

Оглавление

КАК ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ СТАНОВЯТСЯ ВСЁ ЛУЧШЕ	7
<i>Грэм Джонс</i>	
ГОРНИЛО ЛИДЕРСТВА	17
<i>Уоррен Беннис, Роберт Томас</i>	
ФОРМИРУЕМ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ	35
<i>Мартин Селигман</i>	
ЗАРЯДКА ДЛЯ УМА.....	49
<i>Родерик Гилки, Клинт Килтс</i>	
СТАНОВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО СПОРТСМЕНА.....	67
<i>Джим Лоэр, Тони Шварц</i>	
СТРЕСС МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗЕН, ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ, КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ	87
<i>Алия Крам, Томас Крам</i>	

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ПРЕВРАТНОСТИ СУДЬБЫ	93
<i>Джошуа Марголис, Пол Столц</i>	
КАК ОПРАВИТЬСЯ ПОСЛЕ НЕУДАЧ В КАРЬЕРЕ	107
<i>Митчелл Ли Маркс, Филип Мирвис и Рон Ашкеназ</i>	
ПОНЯТЬ, НА ЧТО ТЫ СПОСОБЕН	115
<i>Гленн Мэнгуриан</i>	
ПЕРЕГОВОРЫ НА ГРАНИ	127
<i>Джефф Уайсс, Арам Дониджиан, Джонатан Хьюз</i>	
ПОСТТРАВМАТИЧЕСКИЙ РОСТ И СОЗДАНИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ	145
<i>Интервью Сары Грин Кармайкл с Мартином Селигманом</i>	
ОБ АВТОРАХ.....	153

Как лучшие из лучших становятся всё лучше

Грэм Джонс

ДО 1954 ГОДА МНОГИЕ СЧИТАЛИ, ЧТО человек не в состоянии пробежать милю менее чем за четыре минуты. Именно в том году английский бегун Роджер Баннистер доказал, что все они ошибались.

«Врачи и ученые говорили, что пробежать милю быстрее, чем за четыре минуты, невозможно, а любой, кто попытается это сделать, умрет, — по воспоминаниям очевидцев, сказал Баннистер после забега. — Поэтому когда я очнулся после того, как потерял сознание на финишной черте, и поднялся с дорожки, то решил, что умер». Его пример свидетельствует о том, что в спорте, как и в бизнесе, главным препятствием для достижения «невозможного» является образ мыслей, ограничивающий человека.

Как спортивный психолог бóльшую часть карьеры я консультировал чемпионов мира и Олимпийских игр по гребле, плаванию, сквошу, легкой атлетике, парусному спорту, прыжкам на батуте и дзюдо. В 1995 году в партнерстве с обладателем олимпийского золота по плаванию Адрианом Мурхаусом я основал компанию Lane4, в которой спортсмены мирового класса проводили занятия для персонала компаний из списков Fortune 500

и FTSE100. Нам помогали такие атлеты, как Грег Сирл, Элисон Моубрей и Том Мюррей. Разумеется, спорт — не бизнес, но определенные параллели провести можно. И в том и в другом мире суперзвезды не от рождения имеют то, что у них есть, а достигают всего, прикладывая усилия. Очевидно, что спортсмену необходимо от природы иметь некоторые физические качества: координацию, гибкость, определенные анатомические особенности. Точно так же успешные руководители высшего звена должны обладать способностью к стратегическому мышлению и взаимодействию с людьми. Но настоящий ключ к совершенству как в спорте, так и в бизнесе — это не способность быстро плавать или мгновенно анализировать большой объем данных, а, скорее, психологическая устойчивость.

На обеих аренах успешные игроки наилучших показателей добиваются под давлением и достигают новых высот, когда оно зашкаливает. Их восхождение на вершину — это результат тщательного планирования, когда человек ставит себе множество маленьких целей и достигает их. Для спортсменов и бизнесменов соревнование — средство самосовершенствования, они постоянно работают над собой, чтобы быть лидерами. Наконец, всякий раз после большой победы они находят время, чтобы отметить свои достижения. Давайте посмотрим, как подобное поведение можно применить к высшему руководящему звену.

Полюбите прессинг

Вы не сможете удержаться на вершине, если в стрессовых ситуациях чувствуете себя неудобно. В самом деле, умение оставаться спокойным под огнем — это одна из характерных черт людей, добивающихся высоких результатов, ее часто считают врожденной. На самом деле вы можете научиться любить прессинг за то, что он заставляет вас действовать эффективнее, чем вы от себя ожидали. Тем не менее, чтобы этому научиться, вы должны вначале сделать выбор — со всей страстью посвятить себя самосовершенствованию. Грега Сирла, олимпийского чемпиона по академической гребле, часто спрашивали, стоит ли успех заплаченной цены.

Он всегда давал один и тот же ответ: «Я никогда и ничем не жертвовал. Я сделал свой выбор».

Управлять давлением намного легче, если вы можете сосредоточиться на оттачивании своего мастерства. Спортсмены с наилучшими показателями не позволяют себе переживать из-за поражений или чужих побед. Они концентрируются только на том, что могут контролировать, и забывают остальное. Они редко отвлекаются на события, не связанные с соревнованиями. Например, гольфист мирового класса Даррен Кларк в 2006 году помог европейской команде завоевать победу в Кубке Райдера через шесть недель после смерти любимой жены. Спортсмены высшего уровня — мастера в определении приоритетов.

Если вы хотите стать птицей высокого полета в бизнесе, вы должны в равной мере сосредоточиться на своем внутреннем мире и действовать самостоятельно, без оглядки на других. Возьмем для примера одного топ-менеджера по имени Джек. В юности его страстью была борьба, и он даже отказался от учебы в Гарварде и пошел в менее престижное заведение, в котором команда по борьбе имела более высокий уровень. Позднее, когда Джек получил степень MBA, его приняли на работу в престижную банковскую инвестиционную фирму, в которой он со временем занял пост исполнительного директора. Но даже тогда Джека нисколько не волновало, какое впечатление он производит на других. «Ни на секунду не подумайте, что я занимаюсь самосовершенствованием ради статуса, — однажды сказал он мне. — Я делаю это для себя. Это то, о чем я думаю, моясь в душе. Я бы занимался им, даже если бы оно не приносило мне ни пенни».

Люди, которые так внутренне мотивированы, как Джек или Даррен Кларк, редко занимаются самобичеванием. Нельзя сказать, что те, кто многого добился, никогда не бывают резки по отношению к себе; они бы просто не смогли подняться так высоко, если бы не относились к себе критически. Но даже пережив падение, суперзвезды спорта и бизнеса встают и двигаются дальше.

Еще одно качество, которое помогает звездам полюбить пресинг, — способность переключаться с одного вида деятельности на другой. Это удобно делать, если у вас в жизни есть еще одна

страсть. Например, чемпионка по гребле Элисон Моубрей, несмотря на жесткое расписание тренировок, всегда находила время для игры на пианино. Она не только завоевала серебряную медаль на Олимпийских играх 2004 года, но и состоялась как пианистка.

Руководители высшего звена могут так пристраститься к адреналиновой гонке на работе, что вне работы им трудно бывает расслабиться. Но если вы не в состоянии во время досуга забыть о ней, как это делают элитные спортсмены, то будете постоянно подвергаться риску выгорания. Многие ведущие бизнесмены со страстью предаются своим хобби: Ричард Брэнсон, к примеру, знаменит полетами на воздушных шарах. Как бы то ни было, даже небольшие отклонения от привычного расписания, такие как партия в бридж или поход в оперу, могут быть чрезвычайно полезны, чтобы переключиться и получить заряд энергии.

Работайте на перспективу

Способность спортивных звезд быстро восстанавливаться после поражений во многом обусловлена тем, что они сосредоточены на долговременных задачах. В то же время и спортсмены, и их тренеры остро осознают, что путь к большому успеху лежит через маленькие достижения.

Секрет в скрупулезном планировании своих ближайших целей таким образом, чтобы лучше показывать себя на крупных состязаниях, а не на мелких. Например, для спортсменов, участвующих в Олимпийских играх, тренировки и подготовка связаны с четырехгодовым циклом. При этом они могут ежегодно принимать участие в чемпионатах мира. Столь сложное расписание требует тщательного контроля неизбежно возникающего напряжения.

Наглядный пример — золотая медаль Адриана Мурхауса на Олимпийских играх 1988 года. В долговременной перспективе его целью было проплыть стометровую дистанцию брассом за 62 секунды: четырем годами ранее они с тренером высчитали, что этого будет достаточно, чтобы получить золото. Конечно, Адриан думал и о победе в промежуточных соревнованиях, но все его тренировки и подготовка были направлены на то, чтобы на летних

Олимпийских играх в Сеуле уложиться в эти 62 секунды или даже показать лучшее время. На пути к этой победе он планировал достижение отдельных краткосрочных целей в каждой части подготовки к Олимпиаде — силовые тренировки, питание, психологическая устойчивость, техника и т. д.

Часто успешные руководители тоже тщательно планируют этапы пути к долговременной цели. Однажды я работал с женщиной, назовем ее Деборой, которая была менеджером в сфере ИТ и обслуживала низкобюджетные авиалинии. Ее долгосрочной целью было за три года стать руководителем высшего звена. Мы определили несколько направлений деятельности, в которых ей следовало приложить усилия, — например, завоевать хорошую репутацию и увеличить свое влияние среди руководителей отделов компании, а также осуществлять руководство сложными проектами. Затем мы установили краткосрочные цели, которые стали основой для достижений в каждой сфере: например, присоединиться к рабочей группе, созданной на базе всей компании, и возглавить международный проект. Вместе мы выстроили систему, позволяющую определять, удастся ли Деборе достигать промежуточных целей на пути к долговременной. Такой подход оправдал себя. За два месяца до окончания намеченного ею трехлетнего срока Дебора получила предложение возглавить отдел продаж с валовым оборотом \$12 млн.

Используйте соревнование

В легкой атлетике распространена практика, когда двое элитных спортсменов из разных стран тренируются вместе. Перед Олимпиадой 1996 года я был в тренировочном лагере британской команды, где спринтер Линфорд Кристи, тогдашний олимпийский чемпион в беге на 100 метров, тренировался с приглашенным им гостем. Его партнером был спортсмен из Намибии Фрэнки Фредерикс, серебряный медалист, главный соперник Кристи на предстоящей Олимпиаде.

Чемпион мира по академической гребле Том Мюррей рассказывал мне, как соревнование с сильнейшими соперниками вдохновило его добиваться более высоких результатов. Мюррей был в группе из сорока гребцов — кандидатов в олимпийскую сборную

1996 года. Они тренировались вместе, и каждый надеялся занять одно из четырнадцати мест в команде. Поскольку окончательный состав должен был определиться за два месяца до игр в Атланте, группе из сорока спортсменов предстояло совместно тренироваться почти четыре года.

Как вспоминал Мюррей, одним из последних испытаний, проводившихся в течение недели перед утверждением состава олимпийской команды, был тест на 2000 метров на гребном тренажере. Сорок спортсменов разделили на группы по десять человек, Мюррей попал в третью группу. Во время первых двух подходов пятнадцать человек установили свои личные рекорды, а у двоих время было лучше, чем когда-либо у американских спортсменов. Планка немедленно поднялась. Мюррей понял, что ему придется грести быстрее, чем он собирался. В результате он улучшил личный рекорд на три секунды и вошел в олимпийскую команду 1996 года.

Если вы надеетесь добраться до самой вершины, как Мюррей, вам тоже понадобится приложить все силы, чтобы «тренироваться» с людьми, которые будут вас стимулировать. Однажды я консультировал руководителя по имени Карл. Он отклонил предложение стать вторым человеком в конкурирующей фирме, где ему обещали зарплату в два раза выше. Он отверг прекрасную возможность карьерного роста, потому что в его компании действовала система наставничества и его вместе с другими руководителями обучали, как стать лидерами. Карл имел репутацию человека, который выматывает людей на работе, и понимал, что если перейдет на новое место, то сохранит эту модель поведения. Он остался в своей компании, потому что знал, что его куратор и коллеги помогут ему добиться прогресса.

В компаниях с мудрым руководством намеренно создаются ситуации, в которых сотрудникам с наилучшими показателями приходится конкурировать и достигать уровня, которого они никогда бы не достигли, если бы работали с менее успешными коллегами. Программы по развитию талантов, которые собирают самых перспективных сотрудников компании для интенсивных занятий, часто нацелены именно на это. Если вы хотите стать руководителем мирового уровня, начните с участия в такой программе.

Откройте себя заново

Достичь вершины трудно, но еще труднее на ней удержаться. Вы стали чемпионом Олимпиады, побили мировой рекорд или одержали больше побед, чем кто-либо в вашем виде спорта. И как же вам теперь, когда вы уже эталон для других, мотивировать себя вновь проявлять психологическую и физическую выносливость, чтобы одержать победу еще раз? Это одна из самых трудных задач, стоящих перед тем, кто уже принадлежит к элите в какой-либо области и вынужден заново открывать себя.

Возьмем батутистку Сью Шоттон. Я работал с нею в 1983 году, когда она стала номером один среди женщин — то есть уже считалась лучшей батутисткой на планете, но еще не побеждала на чемпионате мира.

Шоттон была преисполнена решимости заполучить чемпионский титул. Не полагаясь на волю случая, она постоянно бросала себе вызов, работая с физиологами, специалистами по биомеханике и высококлассными тренерами, которые поддерживали ее с помощью самых передовых методов. Она совершенствовала новые движения, анализируя их на видеозаписях, пробовала использовать различные пищевые добавки, чтобы пополнять энергию. Усилия Сью, затраченные на то, чтобы оставаться впереди чрезвычайно амбициозных соперниц, оправдали себя: в 1984 году она выиграла чемпионат мира, став первой британкой, завоевавшей этот титул.

У Шоттон была ненасытная потребность в ответной реакции — качество, присущее всем успешным бизнесменам, с которыми я работал. Они ощущали чрезвычайно сильную необходимость мгновенной, ситуативной обратной связи. Один директор по продажам и маркетингу, принадлежавший к высшему звену, говорил, что никогда бы не удержался на нынешней должности, если бы генеральный директор не критиковал его, причем критика была порой прямолинейной до безжалостности.

Если вы похожи на тех бизнесменов — лидеров в своей области, с которыми мне довелось работать, вы тоже нуждаетесь в советах, помогающих развиваться и добиваться успеха. Но тем не менее я должен вас предостеречь: очень хорошо, что вы ощущаете брошенный

вам вызов, но при этом следует удостовериться, что любая обратная связь, которую вы получаете, является конструктивной. Даже если критика на первый взгляд не выглядит полезной, попробуйте понять, нельзя ли все же из нее извлечь какие-то ценные идеи. Обращайте внимание на мелочи. Вы должны видеть, как может улучшиться ваша деятельность после ее подробного анализа с наставником.

Отмечайте победы

Люди, добившиеся высоких результатов, знают, как их отмечать, — в свое торжество они вкладывают почти столько же усилий, сколько в свершения. Однажды я работал с профессиональным игроком в гольф, который, достигнув высокого ранга в этом виде спорта, вознаграждал себя тем, о чем мечтал, когда был молодым, — дорогими часами, роскошной машиной, новым домом. Это напоминало ему о достижениях, о том, сколько труда, преданности и самоотдачи он отдавал гольфу многие годы.

Празднование — это не только эмоциональное освобождение. Если оно проходит должным образом, то включает в себя глубокий анализ и осознание достигнутого. Люди, добившиеся самых высоких результатов, никогда не двигаются дальше, пока тщательно не изучат факторы, которые привели их к успеху, и не осознают их. Нечто подобное я наблюдал в команде Уэльса по регби, которую консультировал с 2000 по 2002 годы. После каждой игры члены команды анализировали не только неудачи, но и положительные стороны. Они обычно делились на маленькие группы, чтобы изучить и обсудить удачные моменты игры и повторить их в следующем матче. Это упражнение было прекрасным способом обрести опыт и уверенность в себе. На самом деле основная функция празднования победы — поощрить себя к более высоким достижениям.

В бизнесе, где на компании давит необходимость получать квартальную прибыль, а акционеры нетерпеливы, менеджеры должны регулировать продолжительность празднования достижений. Если слишком долго упиваться успехом, то это отвлекает от работы и, хуже того, может привести к самодовольству. Знайте меру, не зацикливайтесь на успехах. Наступление дня, когда вы

переходите на новый уровень, — это то, что действительно стоит отметить.

Мудрые руководители компании знают, как сохранять баланс между празднованием и желанием быстрее достичь новых вершин. Один британский оператор мобильной связи устраивает для своих сотрудников ежегодный бал, на который тратит более £1 млн. Чтобы развлечь работников, компания снимает популярные площадки и приглашает известные поп-группы. Но одним из факторов успеха компании является то, что ее менеджеры знают: в списке десяти основных стимулов, вызывающих желание победить, праздник занимает лишь девятое место. Как все работники с высокими показателями, они также знают, что празднование надо заслужить. Без победы в нем нет никакого смысла.

Воля к победе

Зрителю, наблюдающему за соревнованиями на Олимпийских играх, легко впасть в заблуждение, что элитные спортсмены достигают всего практически без усилий. Однако это иллюзия. Даже самые юные спортсмены потратили на подготовку много лет и пережили ряд поражений. Всех звезд спорта ведет вперед яростное желание соревноваться и в итоге победить. И все равно большинство участников Олимпийских игр уезжают без единой медали. Те, у кого сильный характер, возвращаются к тренировкам. Именно это отличает звезд от обычных успешных людей. Чтобы вернуться на ринг и бороться до самого конца, требуются такие настойчивость и храбрость, которые трудно представить. Эти качества есть у олимпийских спортсменов. Если вы хотите стать одним из руководителей высшего звена, вам они тоже понадобятся.

Впервые опубликовано в выпуске за июнь 2008 года.

Горнило лидерства

Уоррен Беннис, Роберт Томас

ВСЮ ЖИЗНЬ, ИЗУЧАЯ ЛИДЕРСТВО, мы не переставали задаваться вопросом, что же делает человека подлинным лидером? Почему мы постоянно видим, как одни люди излучают уверенность, лояльность и готовность к тяжелому труду, заражая своим отношением окружающих, в то время как другие, вроде бы не менее прозорливые и умные, раз за разом терпят поражение. Это вечный вопрос, на который нет простого ответа. Однако мы пришли к выводу, что не последнюю роль здесь играет отношение людей к сложным жизненным ситуациям. Наши последние исследования позволили нам заключить, что одним из наиболее достоверных индикаторов и факторов прогнозирования наличия истинных лидерских качеств является способность человека обращать себе на пользу даже самые неприятные ситуации и извлекать из них важные уроки. Иными словами, истинный лидер всегда обладает навыками, необходимыми для того, чтобы противостоять любым испытаниям и выходить из них, становясь лишь сильнее и настойчивее.

Возьмем, к примеру, Сиднея Хармана. Тридцать четыре года назад этот бизнесмен, которому было тогда 48, занимал одновременно два

руководящих поста. Он был президентом компании — производителя аудиосистем Harman Kardon (сейчас — Harman International) и президентом Friends World College (сейчас — Friends World Program), экспериментального квакерского учебного заведения на Лонг-Айленде, основой философии которого была идея о том, что не учителя, а сами ученики несут ответственность за свое образование. Разрываясь между двумя работами, Харман, по его собственному определению, вел «двойную жизнь», переодеваясь и обедая в машине по дороге между офисами и заводами Harman Cardon и кампусом Friends World. Однажды, когда Харман находился в колледже, ему сообщили о кризисе, разразившемся на принадлежащей его компании фабрике в Боливаре, штат Теннесси.

Он незамедлительно помчался на боливарскую фабрику, обстановка на которой была, как он сам потом вспоминал, «грубой, отвратительной и во многом унижительной». Как выяснилось, проблема возникла в полировочном цехе, где дюжина рабочих, преимущественно афроамериканцев, выполняла тупую и тяжелую работу по отшлифовке зеркал и прочих гладких частей, нередко во вредных для здоровья условиях. У ночной смены в десять часов вечера был десятиминутный перерыв. Звонок, оповещающий о начале перерыва, почему-то не сработал, и администрация решила отложить перерыв на десять минут, когда должен был прозвенеть следующий звонок. Но на одного из рабочих, «черного старика с почти библейским именем Ной Кросс», снизошло, как говорит Харман, «озарение». «Он сказал своим товарищам, буквально: “Я не работаю на неработающий звонок. Это звонок должен звенеть для меня. Но я сам могу сказать себе, когда наступает десять часов. Я сам купил себе часы. И не буду ждать еще десять минут. Я отправляюсь на перерыв”. И все двенадцать парней ушли на перерыв, и, конечно же, все полетело к чертям».

Этот принципиальный бунт рабочего — отказ подчиняться бессмысленным указаниям руководства — стал, в свою очередь, откровением для Хармана: «Это технологии здесь служат людям, а не наоборот, — осознал он. — Я неожиданно понял, что то, что я делаю в колледже, можно применять и в бизнесе». В последующие годы он провел модернизацию фабрики и ее работы, превратив

Идея вкратце

Что позволяет одному лидеру внушать окружающим уверенность, лояльность и готовность к тяжелому труду, в то время как другие — столь же прозорливые и умные — терпят неудачи? Ключом к ответу на этот вопрос является разное отношение к трудностям.

Выдающийся лидер извлекает пользу и важные уроки из самых неприятных ситуаций. Подобно фениксу, восстающему

из пепла, он выходит из любых испытаний более сильным, уверенным в себе и в своей цели и преданным своему делу.

Мы называем такие знаковые события «горнилом лидерства». Это действительно тяжелые испытания, часто обладающие серьезным травматическим эффектом и всегда происходящие внезапно.

предприятие в своего рода кампус: открыл на территории учебные классы для рабочих, в том числе игры на фортепиано, и стимулировал рабочих брать на себя максимум ответственности за обстановку на рабочих местах. Более того, он создал такую среду, где инакомыслие не только терпелось, но и поощрялось. Независимая заводская газета *Bolivar Mirror* дала рабочим возможность выразить себя творчески и эмоционально — и они увлеченно препариовали Хармана на ее страницах.

Таким образом Харман, сам того не ожидая, стал пионером управления с участием персонала (*participative management*), движения, которое продолжает оказывать влияние на устройство рабочей среды на предприятиях всего мира. Как говорит сам Харман, это была не «блестящая идея», родившаяся в президентском офисе и затем воплощенная на предприятии. Она органически выросла из его поездки в Боливар, где ему пришлось «тушить пожар». Преображение Хармана было в первую очередь творческим. Ему удалось связать две идеи, на первый взгляд, не имеющие друг к другу никакого отношения, и создать радикально новый подход к управлению, отражающий как экономические, так и гуманитарные преимущества организации рабочей среды по типу, более напоминающему университетские городки. Карьерные достижения Хармана этим не ограничились. Он не только основал Harman International, но и был заместителем секретаря Министерства торговли в администрации Джимми Картера. Однако всегда он

Идея на практике

Опыт горнила

Сложные ситуации становятся для лидеров моментами глубокого самопознания, когда им приходится пристально рассмотреть собственные ценности, поставить под сомнение свои представления и отточить суждения.

Пример: Сидней Харман — один из основателей компании — производителя аудиосистем Harman Kardon и президент экспериментального колледжа, образовательный процесс в котором ориентирован на студентов, — попал в свое горнило, когда на одной из его фабрик «все полетело к чертям». Когда администрация отложила перерыв из-за сломавшегося звонка, рабочие взбунтовались. «Я не работаю на неработающий звонок», — заявил один из них.

Для Хармана этот отказ подчиниться бессмысленным указаниям руководства стал поводом осознать неожиданную связь между подходами к образованию и к бизнесу. Став пионером управления с участием

персонала, Харман преобразовал свое предприятие в своего рода кампус, организовав для рабочих учебные группы и поощряя инакомыслие. Он считал этот бунт важнейшим формирующим событием своей карьеры, моментом, когда он стал подлинным лидером.

Разнообразие испытаний

Бывают испытания жестокие и даже угрожающие жизни (столкновение с предрассудками, болезни); а бывают более позитивные, но также требующие огромного напряжения сил (например, требовательное начальство или учителя). Однако в какое бы горнило ни попал настоящий лидер, он находит свой способ принять вызов и извлечь из него пользу.

Пример: Вернон Джордан, работая на бывшего мэра Атланты Роберта Мэддокса, постоянно был мишенью расистских придинок последнего. Однако Джордан не позволил садизму босса разрушить свою жизнь, а воспринял его поведение как отчаянное

вспоминал о происшествии в Боливаре как о событии, сформировавшем его дальнейший профессиональный путь, моменте, когда он сам почувствовал себя подлинным лидером.

История Хармана уникальна по своим подробностям, но не по значимости. Опросив за последние три года более 40 ведущих лидеров бизнеса и общественного сектора, мы с удивлением обнаружили, что все они — как молодые, так и пожилые — говорят об определенных

бешенство того, кто сознает, что эра Старого Юга подошла к концу. Реакция Джордана придала ему сил для того, чтобы стать уважаемым юристом и советником президента.

Необходимые навыки лидера

Чтобы извлекать полезные уроки из негативного опыта, лидер должен обладать четырьмя качествами.

- 1. Вовлечение других людей в поиск общего решения.** Сидней Харман в период кризиса на фабрике привлек рабочих к радикально новому управленческому подходу.
- 2. Дар убеждения.** Президент колледжа Джек Коулмен с помощью одних только слов предотвратил столкновение между футболистами и участниками демонстрации против войны во Вьетнаме, угрожавшими сжечь американский флаг. Что же Коулмен предложил протестующим? Спустить флаг, выстирать его и поднять снова.
- 3. Верность принципам.** В момент напряженного эмоционального

столкновения между футболистами и демонстрантами ценности Коулмена восторжествовали.

- 4. Способность адаптироваться.** Это наиболее важное качество включает в себя, во-первых, *быстрое осознание ситуации*, а во-вторых, *твердость характера*. Для быстрой ориентации в ситуации необходимо взвесить многочисленные факторы (например, как разные люди могут интерпретировать ваш жест). Не имея такой способности, лидер не сможет наладить связь с окружающими.

Твердость характера обеспечивает упорство и жесткость, необходимые для того, чтобы не терять надежды во время катастрофических событий. Например, Майкл Кляйн заработал миллионы на недвижимости, будучи совсем юным, к двадцати годам потерял все — но потом основал несколько новых компаний и сделал маленькую фирму по выпуску программного обеспечения частью Hewlett-Packard.

драматических, часто травматических и всегда внезапных событиях, которые преобразили их и стали источником их исключительных лидерских способностей.

Мы назвали подобные ситуации «горнилом лидерства» — по аналогии с приспособлением, которое использовали средневековые алхимики, пытавшиеся превращать неблагородные металлы в золото. Для лидеров, с которыми мы беседовали, эти суровые

испытания послужили проверкой их способностей, стали моментом глубокого самопознания и заставили задуматься о том, кто они и что для них действительно значимо. Благодаря таким ситуациям им пришлось пристальнее рассмотреть собственные ценности, поставить под сомнение свои представления и отточить суждения. И все они выходили из этих испытаний более сильными и уверенными в себе и в своих целях — и принципиально изменившимися.

Горнило лидерства может принимать разные формы. Иногда это жестокие и даже несущие угрозу для жизни события, а иногда — более прозаические эпизоды неуверенности в собственных силах. Но, какой бы ни была природа этих испытаний, люди, с которыми мы беседовали, всегда могли, как и Харман, построить вокруг них рассказ о том, как им был брошен вызов, как они приняли его и в результате стали более эффективными лидерами. Изучая эти истории, мы обнаружили, что они раскрывают не только то, как конкретный человек сформировался как лидер, но и некие общие для всех характеристики, которые возникают или по меньшей мере проявляются в ситуации горнила.

Опыт непохожести

Горнило по определению — это трансформирующий опыт, через который человек начинает по-новому ощущать себя. Поэтому, вероятно, неудивительно, что очень часто такой опыт оказывается связан с предубеждениями. Быть жертвой предубеждений особенно тяжело, потому что такие ситуации заставляют человека сталкиваться с искаженным восприятием себя, что часто порождает сильные чувства гнева, замешательства и замыкания в себе. Однако при всей его травматичности некоторым людям столкновение с предубеждениями открывает глаза. Они приобретают более четкое понимание того, кто они есть, своей роли и места в мире.

Вот, к примеру, Лиз Альтман, вице-президент компании Motorola, на которую наибольшее влияние в жизни оказал год, проведенный на фабрике видеокамер Sony в сельском районе Японии, где она столкнулась с отчужденностью и сексизмом. По словам самой Альтман, это было «самое трудное из того, что я делала в жизни».

Чужая культура — а в особенности характерное для нее подавление личности группой — оказалась для молодой американки одновременно шоком и вызовом. Она не просто чувствовала себя одинокой в незнакомом для нее мире. Она должна была с боем защищать свои позиции как единственная женщина-инженер на предприятии, где представительницы ее пола традиционно выполняли обязанности младших ассистенток и конторских служащих, которых называли «офисные дамочки».

Другая женщина, ранее оказавшаяся в Японии в аналогичном положении, предупредила Альтман, что единственный способ завоевать уважение мужчин — не присоединяться к клану «офисных дамочек». Но в первое же утро на новом месте, когда прозвенел звонок на перерыв, Альтман увидела, что все мужчины идут в кафетерии в одну сторону, а женщины — в другую, причем они сразу же оставили ей место за своим столом, а мужчины ее полностью проигнорировали. Инстинкт подсказал Альтман, что лучше пренебречь предупреждением, чем обидеть дам отказом от их приглашения.

В следующие несколько дней она продолжала пить кофе и обедать вместе с женщинами, и это дало ей возможность в спокойной обстановке наблюдать за непривычной офисной культурой. Достаточно быстро она заметила, что некоторые мужчины никуда не уходят во время перерывов, а остаются за своими столами и читают журналы. Она подумала, что можно попробовать время от времени поступать так же. Наконец, внимательно прислушавшись к разговорам вокруг, она выяснила, что среди инженеров-мужчин есть группа любителей горных велосипедов. Так как Альтман сама хотела приобрести горный велосипед, она обратилась к ним за советом. Таким образом через некоторое время она утвердилась в положении «свободного радикала», общаясь и с женщинами, и с мужчинами.

Оказалось, что одна из женщин, с которыми она сидела в кафетерии в самый первый день, секретарь отдела, была замужем за одним из инженеров. Она стала приглашать Альтман на различные сборища, чего, вероятно, не произошло бы, если бы Лиз сразу же отстранилась от женской части персонала. «Если бы я сразу начала

пытаться подружиться с мужчинами и не имела бы ее в качестве союзницы, такого никогда бы не произошло», — говорит Альтман.

Оглядываясь назад, она убеждена, что этот опыт очень сильно помог ей лучше увидеть свои сильные стороны и способности, подготовив к другим сложным ситуациям. Стажировка в Японии научила ее внимательно наблюдать и не делать поспешных выводов на основании сторонних представлений о культуре — неочевидные качества для ее теперешнего положения в Motorola, где она обеспечивает гладкое слияние разных корпоративных культур, в том числе при работе с многочисленными региональными подразделениями компании.

Альтман считает, что она не могла бы настолько эффективно выполнять свою работу, если бы у нее не было опыта жизни в чужой стране, и она не испытала бы на себе культурный диссонанс: «Вам может казаться, что вы установили нормальные отношения с окружающими, но если вы не понимаете местную систему координат, то очень многое из происходящего вокруг останется вам недоступным». Альтман также уверена в том, что это испытание укрепило ее уверенность в себе — теперь, как ей кажется, она может справиться практически с любой ситуацией.

Для того чтобы испытать на себе влияние культурных различий, необязательно оказываться так далеко от дома. Для Мюриэл («Мики») Зиберт, первой женщины-брокера Нью-Йоркской фондовой биржи, горнилом стала обстановка, царившая там в 1950–1960-х годах, — настолько сексистская, что она вообще не могла получить работу, пока не перестала писать в резюме свое имя и не ограничилась бесполоыми инициалами. Женщин в этой сфере, не считая секретарей и редких аналитиков, было крайне мало, и они были разобщены. Еще одной проблемой было ее еврейское происхождение, потому что в те времена, как говорила она сама, большинство крупных фирм «не испытывали особой симпатии» ни к женщинам, ни к евреям. Но Зиберт не сломалась и не отступила. Вместо этого она стала лишь сильнее, сосредоточеннее и еще больше укрепилась в своем намерении изменить статус-кво.

Когда мы беседовали с Зиберт, она рассказала нам о том, как справлялась с антисемитизмом с помощью придуманного ею самой

метода, избавившего ее от неприятных комментариев коллег, при этом не разрушив отношений, которые были необходимы ей для успешной работы. По словам Зиберт, в те времена было нормой выпивать за ланчем. «Дайте человеку выпить пару стаканчиков, — вспоминает она, — и он начинал говорить о евреях». Для таких случаев она завела открытки примерно с таким текстом:

*«Белая курочка,
Пестрая индейка,
Если кто не в курсе,
Я — еврейка».*

Зиберт передавала открытки тем, кто был замечен в антисемитских высказываниях, приписывая: «Приятного обеда!» «Они получали эти открытки, и больше я не слышала никаких глупых замечаний. И при этом не заставляла никого смущаться». Банки отказывались выдавать Зиберт кредит на выплату взноса, необходимого для получения брокерского места в любой из крупных фирм, работавших на фондовой бирже, поэтому в конце концов она купила собственное место и стала работать на себя.

Через несколько лет она основала фирму Muriel Siebert & Company (сейчас — Siebert Financial Corporation) и стала помогать другим людям избежать трудностей, с которыми сама столкнулась в начале своей карьеры. Она посвятила себя не только роли защитника женщин в бизнесе и разработке финансовых продуктов, ориентированных на женщин, но и образованию подрастающего поколения в сфере финансовых возможностей и ответственности.

Мы не брали интервью для этой статьи у Вернона Джордана, однако он тоже может служить прекрасным примером того, как столкновение с предубеждениями не ломает человека, напротив, помогает ему в жизни. В своей книге воспоминаний «Вернон умеет читать!» (Vernon Can Read!) Джордан описывает злобные насмешки, объектом которых был в юности. Ему приходилось терпеть их от своего босса, откровенного расиста Роберта Мэддокса. Джордан прислуживал бывшему мэру Атланты за обедом в белом пиджаке, с полотенцем на руке. Кроме того, он выполнял обязанности его

Как становятся лидерами

Мы не собирались специально изучать ситуации горнила. Наши исследования для этой статьи и нашей книги «Кто становится лидером в бизнесе»* были посвящены тому, как эпоха влияет на мотивы и стремления лидеров. Мы беседовали с 43 лидерами бизнеса и государственного сектора из двух групп: родившихся до 1925 и после 1970 года. К нашему полному восторгу, мы узнали очень многое о том, как возраст и эпоха влияют на стиль лидерства.

У наших «ветеранов» и «вундеркиндов» (как мы их потом стали называть для краткости) оказались совершенно разные представления об ответственности, гармонии трудовой деятельности, роли героев и так далее. Но при этом у них нашлось и кое-что общее — в том числе стремление к постоянному обучению и четкое осознание ценностей. Однако самым любопытным стало то, что и ветераны, и вундеркинды постоянно рассказывали нам о том, как их вдохновили, сформировали и буквально научили быть лидерами различные непростые ситуации. И в итоге, как это часто бывает с по-настоящему хорошими исследованиями, наша работа оказалась даже интереснее, чем мы думали вначале. Мы продолжили изучать влияние эпохи — то, что мы узнали, описано в нашей книге, — но в то же время собирали истории о таких поворотных моментах. Здесь мы делимся ими с вами.

*Беннис У., Томас Р. Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны. — М.: Олимп, 2019.

шофера. При любом удобном случае Мэддокс саркастически объявлял: «Вернон умеет читать!» — как будто грамотность молодого afroамериканца была чем-то удивительным.

Подвергаясь таким постоянным унижениям, менее сильный человек мог бы позволить Мэддоксу разрушить свою жизнь. Но в своих мемуарах Джордан находит собственную интерпретацию садизма Мэддокса, который в результате не озлобил его, а лишь сделал сильнее. Оглядываясь назад, Джордан воспринимает Мэддокса не как сильного представителя правящего класса Джорджии, а как печальный анахронизм, человека, который бесился от того, что сознавал — его время заканчивается. Как пишет о Мэддоксе Джордан, «его полунасмешливые-полусерьезные комментарии о моей образованности были предсмертным хрипом его культуры. Когда он видел, что я... сам строил свою жизнь так, чтобы стать мужчиной... в том понимании, как это представлял себе и он сам, он выходил из себя».

Жестокость Мэддокса стала тем самым горнилом, которому Джордан, сознательно или бессознательно, придал смысл искупления. Вместо того чтобы впасть в бешенство и ненависть, Джордан видел закат Старого Юга и представлял себе свое будущее свободным от исторических оков расизма. Его способность найти смысл в потенциально критической ситуации превратила ее в бесценный опыт, горнило, в котором ковалось его лидерство.

Победа над тьмой

Некоторые тяжелые испытания высвечивают скрытые и подавленные области души. Это, как правило, наиболее жесткие ситуации, связанные, к примеру, с болезнью или насилием. Для Сиднея Риттенберга, которому сейчас 79, горнилом стали 16 лет, проведенных по несправедливому обвинению в одиночной камере китайской тюрьмы. В 1949 году Риттенберг был посажен в тюрьму безо всякого объяснения своими бывшими товарищами из правительства Мао Цзэдуна. Первый год он провел в полной темноте, его даже не допрашивали. (Позже он узнал, что его арестовали по указанию из Москвы, где его ошибочно посчитали агентом ЦРУ.) Риттенберг, брошенный в тюрьму, запертый в крохотной камере в непроницаемой темноте, не сетовал на судьбу и не паниковал. Вместо этого в первые же минуты он вспомнил строфу из стихотворения, четыре строчки, которые запомнил еще с детства:

*Меня заключили в круг —
Еретика, бунтаря, изгоя.
Но у меня есть любовь и силы, чтобы победить,
Я нарисую другой круг, в котором будут они!*

Этот отрывок из стихотворения Эдвина Маркхэма «Обманутый» (Outwitted) оказался для Риттенберга ключом к выживанию. «Господи! — подумал он. — Вот и стратегия для меня!» Он включил в свой круг тюремных надзирателей, построив с ними отношения, которые помогли ему адаптироваться к заключению. Он бегло говорил по-китайски, и ему удалось уговорить надзирателей

Высшая степень обновления: сила неотении

ВСЕ НАШИ СОБЕСЕДНИКИ ОПИСЫВАЛИ СВОИ СИТУАЦИИ горнила как возможности для обновления для того, чтобы критически взглянуть на свою жизнь и найти смысл в ситуациях, которые для многих были бы пугающими и способными их сломать. В своем крайнем проявлении такая способность к обновлению напоминает вечную молодость — ту степень жизнелюбия, открытости и неисчерпаемой способности удивляться, которая противоречит расхожему взгляду на старость.

Мы взяли из биологии термин «неотения» — что, согласно словарю, означает «сохранение ювенильных характеристик у взрослых представителей вида», — чтобы описать это качество, эту непрекращающуюся тягу к новым знаниям, которой обладают все опрошенные нами лидеры вне зависимости от возраста. Со стороны все они выглядят полными энергии, любознательности и уверенности в том, что мир полон чудес, раскрывающихся перед ними, словно бесконечный праздник.

Роберт Гэлвин, бывший глава компании Motorola, которому сейчас уже под 80, по выходным занимается серфингом. Артур Левитт-младший, бывший председатель Комиссии по ценным бумагам и биржам, которому в этом году исполнился 71 год, — заядлый альпинист-любитель. Архитектор Фрэнк Гери в свои 72 играет в хоккей. Но не только любовь к физической активности характеризует неотению; главное — стремление к новым знаниям и саморазвитию, любопытство и страсть к жизни.

Чтобы понять, почему это качество столь ценно для лидера, имеет смысл кратко рассмотреть стоящую за ним научную идею. Неотения — это двигатель эволюции. Это те самые щенячьи черты в древних волках, благодаря которым они стали собаками. На протяжении тысяч лет человек выделял тех волков, которые были наиболее дружелюбными и любопытными. Естественно, что он не пытался завязать отношения с теми, кто мог напасть без предупреждения, а предпочитал тех, кто казался ему ближе по характеру ему самому — охотно шел на зрительный контакт и был готов к общению, короче говоря, сохранял больше всего щенячьих черт. Как и человеческие детеныши, эти звери обладали определенными физическими особенностями, которые вызывали у взрослых желание «понянуться» с ними.

передать ему книги и свечу, чтобы он мог читать. Кроме того, после первого года заключения он решил заняться совершенствованием своего мышления — сделать его более научным, более точным и более преданным социализму. Он верил, что, если ему удастся стать более сознательным, тюремщики смогут лучше его понять.

Когда младенец видит взрослого, он часто реагирует на него улыбкой — сначала робкой, которая затем превращается в сияющую, так что взрослый ощущает себя центром вселенной. Недавние исследования в области формирования привязанностей показали, что кормление грудью и другие близкие взаимодействия с малышом заставляют организм матери в огромных количествах вырабатывать окситоцин — гормон спокойствия и хорошего настроения, который является мощным средством противодействия другому гормону, кортизолу, вырабатываемому в стрессовых ситуациях. По-видимому, именно окситоцин служит «клеем», на котором держится чувство тесной привязанности. Характерные особенности внешности и поведения младенцев стимулируют выработку окситоцина в организме счастливого взрослого. Эти черты — те самые, которые вызывают у нас возгласы умиления всякий раз, когда мы видим младенца, — и поведение взрослых под влиянием окситоцина позволяет детям «заставлять» взрослых ухаживать за ними, что необходимо для выживания этим уязвимым и не полностью развитым существам.

Насколько велика роль неотении в обеспечении живого существа защитой и заботой со стороны окружающих, можно увидеть на примере эксперимента, проведенного в бывшем СССР. Сорок лет назад один советский ученый решил вывести на сибирской звероферме неотенических серебристых лис, чтобы звери более спокойно воспринимали человека и их было бы легче содержать и убивать для получения шкурок. Для разведения отбирались только наименее агрессивные и наиболее склонные к приручению животные.

Эксперимент продолжался 40 лет, и сегодня, когда сменилось уже 35 поколений лис, на ферме содержат породу совершенно ручных зверей, которые больше похожи по внешнему виду и поведению на молодых лисят и даже на собак, чем на своих диких предков. Они претерпели заметные физические изменения (например, у некоторых из них висячие собачьи уши), но наибольшее впечатление производит человеческая реакция, вызванная этими неотеническими признаками. Вместо того чтобы просто порадоваться тому факту, что лисы больше не кусаются и не лают, когда их ведут на убой, работники фермы начинают испытывать такую привязанность к своим милым подопечным, что порой пытаются найти способы сохранить им жизнь.

А когда по прошествии уже долгого времени он почувствовал, что темнота все же берет верх над его разумом, он находил утешение в сказках и историях для детей, которые припоминал.

Многие из товарищей Риттенберга по заключению, напротив, либо впадали в бешенство, либо замыкались в себе: «Они пытались

штурмовать стены... им это не удавалось. И мне кажется, причина была в том, что они не понимали... что счастье... — это не функция обстоятельств, в которых вы находитесь; это функция вашего восприятия жизни».

Риттенберг не потерял верности своим идеалам и после освобождения. Дверь его темницы внезапно открылась в 1955 году — так закончился его первый шестилетний срок. Риттенберг вспоминает: «Представитель правительства объявил мне, что я был несправедливо обвинен, что правительство приносит мне официальные извинения... и готово сделать все возможное, чтобы компенсировать мне проведенные в тюрьме годы». Ему предложили денег, чтобы он уехал в США или Европу и начал новую жизнь, но Риттенберг отказался, решив вместо этого остаться в Китае и продолжить работать с местными коммунистами.

И даже после повторного ареста, когда он еще на десять лет оказался в одиночной камере за поддержку демократии во время Культурной революции, Риттенберг не был сломлен. Вместо этого годы в тюрьме дали ему возможность пересмотреть свои взгляды — особенно свою преданность марксизму и председателю Мао. «В этом смысле тюрьма меня освободила», — говорит он.

Риттенберг учился, читал, писал и думал — и в процессе этого узнавал нечто новое о себе самом. «Я понял, что всегда очень боялся оказаться отступником... настолько, что это даже не давало мне более критически взглянуть на собственные представления... Даже это казалось мне предательством. После освобождения... с моих глаз спала пелена, и я понял, что... идея установления демократии через диктатуру по своей сути ошибочна».

Но самое главное состоит в том, что Риттенберг вышел из тюрьмы в полной уверенности, что ничто в профессиональной жизни теперь не сможет его сломать, и вместе с женой открыл собственное дело. Rittenberg Associates — консалтинговая фирма, деятельность которой посвящена развитию бизнес-связей между США и Китаем. И сегодня Риттенберг столь же верен своим идеалам — хоть и не своим старым взглядам на пути их достижения, — как и 50 лет назад, когда его вера подверглась столь серьезным испытаниям.