фокус-групп и взяли интервью у большого количества тех, кого по праву можно назвать лидером.

В результате мы выяснили, что ОЛ покоится на трех китах.

- То, как вы себя ведете (авторитетность).
- То, как вы говорите (коммуникация).
- То, как вы выглядите (внешний вид).

И пусть детали ОЛ могут варьировать в зависимости от контекста (то, что сработает для Уолл-стрит, необязательно будет уместно в Кремниевой долине), эти три компонента универсальны. А также в каком-то смысле взаимосвязанны. К примеру, если ваши коммуникативные навыки позволяют вам завладевать вниманием окружающих, то и авторитетность растет в геометрической прогрессии; и наоборот, если вы не уверены в себе, а ваша речь бессвязна, то авторитетность страдает.



Рис. 1. Облик лидера: три универсальных параметра

Для начала заметим: степень важности этих компонентов совсем неодинакова. Ключевая характеристика — авторитетность. Примерно 67% из 268 опрошенных топ-менеджеров заявили, что именно она играет главную роль. Авторитетность сигнализирует, что вы дока в своей сфере, что вы разбираетесь в теме, как никто другой, — и это качество более заметно, чем навыки коммуникации (получившие 28% голосов) или внешний вид (всего 5%).

Основу авторитетности, безусловно, составляет мощь вашего интеллекта, но сам по себе он еще не делает вас самым умным (или самой умной) из присутствующих. Человек, обладающий этим качеством, сигнализирует не только о том, что его знания обширны и основательны, но также и о том, что он уверен в себе и заслуживает доверия, способен объяснить свою точку зрения и убедить в ней окружающих в критический момент — когда ваше предприятие или начинание окажется под угрозой. На самом деле топ-менеджеры, отвечая на вопрос о главных составляющих ОЛ, чаще всего указывали именно такие характеристики, как «излучает уверенность» и «сохраняет самообладание под обстрелом».

Если бы опрос проводился лет десять назад, на первом месте могло бы оказаться другое качество. В годы, предшествовавшие мировому экономическому кризису 2008-го, к генеральным директорам относились как к полубогам — «рок-звездам в тужурках-оксфордах», и особенно ценилась в них харизма. Чаще других выбивались в лидеры яркие индивидуумы, обладающие огромным личным обаянием. Примеры — генеральный директор General Electric Джек Уэлч или основатель корпорации Virgin Group Ричард Брэнсон. Однако вскоре после финансового кризиса умение выглядеть спокойным, уверенным и непоколебимым перед лицом экономической бури стало куда более важным.

Как люди понимают, что вы обладаете авторитетностью? Вы *сообщаете* о своем авторитете настоящего лидера — с помощью речи и умения управлять аудиторией. И в самом деле, эти

два навыка коммуникации топ-менеджеры, которых мы опрашивали, выбирали чаще всего. Тембр голоса, манера держать себя и язык тела также могут положительно — или отрицательно — повлиять на вашу способность удерживать внимание слушателей, причем не важно, выступаете ли вы перед командой в несколько человек или произносите речь на пленарном заседании большой конференции.

А вот один из неожиданных результатов нашего исследования: невероятно важную роль в общении играет зрительный контакт. Умение смотреть в ходе презентации коллегам прямо в глаза или способность выстраивать зрительный контакт со слушателями во время выступления могут коренным образом изменить то, как вы устанавливаете связь, как вдохновляете — и как убеждаете. Этот факт влечет за собой серьезные последствия. Так что придется отложить в сторону очки, заметки (и зачастую закрыть PowerPoint) и просто начать говорить. А это отнюдь не просто. Придется потратить массу времени, тщательно подготовить выступление и отработать все до автоматизма. Легких путей здесь нет.

Если судить по результатам нашего опроса топ-менеджеров, то внешний вид вроде бы не играет особой роли (как вы помните, лишь 5% назвали его главной составляющей ОЛ). Но эти данные обманчивы. На самом деле внешний вид (как показала ситуация на музыкальном конкурсе) — важный первичный фильтр. И хотя топ-менеджеры и остальные сотрудники не считают этот параметр важным в долгосрочной перспективе, он становится самым первым барьером. Если юная сотрудница придет на встречу с клиентом в облегающей блузке и мини-юбке, очень может быть, что на будущие встречи ее уже не позовут — и не важно, насколько хорошо она подготовилась или как высока ее квалификация. Дело в том, что из-за промахов по части внешнего вида можно угодить в серьезные неприятности — и выбыть из списка соревнующихся за повышение в должности или за работу своей мечты — независимо от того, насколько вы блестящий

специалист. Мысль о том, как быстро это может произойти, отрезвляет. Из главы 2 мы узнаем, что, как свидетельствуют результаты исследований, проведенных Гарвардской медицинской школой и Массачусетской больницей общего профиля, будущие коллеги оценивают вашу компетентность, обаятельность и надежность за 0,25 секунды — по одному только внешнему виду.

Однако мне есть чем вас порадовать: в графе «Главная составляющая ОЛ» большее количество респондентов выбрало пункт «ухаживенность и изысканность», чем «физическая привлекательность» или «телосложение» (худой или крепкий, высокий или нет). Это вдохновляет, и вот почему: изысканности можно научиться, а ухаживенность не так уж сложно приобрести. Приятно осознавать, что для взлома кода ОЛ по части внешнего вида мы не зависим от своих природных данных; скорее, это производная от того, как мы ими распоряжаемся.

Первая часть книги (главы 2, 3 и 4) посвящена ключевым компонентам: авторитетности, коммуникации и внешнему виду. Вы узнаете, какие качества предпочитают в соискателях начальники и потенциальные коллеги и каким образом эти качества можно развить. Во второй части (главы 5, 6 и 7) описаны типичные ошибки и «минные поля», ведь взломать код ОЛ — задача не из простых. Труднее всего дается фундаментальное противостояние между соответствием ожиданиям окружающих и верностью себе. Когда разумнее «не отвечать»? А когда — наоборот? Какую часть «настоящего себя» вы готовы положить на алтарь успеха?

Несмотря на то что все опрошенные нами специалисты так или иначе сталкиваются с подобной дилеммой, эта борьба особенно болезненна для женщин и представителей различных меньшинств. Члены этих социальных групп, много лет просуществовавшие в состоянии ограниченных прав, имеют дело сразу с двумя проблемами. Им не просто приходится перестраивать свою личность под потребности корпоративной культуры (с этим сталкиваются все); они также вынуждены походить

на белых гетеросексуальных мужчин. Почему? Да потому, что именно эта социальная группа шире всего представлена в среде управленцев. К ней принадлежат 88% тех, кто сидит в самых престижных кабинетах на Уолл-стрит.

Есть, правда, и хорошие новости: со временем оставаться верным себе становится проще. Набравшись опыта и повзрослев, те, кто по-настоящему обладает авторитетностью, зарабатывают право быть более аутентичными и ярче проявлять в работе свою самобытность.

Мишель Гадсден-Уильямс, бывший топ-менеджер Credit Suisse, вспоминает тот момент, когда она осознала: ее отличие от остальных — это не препятствие, ограничивающее рост, а скорее рычаг, способный ускорить прогресс. В начале карьеры, работая менеджером в международной фармацевтической компании, Мишель осмелилась озвучить правлению неутешительный вердикт: среди чернокожих сотрудников фирмы наблюдались высокая текучка и упадок духа, потому что они сталкивались с незаметным на первый взгляд предубеждением в корпоративной культуре. Когда генеральный директор, искренне удивившись, попросил ее привести конкретные примеры, Гадсден-Уильямс описала три случая предубеждения, которые наблюдала лично, и предложила несколько вариантов решения проблемы. Уже после выхода из кабинета девушку охватила тревога: не перегнула ли она палку? Не выйдет ли ей боком такая откровенность? Однако все получилось наоборот: проявленная смелость помогла членам правления разглядеть лидерский потенциал Мишель. Ее рекомендации были приняты, а сама Гадсден-Уильямс вскоре получила повышение.

Когда речь заходит о самовыражении на рабочем месте, никто не проявляет себя ярче, чем мой друг Корнел Уэст, профессор религиозной философии и христианства в Нью-Йоркской объединенной теологической семинарии и борец за гражданские права. Афроприческа, костюмы-тройки и устрашающее красноречие — Уэст всегда производит неизгладимое

впечатление. Однако он пережил больше, чем можно сказать по его внешнему виду, ведь Корнел был первым афроамериканцем, окончившим Принстонский университет с докторской степенью по философии, а также одним из первых чернокожих, кто успешно прошел вступительные испытания в Гарвардский университет для получения магистерской степени, еще даже не будучи бакалавром. Уэст не понаслышке знаком с униженным давлением, вынуждающим соответствовать ожиданиям отличных от него людей, чтобы завоевать их доверие и заполучить их поддержку. Я и сама прекрасно представляю, сколь пугающей выглядит перспектива того, что необходимо заработать уважение в одном из университетов Лиги плюща, когда по внешнему виду, манере говорить и поведению ты отличаешься от членов комиссии, принимающих решение. Но именно эти суровые испытания и породили в Уэсте, по его собственным словам, настоятельную потребность не скрывать, а, напротив, активно демонстрировать свои уникальные сильные стороны. И сегодня его вызванное состраданием понимание нереализованных потребностей «99%»*, его пылкая манера речи и официальный наряд излучают авторитетность и обеспечивают Корнелу всеобщее внимание, начиная с Барака Обамы и заканчивая оксфордскими донами.

Что же, мужайтесь: хотя взлом кода ОЛ — занятие тягостное и выматывающее, оно того стоит, ведь в дальнейшем эти знания помогут вам расцвести и преуспеть. Показав, что способны соблюдать правила игры, вы сумеете продемонстрировать свои лучшие качества и выделиться. Оказывается, возможность стать лидером и совершить в жизни нечто экстраординарное напрямую зависит от того, что делает вас уникальным, а вовсе не таким же, как все остальные.

* Сокращение от «Нас 99%» — лозунг, который возник в рамках движения «Захвати Уолл-стрит» (Occupy Wall Street) и является отсылкой к разрыву в доходах, богатстве и политической власти между элитой (составляющей 1% населения) и всеми остальными гражданами США.

АВТОРИТЕТНОСТЬ

В мае 2010 г., когда поток сырой нефти продолжал извергаться из океанского дна в воды Мексиканского залива, ведущий ABC News Джейк Таппер устроил Бобу Дадли, тогдашнему управляющему директору компании BP, допрос с пристрастием и потребовал объяснений.

«Итак, заглушить аварийную скважину не удалось, — начал беседу Таппер, имея в виду попытку BP перекрыть скважину, закачав в нее тяжелый буровой раствор. — Пора ли американскому народу смириться с неудобным фактом, что течь в лучшем случае ликвидируют не раньше августа?»³

Дадли (лицо сосредоточенное, верхняя пуговица рубашки расстегнута) подтвердил, что дело и впрямь может затянуться до августа, хотя сотрудники компании работают круглосуточно и делают все, чтобы загерметизировать скважину как можно скорее.

Таппер не унимался. «Как вам известно, есть серьезные подозрения, что ваша компания пыталась сэкономить, например на технике безопасности, из-за чего и произошла катастрофа, — сказал он. — Правда ли, что BP пользовалась “небезопасной” опалубкой, которая, как известно, прогибается под высоким давлением?»

Дадли спокойно парировал: нет, никаких попыток сэкономить не было и никаких рискованных конструкторских решений тоже.

«Тогда почему работы не были тут же приостановлены до момента восстановления контроля за скважиной?» — гнул свое Таппер, и его тон стал еще более обвиняющим.

«Это еще один вопрос, который мы с особой тщательностью рассмотрим в рамках расследования», — не переставая смотреть в камеру, спокойно ответил Дадли. И добавил, что в BP считают первоочередной задачей разобраться в причинах трагедии. Это долг компании перед жителями побережья Мексиканского залива.

Два месяца спустя Дадли вновь принимал огонь на себя — на этот раз в программе NewsHour на канале PBS. Там он отвечал на вопросы прямолинейного ведущего Рэя Суареса о катастрофических последствиях разлива нефти⁴.

«Я сам наблюдал разрушительные последствия аварии, — начал он ровным, но исполненным сочувствия голосом. — Две недели назад ездил в Гранд-Айл и видел нефть на пляжах... Я побывал в Гранд-Пассе, где тоже увидел нефть в болотах и побеседовал с местными жителями. — Затем он наклонился вперед, посмотрел Суаресу прямо в глаза и сказал: — Знаете, мы собираемся выплатить компенсации по заявлениям пострадавших — как представителям бизнеса, так и частным лицам». И методично изложил все шаги, в рамках которых BP будет выполнять это обещание.

Затем Суарес упомянул о катастрофе танкера «Эксон Вальдез» (в тот раз с разливом нефти справились из рук вон плохо). Дадли не стал уходить от подразумевавшегося сравнения; вместо этого он объяснил, что BP не намерена прятаться за объявлением о банкротстве или затевать судебные процессы — как это сделала компания Еххон. Суарес продолжил наседавать, однако за все время этого «допроса с пристрастием» не было ни единого вопроса, на который Дадли не ответил бы или от которого постарался бы уклониться, так что в итоге он произвел впечатление

сочувствующего, вдумчивого и компетентного лидера — каким и был на самом деле.

Боб Дадли, в настоящее время генеральный директор BP, не из числа людей, которые в сложной ситуации теряют самообладание, — но вовсе не потому, что держится от всего в стороне. Наоборот, как он подробно рассказал мне в интервью, в начале своей карьеры, стартовавшей в транснациональной нефтяной компании Амосо в самый разгар нефтяного кризиса 1973-го, ему довелось оказаться в эпицентре худших кошмаров индустрии. А позже, уже в 2000-е гг., будучи генеральным директором ТНК-BP, Дадли сражался с группировкой российских олигархов, которые хотели вытеснить его с поста главы компании. Он сталкивался с различными проявлениями притеснений, включая, как говорят, угрозы физической расправы, и, когда ему отказали в визе, продолжил удаленно управлять компанией, скрывая свое местонахождение. Вскоре после этих непростых испытаний Дадли возглавил в BP азиатское, североамериканское и южноамериканское направления — и отчитывался напрямую генеральному директору Тони Хейворду. А потом в апреле 2010 г. взорвалась нефтяная платформа Deepwater Horizon. Хейворд потерпел крах (об этом мы поговорим позже), акции BP упали в цене вдвое. В июле компания предложила Дадли, который на тот момент возглавлял Организацию по восстановлению побережья Мексиканского залива, занять место Хейворда. Уровень доверия к Дадли был настолько высок, что еще до окончательной герметизации скважины цены на акции BP вновь начали расти.

Когда во время интервью я попыталась отметить его роль в восстановлении BP, Дадли запротестовал с характерной для него скромностью. «Тогда многие невероятно хорошо проявили себя», — сказал он. Но признал, что в трудные времена нет ничего более важного, чем лидер, излучающий спокойствие и уверенность. «Я хочу, чтобы меня окружали люди, способные в критический момент сохранить спокойствие и ясность мышления, — подчеркнул Дадли. — Кажется, в моей жизни

еще не бывало, чтобы я начинал по-настоящему ценить человека и доверять ему, если до этого не увидел, как он ведет себя в сложных условиях».

В начале своей научной карьеры Кэтрин Филлипс решила обратиться к проблеме, о которой все знали, но которую не хотели обсуждать. Уже на втором году работы на факультете Школы менеджмента имени Келлога при Северо-Западном университете она открыто заявила во время совещания: обсуждать замену всемирно известного профессора Макса Базермана, который недавно уволился, — пустая трата времени и сил, потому что никто из участвующих в дискуссии не хочет вложить достаточное количество ресурсов, чтобы привлечь на должность такого же выдающегося интеллектуала.

«Вы уже забрали его кабинет, распределили предметы, которые он преподавал, и поделили между собой его гранты. — Она указала на тот факт, что империю Базермана уже начали разбирать по кирпичикам. — Что осталось? И что вы готовы вернуть? Первое, второе или третье? Ни один первоклассный специалист не согласится перейти к нам, если мы не предложим ему внушительный набор, куда должно входить все вышеперечисленное. — Она подождала, пока слушатели переварят эту ее мысль, и продолжила: — Давайте больше не будем тратить время на обсуждение этого вопроса. Потому что, насколько я поняла, Макс уже нашлась замена. — Она подняла указательный палец и провозгласила: — Вы... вы... и вы».

«Присутствующие были в шоке, — призналась мне Филлипс, задним числом удивляясь собственной юношеской храбрости. — Однако, когда совещание закончилось, два старших сотрудника факультета поблагодарили меня. И с этого момента обсуждение стало куда более честным».

После этого инцидента на Филлипс стали рассчитывать как на человека, готового сказать правду в тот момент, когда все остальные боятся это сделать. Сейчас она занимает именно

должность* Пола Калелло, будучи профессором лидерства и этики в бизнес-школе Колумбийского университета; она первая афроамериканка, ставшая преподавателем в этом престижном вузе. «Можно сказать, что подход “говорить правду вышестоящим” стал частью моего личного бренда, — замечает Кэтрин. — Я никогда не страшилась произнести вслух то, что боялись озвучить все остальные, — и теперь люди ждут, что я и дальше буду так поступать».

В 2012 г. в жизни недавно назначенного генерального директора компании по производству медицинского оборудования наступил переломный момент. В силу вступали поправки к Закону о здравоохранении в США, из-за чего компания должна была выплатить акцизный сбор 2,3% — непредвиденные убытки, равные \$75–100 млн упущенной прибыли. Этот новый руководитель понимал, что должен действовать быстро и сократить расходы по многим направлениям — в том числе (и это самое неприятное) уменьшить количество сотрудников. Стратегически подойдя к вопросу перераспределения ресурсов из плохо справляющихся подразделений в наиболее перспективные, он теоретически мог спасти сотни рабочих мест. Однако без увольнений все равно было не обойтись. И уволить предстояло более двух сотен человек.

Генеральный директор сам озвучил плохие новости. «Я собрал нашу команду, встал перед ними, объяснил, почему компания вынуждена провести сокращение расходов, и ответил на все вопросы, — рассказал он мне в интервью. — Полностью примирить их со случившимся я, разумеется, не мог — да и не пытался. Однако я хотел, чтобы люди знали: мое решение связано не с личными мотивами (это были верные, трудолюбивые сотрудники), а со структурными изменениями (сокращение штата необходимо,

* Именная должность — тип позиции в западных университетах. Зарплата, а также другие бонусы в этом случае финансируются людьми, в честь которых эта должность названа.

чтобы выжить и развиваться дальше). Также я сказал, что тех, кто попал под увольнение, ждет компенсация и что компания сделает все возможное, чтобы помочь им двигаться дальше. — Он помолчал. — И тем не менее это были тяжелые два часа. Сотрудники были удивлены и расстроены; людям казалось, будто их обвели вокруг пальца — или даже предали. Мне дали это понять в весьма недвусмысленных выражениях. Но одно я знал наверняка: я был обязан быть там и не собирался прятаться у себя в кабинете в надежде, что кто-нибудь из моих заместителей примет весь огонь на себя».

Я отметила, что многие руководители поступают именно так. И спросила, смотрел ли он фильм «Мне бы в небо», в котором Джордж Клуни играет профессионального «увольнителя», летающего из одного уголка страны в другой и делающего грязную работу за руководителей, которым не хватает смелости самим уволить сотрудников. Мой собеседник ответил, что смотрел.

«Свои обязанности нужно выполнять как в плохие времена, так и в хорошие — и показывать, что персоналом вы руководите не только сердцем, но и головой, — заметил этот генеральный директор. — Эмоциональный интеллект — важная штука. Если вы сами не будете тянуться к сотрудникам, если не станете проявлять сочувствие и говорить от чистого сердца, то потеряете доверие и уважение не только подчиненных, но и инвесторов. И вот тогда окажетесь по-настоящему бессильны».

ТО, ЧТО НУЖНО

Настоящего лидера видно издалека. Как и Боб Дадли, он или она излучает ауру спокойствия и компетентности, которая заряжает верой даже (и особенно) в раскаленном добела эпицентре кризиса. Как и Кэти Филлипс, настоящий лидер демонстрирует честность и проявляет смелость, озвучивая истину, даже когда она неудобна или ей совсем не рады. И, подобно нашему

гендиректору компании по производству медицинского оборудования, демонстрирует смелость и эмоциональный интеллект, которые убеждают сотрудников признавать в человеке лидера, даже если тот сообщает им такие новости, после которых это кажется невозможным.

Наличие этих качеств означает, что у вас есть авторитетность, то есть та весомость или значимость, благодаря которой люди готовы пойти за вами в огонь и в воду. Авторитетность — главная составляющая ОЛ. Без нее вас попросту не будут считать таковым, вне зависимости от вашей должности или уровня полномочий, умения элегантно одеваться или красиво говорить. Авторитетность, согласно мнению 62% опрошенных нами руководителей, говорит всему миру о том, что вы сделаны из правильного теста и вам можно доверить серьезные обязанности.

Но все же: что это такое? Из чего состоит авторитетность — эта ускользающая, но столь важная составляющая облика лидера? Как ее приобрести и как продемонстрировать окружающим, что вы ею обладаете?

Согласно исследованиям СТИ, авторитетность включает в себя шесть основных параметров.

Что меня поражает в этом списке, так это его актуальность. Кажется совершенно логичным, что в наши трудные времена опрошенные топ-менеджеры — и практически все генеральные директора, с которыми мы проводили интервью, — ценят умение сохранять «самообладание под обстрелом» (79% согласны, что эта характеристика является критически важной для ОЛ у женщин, а 76% считают, что она важна для ОЛ у мужчин). Только задумайтесь над тем, через какое количество беспрецедентных событий мы прошли за последние 10–15 лет. Наш век начался со взрыва: нет, не с «проблемы 2000 г.», а с лопнувшего пузыря доткомов, когда компании лишились миллиардов долларов. В 2001 г. случилось немыслимое — террористические атаки 11 сентября, в результате которых мы начали войну в Афганистане⁵, а затем, в 2003 г., в Ираке. Не успел закончиться 2001 г.,

По мнению топ-менеджеров

Ключевые составляющие авторитетности



Рис. 2. Ключевые составляющие авторитетности

а экономике США был нанесен еще один удар: стало известно о бухгалтерских махинациях и умышленном корпоративном мошенничестве в энергетической компании Enron. Когда факты выплыли наружу, Enron, владевший на тот момент активами на \$100 млрд, обанкротился. Полгода спустя разразился аналогичный скандал — уже с телекоммуникационным гигантом WorldCom, только еще более масштабный. Инвесторов надули на \$5,7 млрд. Но это были еще цветочки: кризис ипотечного кредитования 2008 г. лишил американцев как личных сбережений, так и рабочих мест, запустил рецессию в экономике Соединенных Штатов и стал отправной точкой обвала мирового финансового рынка, последствия которого большая часть Европы расхлебывает до сих пор. Складывается впечатление, что на нас каждый день сваливаются новости о все более скандальных поступках людей, которым мы доверили заботу о своей

финансовой безопасности, будь это \$891 млн, которые компания MF Global в 2011 г. незаконно присвоила с клиентских счетов, чтобы покрыть биржевые потери, или откровения 2012 г., когда выяснилось, что британские банки занимались махинациями с LIBOR.

Стоит ли удивляться, наблюдая такую лавину скандалов, что нас привлекают лидеры, которые держат слово, сохраняют хладнокровие и проявляют сострадание и смелость при принятии по-настоящему трудных решений?

Разумеется, одна только авторитетность не обеспечит вам престижной должности: тут необходим целый набор подходящих навыков, а также опыт и врожденная предрасположенность к определенному роду деятельности. Как говорит Линда Хубер, финансовый директор международного рейтингового агентства Moody's, «чтобы человека воспринимали всерьез, фундаментом личности должна стать его реальная ценность». Однако, если у вас уже есть обширный опыт и ряд ключевых навыков, приобрести авторитетность — единственное, что осталось для получения работы вашей мечты. Авторитетность невозможно подделать, но ее можно в себе развить.

«САМООБЛАДАНИЕ ПОД ОБСТРЕЛОМ»

Как сохранить хладнокровие в критической ситуации?

Надо заглянуть в себя, ведь в глубине души вы *знаете* наверняка, что достаточно компетентны, чтобы справиться с поставленной задачей.

«Уверенность в себе — вот ваш внутренний стержень, — считает Энн Эрни, руководитель отдела кадров компании Bloomberg. — Когда громко стучит сердце и нужно пойти наперекор всему, необходимо верить в себя. Такое не подделаешь».

Как нас учит история, стальные характеры выковываются в горниле кризиса — и вам, возможно, тоже потребуется кризис,