Наш журнал представляет книгу У. БЕННИСА «Становление лидера», изданную фондом социо-прогностических исследований «Тренды»*. Директор фонда, д-р филос. наук, проф. В.И. Супрун (член редакционного совета журнала «Идеи и идеалы») любезно согласился предоставить журналу возможность познакомить читателей с этой книгой. В.И. Супрун является переводчиком и автором предисловия к ней. В данной публикации приведены значительные выдержки из предисловия книги, а также некоторые фрагменты, которые позволяют составить хорошее впечатление об этой важной работе.

* Уоррен Беннис. Становление лидера.Перевод В.И.Супруна. – Новосибирск: ФСПИ «Тренды», 2007. – 208 с.

ЛИДЕРЫ – ТВОРЦЫ ИЛИ ПРОДУКТ КОНТЕКСТА?

У. Беннис рассматривает лидерство не умозрительно, а как бы «погружая» лидера в ситуацию лоцмана судна, идущего по бурной, полной порогов реке, когда нужно быстро ориентироваться, правильно выбирать курс и избегать камней, чтобы доставить и судно, и команду, и пассажиров в пункт назначения.

Работа У. Бенниса в большей степени посвящена именно теме лидера в бизнесе, специфике поведения и важности его роли, но при этом описание трансформации менеджера в лидера и собственника в лидера дается в контексте общих социальных проблем, анализу которых уделяется большое внимание. При этом тема лидерства дается сквозь призму опыта конкретных людей в конкретных обстоятельствах, эпизодов их жизни и даже отдельных «кейз-стадиз».

Думается, У. Беннис прав, когда понимает контекст не как некие объективные обстоятельства, существующие вне воли и желания людей, подчиняющиеся своим «универсальным» и объективным законам, а как то, что может быть изменено самими участниками контекста и прежде всего лидерами, как наиболее активными участниками социального процесса. У. Беннис пишет: «…хотя контекст исключительно переменчив, он не может измениться фундаментальным образом до того момента, пока главные игроки влекомы им, пока они плывут сквозь него подобно рыбам, которые не видят окружающую воду. Иначе говоря, современный климат склонен к самоувековечиванию, потому что он создал целое поколение менеджеров по своему собственному образу и подобию».

К очевидным достоинствам книги относится рассмотрение проблем или вызовов, с которыми сталкивалась Америка в последние десятилетия, а также предвосхищение нарождающихся коллизий. При этом автор не только демонстрирует четкость и ясную стройность анализа, но и окрашивает этот анализ в разные краски переживаний: от темно-голубого – цвета печали и «блюза», до красноватого – цвета негодования и тревоги.

Озабоченность автора развитием событий, динамикой социального контекста ощущается при прочтении книги, и это чувство как бы передается читателю, заставляет его задуматься над ситуацией не только в Америке (это его может мало волновать), но и в своей стране, например, в России.

Вопрос, которым задается У. Беннис и на который сам же пытается ответить, – Куда подевались лидеры? – относится и к российской действительности. Куда ушли творчески мыслящие, инициативные и ответственные политики? Или же их никогда и не было в России, как утверждают некоторые зарубежные аналитики? Куда девались

«рулевые экономики», думающие не только о собственной прибыли, доходе и принадлежности к элите глянцевых журналов, но и о собственном народе, собственных работниках и собственных потребителях, которых нужно уважать и «оберегать»? Если же они существовали, то куда ушли? Или же эти «рулевые экономики» – просто приукрашенные воспоминания о прошлом?

Куда подевались лидеры – «властители дум», которые заставляют задумываться не только о неустроенности быта, но и о сущностных вопросах: как жить? зачем жить? к чему стремиться? Ведь этот тип лидеров уж точно существовал в России, еще совсем недавно: в 60 – 80-е годы XX века. И это признают разные эксперты. Хотя уровень этого лидерства и может вызывать дискуссии, как и тип видения, с которым они были готовы поделиться со своими последователями, однако ведь эти властители дум и чувств существовали. Вместо них пришли тягостная развлекаловка, примитивные до скуки размышления мещан о смысле их убогого бытия, или же болтливые ток-шоу. Этот разноголосый балаган подменил диалог или монолог ярких личностей. Даже интересные люди, оказавшись в формате ток-шоу, теряют свою интересность, лидерские качества, как бы растворяясь в массе или же нивелируясь в словесной перепалке.

У. Беннис в определенной мере противопоставляет лидера и менеджера. Первый – творец, второй – исполнитель. Первый – стратег, второй – тактик. Лидер наделен ви́дением, менеджер – набором навыков и правил. Разницу между лидерами и менеджерами сам автор прекрасно сформулировал в двух тезисах: «Менеджеры делают вещи правильно, лидеры делают правильные вещи», «Менеджеры питаются энергией организации, а лидеры насыщают организации энергией».

Развитие культа менеджеров с их краткосрочным ви́дением и собственников с их одержимостью идеей «быстрых денег» привело к потере стратегического горизонта, что стало негативно сказываться на развитии всей страны, в ее разных подструктурах. Выход из ситуации, с точки зрения видных аналитиков – от П. Дракера до У. Бенниса, – возвращение к истокам, «переизобретение» темы лидера как креативной личности, отличной и противостоящей менеджеру, как компетентному, но послушному тактическому исполнителю. При этом лидер рассматривается и как контраверза «вождю» – порождению азиатской или тоталитарной культурной модели, типу личности, возвышающемуся и недоступному для простых смертных, за которым нужно или брести на штурм недоступных высот, или же слепо идти по дороге, указанной этим всезнающим «вождем».

Несоответствующим современным реалиям считается и тип организации с «большим боссом» во главе. Эта третья модель, некий американский эрзац «вождизма», уходит в прошлое в силу ее неадекватности, множественности и неожиданности вызовов, отсутствия «вдохновленных идеей», а также необходимости стратегического видения, а не только балансовых показателей в виде цели.

Помимо этих, есть еще ряд факторов, которые обусловили рост интереса к проблеме лидерства, вплоть до введения специальных курсов в школах бизнеса и на факультетах политических наук в университетах США. К ним можно отнести:

наличие эгалитаристской культуры, где большое значение придается личности руководителя, персонификации управления как в политике, так и в экономике;

реакцию на распространение в 50–80-х годах XX века психологии иерархической организации, подавление импульса к самостоятельности, что привело к возникновению феномена «человека Организации», по ставшему уже клише выражению У. Уайта,

поведение такого человека характеризуется конформностью, «зажатостью», отсутствием инновативности и т.д.

Интересно, что тема лидерства не нашла особого отклика в Европе, по-видимому, в силу традиционного там отождествления лидера или с талантом, или с харизмой, или же с персонификацией определенных социальных обстоятельств, когда лидер воспринимается как производная этих обстоятельств.

Одной из причин кризиса управления в СССР и ожидаемой «угрозы» для менеджмента в современной России можно полагать отсутствие знаний, соответствующих уровню проблем. Те знания, которые имеются, часто носят или умозрительный, схоластический характер, или же малоприменимы к контексту российской культуры, будучи заимствованными из другого опыта и других учебников. Как эпигонство, так и интеллектуальное отставание, незнание новейших тенденций в управлении могут опять привести Россию к проигрышу в жесткой современной конкурентной борьбе.

Требуются новые идеи, и требуется знание этих новых идей, требуется желание и стремление к получению информации, постоянное обновление знаний, чтение новых книг и посещение различного рода, желательно международных, конференций, форумов с участием видных аналитиков. Многие российские предприниматели и менеджеры, особенно на региональном уровне, как показывает опыт социологических исследований, плохо знают современные тенденции глобального развития, не знакомы с лучшими образцами литературы как по управлению, так и по вызовам современного мира, редко или почти никогда не посещают международные симпозиумы и форумы.

К сожалению, российские управленцы, усвоив в основном устаревший или неплохой опыт западной рыночной экономики, часто пытаются действовать в агрессивной манере предпринимателей середины, а иногда и начала XX века. Безжалостность, жесткость, достижение цели любой ценой провозглашаются основными принципами. Жадность и нажива становятся философией и мотивами поведения, что напоминает героя знаменитого американского фильма «Уолл-Стрит» Гордона Гекко, о котором пишет У. Беннис, как о некоторой типической для беспринципного бизнеса модели поведения. Естественно, что бизнес не делается «в белых перчатках», однако он не должен осуществляться только в интересах самого предпринимателя. В современном сетевом и коммуникативном мире разрыв связей и противостояние классов могут быть не менее опасны, а последствия в перспективе – не менее трагичны, чем и в первой половине XX века.

У. Беннис особенно встревожен двумя аспектами современных тенденций в бизнесе, который стал главным системообразующим фактором современной Америки:

• «беспринципностью» и негативистским отношением к морали, что наглядно проявляется в скандалах типа «Энрон» или «Адельфия», что подрывает общественное доверие к фундаментальной движущей силе Америки, которой являются корпорации;

• ростом неравенства: в 1970 году генеральный директор в Америке получал в 45 раз больше, чем средний рабочий. К 2000 году, согласно данным профсоюзов, его доходы превышали зарплату среднего рабочего в 300 раз. Журнал «Бизнес Уик» сообщал в 2002 году, что американские высшие управленцы получали в среднем 11 млн долларов в год, тогда как медианный (средний) доход в стране составлял около 30 тыс. долларов в год.

Кстати, аналогичная ситуация имеет место и в России, хотя данные весьма

неточны и разрозненны. По-видимому, этот разрыв еще более существен, как и разрыв в доходах между имущими (1 – 2 %) и неимущими (75 – 80 % населения), что также представляет потенциальную опасность в виде роста социального недовольства.

По этому поводу (имеется в виду разрыв в доходах) У. Беннис пишет: «Наиболее тревожный аспект этого гротескного неравенства заключается в том, что оно подчеркивает опасный разрыв между 1 % американцев, которые контролируют 50 % всего богатства, и всеми остальными, – в буквальном смысле наблюдается сокращение среднего класса и рост числа людей, принадлежащих к «андерклассу» (подклассу), которые лишены как надежды, так и медицинской страховки».

Таким образом, очевидно, что если рассматривать ведущую капиталистическую страну мира как некий, хотя бы экономический, образец, то становится явным, что «подражание» не приведет к увеличению «среднего класса», который почему-то рядом комментаторов и политиков, не знакомых с современной статистикой, рассматривается как опора не только рыночного социума вообще, но и самой рыночной экономики в частности. В ведущей стране мира тенденция другая, поэтому если выбрана американская модель, то нужно быть готовым к росту социальной напряженности, особенно, если уровень социальных услуг низок и пакет пенсионного обеспечения тощ, а инфляция высока.

Другая актуальная проблема, решение которой важно не только для американских, но и для российских управленческих структур, – это культура организации, которая может как способствовать, так и препятствовать позитивным изменениям. У. Беннис и предприниматели, которых он интервьюировал, подчеркивали, что необходимо отказаться от культуры иерархических организаций с их:

- пирамидальностью и недоступностью;
- анонимностью приказов начальства и регламентациями;
- нишевым, четко фиксированным местом работника в структуре;
- обезличенностью и безынициативностью поведения и т.д.

Требуется осуществить переход от вертикальной и линейной структуры организации к «круговой» (Ф. Хессельбайн) или же «сетевой» (У. Беннис и др.), так как иерархическая модель больше не соответствует вызовам времени. «Большой босс» уже не актуален, он не «в формате». Вдохновляющее ви́дение – вот стержень существования современной перспективной организации.

Традиционные лидеры в условиях подвижного социума и быстроменяющихся экономических приоритетов, умножения и разнообразия вызовов, испытывают большие затруднения. У. Беннис пишет: «Слишком многие генеральные директора стали боссами, а не лидерами, и это боссы загнали Америку в теперешний тупик. Ирония в том, что они являются в такой же степени продуктами этого контекста, как и сегодняшние корпоративные скандалы. Они – совершенное выражение этого контекста, влекомые, влекущие, но идущие в никуда».

Еще одной проблемой, актуальной как для Америки, так и для России, становится демография. В России она приобретает все более драматичный и трудноразрешимый характер.

Сокращение населения (по некоторым оценкам до 1 млн человек в год) может привести в демографической катастрофе, когда население России в 2020 году будет составлять всего 130 млн человек.

Резкий разрыв между смертностью мужчин (средняя продолжительность жизни – 59 лет) и женщин (73 года).

Дефицит рабочей силы заставляет задуматься о миграции как источнике восполнения этой рабочей силы, и возникающий из этого фактор культурной адаптации или сосуществования культур.

Каким опытом может поделиться с нами Америка в этом отношении? Прежде всего, пониманием тенденций миграционных процессов, динамики структуры рабочей силы по национальному признаку, а также осознанием нарастания конфликта культур в силу того, что знаменитый «плавильный котел», как инструмент созидания единой нации, перестал «плавить», соединяя в единое целое представителей разных рас, национальностей и культур. Причина – «пламенные» ценности американской культуры, сформулированные отцами-основателями, перестали давать жар.

У. Беннис, как и ряд других аналитиков, видит опасность в тенденции к размежеванию, так как поиски своей уникальной культурной идентичности, как и противопоставление себя другим культурным сообществам, не предполагает обретения некой единой американской идентичности. Он пишет: «Латиносы сейчас составляют 12,5 % населения… Латинизация Америки меняет все – от национальной политики до маркетинга потребительских товаров». Возникает вопрос, которым задается и У. Беннис: является ли эта тенденция положительной и конструктивной и, если нет, то кто и как может провести «переизобретение» американской идентичности? Очевидно, что ответа пока нет, и это вызов для политических лидеров. Смогут ли они ответить на этот вызов, или же идеология культурной обособленности и приоритета национальной этнической культуры над общенациональной одержит верх?

Естественно, что решать современные проблемы нельзя умозрительно, опираясь на некую абстрактную модель или слепо копируя опыт других, пусть даже передовых стран. Кстати, сейчас, когда Япония перестала числиться в «передовиках», американцы упрекают себя за то, что имитировали некоторые черты японской корпоративной культуры. И на новом уровне возникла дискуссия о роли и степени культурной самобытности, специфики исторического развития, повторяемости или уникальности социальных сюжетов – всего того, что У. Беннис называет «контекстом».

В.И. Супрун,
доктор философских наук,
директор Фонда социо-прогностических исследований «Тренды»

Из главы 1
Овладение контекстом

Итак, вот контекст. То, что создали филадельфийские гении в XVIII веке, а их «буйные» наследники разукрасили выдумкой в XIX, лишенные вдохновения лидеры современности и их пассивные последователи как в правительстве, так и в бизнесе превратили в гигантскую машину, многочисленные колеса которой отчаянно буксуют в грязи, по дороге в никуда.

В первые десятилетия XX века пути развивающегося бизнеса и правительства стали все чаще пересекаться. Бюрократы навязали свои правила и ограничения большому бизнесу. В ответ корпоративные управленцы затопили Вашингтон своими лоббистами, и возникла патовая ситуация. Немногое, конечно, может вырасти в патовой ситуации, а менеджеры и бюрократы в большей степени механики, чем садовники. Им больше нравится копаться в машине, чем выращивать разные вещи.

Подобно превышающим все размеры американским машинам эйзенхауэровской эры, Америка представляется слишком большой и слишком неуклюжей, чтобы работать эффективно, реагировать на события быстро и мудро. Это стало со всей болезненностью очевидным в свете событий 11 сентября, когда шокированные происходящим американцы обнаружили, что наш аппарат безопасности огромен, но опасно неэффективен. Оказалось, что ФБР собирало информацию как всегда усердно, но не позаботилось модернизировать свои компьютерные системы, чтобы информация сразу становилась «общей», анализировалась, и на ее основе можно было бы действовать быстро и эффективно. ЦРУ потерпело неудачу в «переизобретении» самого себя после падения Советского Союза и не смогло предвидеть новых угроз, что требовало знания иностранных языков и наличия других способностей. У организаций, занимавшихся вопросами безопасности, был опыт жесткого противостояния, а не взаимодействия.

И даже когда критически важная информация текла потоком, она могла быть заблокирована единственным предвзятым «контролером» или тем, у кого был свой собственный список операций. Свяжите воедино системные ляпы с высокомерной убежденностью, что непредполагаемое произойти никогда не может и не произойдет, и увидите, что несчастье было неизбежным.

Философ Альфред Норт Уайтхед[1] когда-то написал: «В современном мире на смену безбрачия средневекового просвещенного класса пришло “безбрачие” интеллекта, который находится в “разводе” с конкретными размышлениями о “полных фактах”».

Конкретное размышление о реальных фактах приводит очень многих американцев к пониманию того, что финансовый отчет – это еще не все, это конкретика, а Америка задыхается от нехватки ви́дения.

Будучи всегда новатором, телевизионный продюсер и писатель Норман Лир добился удивительного успеха как финансового, так и творческого. В беседе с ним мы говорили не только о его жизни и работе, но также о его тревогах по поводу того, что он описывал как «социальную болезнь нашего времени», а именно «краткосрочное мышление»: «Оно интересуется результатами опроса общественного мнения, а не тем, что важно для страны и что является наилучшим для ее будущего, его интересует, что я говорю, в понятиях краткосрочности, чтобы переместить меня из конкретного отсюда в конкретное туда». И эта национальная одержимость краткосрочностью пришла прямо из бизнеса. Лир продолжал: «Джозеф Кэмпбелл однажды сказал, что во времена средневековья, когда вы приближались к городу, ваш взгляд всегда был прикован к шпилям соборов. Сегодня это башни коммерции. Это бизнес, бизнес и бизнес, и так как он действует в стиле эскалации – все быстрее и быстрее, – он становится краткосрочным… Вы знаете, сегодня они не финансируют подлинных иконоборцев, они не финансируют новаторов, потому что это слишком рискованно – это ведь долгосрочное вложение».

Уайтхед, Альфред Норт (*Whitehead, Alfred North*, 1861 – 1947) – известный английский математик и философ; между 1910 и 1913 гг. он опубликовал трехтомный труд «Принципы математики», написанный совместно с Бертраном Расселом, позже также знаменитым философом. В этой работе он предпринял попытку определить логические основания науки и математики. Позже он обратился к вопросам метафизики и религии.

Я думаю, что Лир абсолютно прав. Американский бизнес стал главным формирующим и движущим фактором в современной Америке – даже еще больше, чем телевидение, – и, по странной иронии, со всем рвением применяя на практике то, что он проповедует, бизнес сам себя шарахнул обухом по голове. Взяв в плен сердце и ум нации своими сиреноподобными песнями о «немедленном удовлетворении запросов», бизнес заключил себя в клетку устаревшей практики. До того как, ярко вспыхнув, сгорела Новая экономика и в равной степени впечатляюще «рухнули» американские генеральные директора, корпоративные лидеры достигли такой популярности, какой у них никогда не было в истории. Но в то время как мы лебезим перед этими корпоративными «суперзвездами», мы забываем задать жизненно важный вопрос: сколько подлинного лидерства было даже в самых успешных компаниях?

Сколько из тех, кого мы считали лидерами, были действительно корпоративными «волшебниками из страны Оз», или же их способности были столь же иллюзорны, как и их сфабрикованные бухгалтерские книги?

Из главы 4
Познать мир

Одна из проблем со стандартными курсами по лидерству состоит в том, что они акцентируют внимание исключительно на навыках и производят в большей степени менеджеров, а не лидеров, если они вообще что-либо производят. Навыкам менеджера, конечно, можно обучить. И эти навыки могут быть полезны и для лидеров. Однако сущностным компонентам лидерства обучить нельзя. Им необходимо научиться самостоятельно. Как это сформулировал генеральный директор компании «Кэлфед» Роберт Диксон, «вещам, которые имеют большое значение, нельзя научить в условиях формальной обстановки классной комнаты. Уолтер Ристон из компании «Ситикорп» (Citicorp) и А.П. Джианнини из «Бэнк оф Америка» (Bank of America) не были «техниками». Они были людьми с ви́дением. Они знали, что они хотели сделать и куда они хотели привести свои компании». Поскольку каждый лидер уникален по определению, постольку и то, как он обучается и как использует знания, чтобы сформировать будущее, также уникально.

Как я отметил в предыдущей главе, лидеры создаются в равной мере как своим опытом и пониманием, а также применением этого опыта, так и умениями. Норман Лир рассказывал мне об опыте, полученном им в пору прохождения службы в военно-воздушных силах в Италии: «Я помню, как уложил одного парня в баре в Фоджи, в Италии. Я обычно бил первым, не ждал, пока стукнут меня. Это был пехотинец, который рассказывал грязный антисемитский анекдот. И я описал это в сцене в сериале «Все дома», когда герой серии Майк врезал парню, который приставал к пассажирам в подземке, и испугался собственной жестокости. И я тоже испугался сам себя. Я полагаю в этой саморефлексии проявляется лидерство, но не знаю откуда эта саморефлексия возникает».

Ясно, чтобы стать истинным лидером, человек должен знать мир так же хорошо, как самого себя. Разнообразные исследования, как и истории жизни лидеров, с которыми я беседовал, демонстрируют, что некие виды опыта особенно значимы. Эти виды опыта включают в себя широкое и постоянное образование, особенности семейной жизни, разнообразные путешествия и/или уединение, богатую личную жизнь и принципиально важное общение с наставниками.

Я хотел бы обсудить достоинства этих видов опыта, но прежде необходимо обратиться к некоторым идеям по поводу «учения как такового».

В 1972 году Римский клуб начал свое исследование с очерчивания «внешних границ», которые «…сужают возможности материального роста на нашей планете, обладающей ограниченными ресурсами», и закончил свой доклад апологией «…внутренних неограниченных запасов… которые существуют в нас самих и являются потенциалом беспрецедентного развития».

Все еще не устаревший по своим идеям доклад Римского клуба был опубликован в 1979 году под названием «Нет пределов обучению: преодолевая человеческую брешь». Его авторы – Джеймс У. Боткин, Махди Элмандрджа и Мирча Малитца. В своем предисловии Аурелио Печчеи утверждал: «Все, что нам нужно в этой точке человеческой эволюции, так это узнать, что требуется от нас, чтобы научиться тому, чему нам следует научиться, – и научиться этому».

Далее авторы определяют «человеческую брешь» как разрыв между возрастающей сложностью мира и нашей способностью справляться с этой сложностью: «Мы называем сложившуюся ситуацию "человеческой брешью", так как она представляет собой дихотомию между возрастающей сложностью продукта нашей собственной деятельности и отстающим развитием наших собственных способностей».

Авторы описывают два главных способа привычного, традиционного обучения:

• «сохраняющее обучение», наиболее распространенное, есть «усвоение непреложных точек зрения, методов и правил, применяемых в знакомых и повторяющихся ситуациях… Этот тип обучения предназначен для того, чтобы сохранить существующую систему или установленный образ жизни»;

• «шоковое обучение», почти так же широко распространенное сегодня, случается тогда, когда события буквально ошеломляют людей. Вот как формулируют это авторы: «До сих пор человечество пассивно ждет событий и кризисов, которые… катализируют или навяжут это примитивное обучение шоком… "Обучение шоком" часто следует за периодом сверхуверенности в решениях, принятых исключительно на основе экспертного знания или технической компетентности и «увековеченных» на основании того, что они в свое время соответствовали определенным условиям».

Сохраняющее обучение – это принятие общепринятой, стандартной мудрости. Общество, семья или школа говорят вам, что вот так все устроено и вот такие вещи вам необходимо знать, а вы принимаете то, что вам говорят, как священное писание. Вы забываете, что есть еще некая ваша сущность, к которой вы должны прислушиваться.

Американская автомобильная промышленность процветала на основе сохраняющего обучения, пока вдруг неожиданно не уперлась в стену, оказавшись превзойденной как в производстве, так и в продаже японскими автомобильными волшебниками, и в результате шока она узнала, что находится в кризисе. Детройт был банкротом с точки зрения созидательных идей, и ему грозил финансовый крах, но вместо того чтобы попытаться поразмыслить над выходом из этой ситуации, он продолжал находиться в шоке в течение ряда лет, закрывая заводы, вышвыривая с работы тысячи служащих и покупаясь на любые решения, которые выглядели более или менее привлекательно. И так было до середины 1980-х годов, когда Детройт начал по-настоящему излечиваться от ран, которые он сам себе и нанес, и ключевым здесь было то, что Римский клуб называет «инновационным обучением».

Авторы доклада пишут: «Привычный образец сохраняющего и шокового обучения не подходит для того, чтобы справиться с глобальной сложностью, и вполне вероятно, что, если он не будет отвергнут, это может привести к потере контроля над событиями и кризисами».

Что применимо в глобальном масштабе, применимо также и на личностном уровне. Любой, кто полагается на сохраняющее и шоковое обучение, обречен реагировать, а не активно действовать в своей собственной жизни. Например, большинство семей просто сохраняют привычное. Когда кто-нибудь в семье вдруг неожиданно умирает, шок оказывается настолько силен, что семья часто распадается по меньшей мере на время. Все мы знаем мужей и жен, которые бывают так потрясены смертью ребенка, что часто кончают разводом. Точно так же в бизнесе люди, которые просто усваивают расхожую мудрость, могут достичь вершин в бюрократической организации, но они никогда не используют свои индивидуальные способности в полной мере. И если они когда-либо будут вынуждены бросить взгляд на свою жизнь целиком, они испытают шок от несбывшихся ожиданий – и это самое малое.

ЗАПОЛНИТЬ ПРОБЕЛЫ

Исполнительный директор компании «Си Би Эс» Барбара Кордей высказывается относительно образования следующим образом: «Если бы я говорила с молодыми администраторами, я бы посоветовала им забыть о своих дипломах и степенях. Многие молодые лидеры очень увлечены своим послужным списком и забывают, что большинство американских лидеров за прошедшие 150 лет не имели этих степеней, они не были докторами наук. Я сама едва кончила среднюю школу и помимо этого не получила другого формального образования. Я не говорю, что горжусь этим, но и не испытываю по этому поводу особого смущения. В моем бизнесе не так много людей имеют академическое образование, которое в какой-то степени соответствовало бы тому, что они делают сейчас. Гуманитарное образование, возможно, наилучшая вещь для моего бизнеса, я чувствую, что у меня оно есть, хотя и не могу продемонстрировать диплом или степень… У множества молодых людей, с которыми я имела дело за последние пять лет, всевозможные степени, но у них не хватало личностных качеств, например, умения подать себя, энтузиазма и непосредственности, что требуется в бизнесе развлечений. И мне печально видеть это... Люди, которые ходят в театр, читают книги, знают классику, у которых открытое сознание и которые обладают разнообразным опытом, с большей вероятностью добьются успеха в моем бизнесе, чем те, кто имеет степень в области финансов».

Джеймс Бёрк, бывший генеральный директор компании «Джонсон энд Джонсон», многое почерпнул во время подготовки к получению степени МБА. Он говорит: «Я пришел в эту школу (Гарвардскую школу бизнеса) с набором определенных ценностных представлений, которые я получил, как это обычно происходит со всеми людьми, от семьи, церкви и т.д. Я был юн и не был уверен, что смогу добиться успеха в бизнесе с моей системой ценностей. Меня буквально раздирали противоречия… Я каким-то образом, как и многие люди в этой стране, не знаю где, подхватил идею, что есть нечто, ну не совсем моральное в бизнесе… было некое чувство, что вы должны играть на грани для того, чтобы добиться успеха. Я думаю, что многие люди чувствуют так же. И бизнес-школа в этом смысле принесла огромное облегчение, потому что все, чему меня учили в бизнес-школе, говорило, что все это неправда. Лучший способ добиться успеха – быть прямым и честным».

Из главы 5
Действовать согласно инстинкту

Жизнь никогда не была простой, и она становится все более сложной со временем, а мы все-таки упорствуем в попытке низвести ее до масштабов наклейки на бампере. Адвокаты простоты представляют реальность как нечто механическое, статичное, сегментированное и рациональное, тогда как в действительности она органична, динамична, целостна и неопределенна. Они рассматривают связи как линейные, последовательные и серийные, дискретные, единичные и независимые, а в действительности они параллельны и одновременны, взаимосвязаны, «смутны», многомерны и взаимозависимы. Эти адвокаты простоты – детерминисты, верящие в причинно-следственные связи, тогда как в действительности вероятность есть правило, а неотвратимость едва когда-либо имеет место.

Вселенная может не быть очень сложной, но тем не менее она сложна. И, как я упомянул ранее, социальные законы более сложны и менее определенны, чем природные. Но, несмотря на эту сложность, мы не можем стоять не двигаясь. Мы должны продолжать переноситься с дерева на дерево, хотя эти деревья могут быть идеями, а мы можем использовать слова вместо рук, чтобы устанавливать связи. Мы могли бы в этом случае последовать совету Альфреда Норта Уайтхеда: «Ищи простоту, но затем не доверяй ей».

Именно механистический взгляд создал «человека организации», и, как я уже говорил ранее, «человек организации» – и в этом есть некая ирония – как раз стал причиной многих проблем в наших организациях. Только индивид, который действует на пределе своих творческих и моральных возможностей, оживит наши организации, заново изобретая и себя, и организации.

Недавние исследования показали, что «география» мозга не в такой степени жестко разграничена, как мы когда-то думали. Однако все еще принято думать об американской организационной жизни как о культуре левого полушария головного мозга, имея в виду ее логичность, аналитичность, технологичность, контролируемость, консервативность и управляемость. В той степени, в какой мы представляем собой продукты организационной жизни, нами управляют и формируют нас те же самые характеристики. Нашей культуре необходимо больше качеств, относящихся к сфере правого полушария, ей следует быть более интуитивной, концептуальной, синтезирующей и артистичной. И такими, конечно, должны быть мы. Когда я говорил с людьми, у которых брал интервью для этой книги, меня постоянно поражал тот факт, что независимо от рода своей деятельности они в такой же степени полагались на свои интуитивные и концептуальные навыки, как и на логические и аналитические способности. Такие люди способны использовать оба полушария головного мозга.

В любой корпорации менеджеры выполняют функции «левого полушария», а занятые в сфере исследований и разработки задействуют функции правого, но генеральный директор должен объединять и те, и другие, обладая как административными способностями, так и даром воображения. Одна из причин того, почему так мало корпоративных администраторов превратилось из способных менеджеров в успешных лидеров, заключается в том, что корпоративная культура, как и общество в целом, признает и вознаграждает свершения, достигнутые при помощи левого полушария, и склонна сильно недооценивать те, что достигаются с помощью правого. Финансово-балансовое мышление есть как раз выражение доминирования левого по-

лушария. Привычки рождаются в левом полушарии и «демонтируются» в правом.

Чтобы мыслить «единым мозгом», надо научиться доверять тому, что Эмерсон назвал «божественным импульсом», предчувствию, ви́дению, которое в один миг показывает вам то абсолютно правильное, что нужно сделать. У всех бывают такие озарения, но лидеры научаются доверять им.

Следование «божественному импульсу», я думаю, сущностно важно для лидерства. Так «направляющие в′идения» становятся реальными.

Ни один лидер не намеревается быть лидером. Люди собираются прожить жизнь, максимально выражая себя. Когда это самовыражение приобретает некую ценность, они становятся лидерами.

Итак, суть не в том, чтобы становиться лидером. Суть состоит в том, чтобы стать самим собой, в полной мере использовать все свои умения, способности и энергию, чтобы сделать свое ви́дение явью. Вы не должны ничего «придерживать». Вы должны в конечном итоге стать личностью, которой вы намеревались стать, и наслаждаться самим процессом становления.

Из главы 6
Раскрыть себя – высечь искру, испытать все

СИНТЕЗ

В конечном итоге лидер объединяет все эти средства самовыражения, чтобы действовать эффективно.

Маленькие дети по природе своей созидатели, это же относится и к пожилым людям. Писатель Карлос Фуэнтес говорит: «Я думаю, что юность – это то, что вы завоевываете с годами. Вы весьма стары и тупы, когда вы молоды. Самыми молодыми людьми, которых я когда-либо встречал в моей жизни, были Луис Бунюэль, который снял свои величайшие фильмы между 60 и 80 годами, и Артур Рубинштейн – человек, который стал гением в 80 лет, приобретя способность находить нужную ноту поднятием своей руки к небесам и заставляя ее опускаться так, как этого требовали Бетховен или Шопен. Пабло Пикассо создал свои самые эротичные и страстные работы, когда ему было уже за 80. Эти люди заработали свою юность. Им понадобилось 80 лет, чтобы стать молодыми».

Я думаю, Фуэнтес имел в виду, что, будучи объектами всего этого обычного давления со стороны сверстников, семьи и общества, мы теряем самих себя, когда находимся еще в подростковом возрасте. Мы теряемся в толпе, становимся более привязанными к ней, чем к самим себе, делаемся восприимчивыми к этому давлению. Мы теряем способность творить, потому что творчество является прерогативой индивида, а не комитета.

Но лидеры, которые достигли уровня владения самими собой, давно воссоздали свои созидательные силы и продолжили свой рост. Мы склонны думать о росте в понятиях количества: рост и вес. Когда наше тело перестает расти, наше мышление перестает развиваться – или мы так думаем. Да и исследования показывают, что интеллектуальный и эмоциональный рост, похоже, останавливается после того как мы достигаем физической зрелости. Но лидеры, с которыми я разговаривал, примером своей жизни показывают, что наш интеллектуальный и эмоциональный рост прекращаться не должен. Лидеры отличаются от других людей своим постоянным стремлением к знаниям и опыту, и по мере того, как их мир расширяется и становится все более сложным, то же самое происходит и с их средствами понимания.

Диалектическое мышление, вариации на тему диалогов Сократа, является одним из таких средств. Оно подразумевает, что реальность скорее динамична, чем статич-

на, и поэтому ищет взаимосвязи между идеями, нацеливаясь на синтез. Для вас могло бы оказаться полезным подумать о рефлексии и перспективе как о «двух рогах» с синтезом, сбалансированным между ними.

Из главы 8
Привлекать людей на свою сторону

Главная проблема в лидерстве «на голосе» – это доверие. Ведь важно не только привлечь людей на свою сторону, но и удержать их на своей стороне. Вот четыре качества, которыми обладают лидеры, вызывающие и сохраняющие доверие.

1. *Постоянство.* С какими бы неожиданностями ни сталкивались сами лидеры, они не должны создавать каких-либо неожиданностей для своей группы. Лидеры остаются верны взятому курсу.

2. *Соответствие.* Лидеры следуют тому, что они говорят. У настоящих лидеров нет разрыва между теориями, которые они проповедуют, и жизнью, которую они ведут.

3. *Надежность.* Лидеры оказываются там, где они нужны. Они готовы поддержать своих сподвижников в те моменты, когда это важно.

4. *Цельность.* Лидеры верны своим обещаниям и обязательствам.

Если вы обладаете этими четырьмя качествами, люди будут на вашей стороне. И опять же этим вещам нельзя научить. Им можно только научиться.

Британский философ Исайя Берлин говорил: «Лисица знает много фокусов, еж – только один». Лидеры – одновременно и лисицы, и ежи. Они овладели своим призванием или профессией, они делают свое дело настолько хорошо, насколько это возможно, но они также мастерски владеют более фундаментальными, чисто человеческими умениями. Они способны устанавливать и поддерживать позитивные отношения со своими подчиненными внутри организации и коллегами вне ее. Они обладают способностью не только понимать масштабы организации и ее цели, но и четко выражать это свое понимание, причем в доступной форме. У них есть способность вызывать доверие, при этом не злоупотребляя им. Дон Ритчи говорит: «Ваши соратники должны верить в то, что вы знаете, что делаете. Вы должны верить, что они тоже знают, что делают, и давать им знать о своем доверии. Я всегда тратил немного больше времени, объясняя людям больше, чем им нужно было знать… Вы должны быть абсолютно откровенны с людьми, не умничать и не хитрить, и вы не должны думать, что можете ими манипулировать. Это не означает, что вы должны считать, будто все они «звезды», или что вы должны соглашаться со всем, что они делают, но взаимоотношения, я думаю, должны быть искренними».

В конечном итоге способность лидера побуждать своих сподвижников к действию основывается на его понимании самого себя, а также потребностей и нужд своих соратников, наряду с тем, что Хессельбайн называет их общей миссией. У таких лидеров компетентность, ви́дение и достоинство сосуществуют почти в идеальном балансе. Компетентность, или знание,

---

[2] Дракер, Питер (Drucker, Peter Ferdinand, 1909 – 2005) – всемирно известный специалист в области менеджмента, оказал огромное влияние на теорию и практику бизнеса в США. Был консультантом во многих крупных корпорациях мира. В то же время в большей степени его интересовала философия, а не практика менеджмента, он искал общие принципы, применимые к любому решению. Дракер писал: «Менеджмент – это мост между цивилизацией и культурой».

без ви́дения и достоинства порождает технократов. Достоинство без ви́дения и знания – идеологов. Ви́дение без достоинства и знания – демагогов.

Как указывал Питер Дракер[2], главная цель лидерства состоит в создании человеческого сообщества, связанного узами общей деятельности для достижения общих целей. Организации и их лидеры неизбежно имеют дело с природой человека. Вот почему ценности, приверженность, убеждения, даже страсть являются базисными элементами любой организации. Так как лидеры имеют дело с людьми, а не с вещами, лидерство без ценностей, приверженности и убежденности может быть только негуманным и вредным.

Сегодня, в современном подвижном климате, особенно важно, чтобы лидеры следовали некоему четкому курсу. Они должны признавать неопределенности и эффективно действовать в настоящем, одновременно предвидя и реагируя на будущее. Это означает: постоянно выражать, объяснять, расширять, распространять и, когда это необходимо, пересматривать миссию организации. Цели не являются конечными сами по себе, но идеальными процессами, при помощи которых может быть создано будущее.

Из главы 9
Организации могут помочь – или помешать

Испытывая удары приливной волны, исходящие от сил, которых даже не существовало поколение назад, и будучи осажденными со всех сторон, слишком многие организации просто «присели на корточки», защищаясь. Но, как в старом анекдоте, они готовятся к ядерной атаке, сгоняя в круг фургоны. Они не будут двигаться, и их нельзя будет сдвинуть с места. А тем временем за пределами круга все находится в движении.

Хотя все больше и больше организаций провозглашают, что они приветствуют перемены, на самом деле они так же боятся их, как и раньше. В последние годы некоммерческие организации увидели, что стоимость их содержания растет, источники дохода пересыхают, их фонды сжимаются, а миссии ставятся под вопрос. Корпоративная Америка была охвачена скандалами в масштабах, не виданных со времен, когда в начале XX века широкое распространение коррупции обеспечивало работой «разгребателей грязи». Мгновенная коммуникация и глобализация – вот наша новая реальность, и, как результат, рынки танцуют под ритмы, никогда до этого не слыханные. Изменился сам характер работы, так как все больше людей проходят через череду карьер вместо того чтобы всю жизнь быть причастными к деятельности одной организации. Жан Поль Гетти[3] однажды сказал, что у него было три секрета успеха: один – вставать рано утром, второй – упорно трудиться, третий – найти нефть. Однако теперь все это не кажется таким простым.

Перемены не могут рассматриваться как нечто враждебное, напротив, в них источник спасения как для личности, так и для организации. Только изменяясь, организации смогут вновь «войти в игру» и добраться до сердцевины вещей.

В мире сегодня действуют пять главных сил.

- Технология
- Глобальная взаимозависимость
- Слияния и поглощения
- Регуляция и дерегуляция
- Демография и ценности

[3] Гетти, Жан Поль (Getty, Jean Paul, 1892 – 1976) – американский предприниматель, один из самых богатых людей в мире во время своей жизни, сфера интересов – нефтяной бизнес.

Американское население стареет. Согласно переписи 2000 года, 77 млн американцев достигли возраста 50 лет и старше. Это означает увеличение данной группы на 20 % за десятилетие. Те, кому за 50, составляют самую быстрорастущую возрастную группу в стране, и они требуют широкого спектра новых товаров и услуг. К 2030 году каждому пятому американцу будет 65 лет и больше. Одним из последствий поседения Америки является растущий страх молодых американцев, что им придется нести финансовое бремя по содержанию ушедших на пенсию. Во многом потому, что пожилые американцы сейчас здоровее, чем когда-либо, они как бы переформулируют само понятие возраста, решая связанные с ним проблемы через активный образ жизни, который они практиковали в 1960 и 1970-е годы. В то же время Америка продолжает оставаться страной, одержимой молодостью. И люди поколения «бэби-бума», и другие пожилые американцы испытывают страх перед такими катастрофическими заболеваниями, как болезнь Альцгеймера, – страх, который даже породил особый язык, с термином «момент старшинства», используемым почти как волшебное заклинание каждый раз, когда пожилой человек забывает свое имя или номер телефона.

Демография рабочего места в высоких технологиях также изменилась. В начале XXI века белые мужчины составили только 15 % от числа тех, кто вступил в разряд «рабочая сила», белые американки – 25 %, а остальную часть составили латиносы, черные и азиаты. Количество представителей этой последней группы возросло более чем на 50 % между 1990 и 2000 годом, до 35,3 млн человек. Латиносы сейчас составляют 12,5 % населения, и ожидается, что к 2005 году они превзойдут по числу афроамериканцев в Соединенных Штатах. 4,2 % населения в 2000 году сказали переписчикам, что они азиаты или уроженцы островов Тихого океана. В Майами, Лос-Анджелесе и других городах Юго-Запада испанский звучит так же часто, как и английский. Латинизация Америки меняет все – от национальной политики до маркетинга потребительских товаров. В то же время все больше и больше американцев идентифицируют себя больше чем с одной расой или этнической группой – тенденция, которую многие приветствуют как противоядие против трибализма и сепаратизма.

Американский потребитель становится все более привередливым, требуя большего внимания к качеству и безопасности товаров, большего количества и лучшего качества услуг и больше продукции, которая сберегает как время, так и энергию. Все больше американцев озабочены проблемами окружающей среды и здоровья планеты. И все больше и больше матерей, так же как и отцов, работает. Американцы стремятся к лучшему балансу в своей жизни и ищут способы – от ароматерапии до йоги, – чтобы уменьшить стресс и сделать проще и спокойнее свою сумбурную и суматошную жизнь.

Каждое из этих изменений в отдельности огромно по своему воздействию и числу вовлеченных в них людей, но взятые вместе, во всех их многочисленных взаимодействиях, они производят настоящую революцию. А революция всегда приводит в действие дополнительные сдвиги и «оползни», когда она движется по территории, подверженной изменениям.

Поскольку организация является сейчас основной социально-экономической и политической формой, а бизнес представляет собой доминирующую культурную силу в Америке, именно организации, и бизнес особенно, прежде всего должны иметь дело с этими все сметающими на

своем пути глубокими изменениями в американском обществе. Появилось много новых организаций, в большей или меньшей степени приспособленных для эффективной деятельности в этом изменчивом мире. Однако последняя крупная всесторонняя трансформация в американском бизнесе имела место между 1890 и 1910 годами, когда была изобретена современная корпорация. Ее отличали две основные черты: многочисленность управленческих единиц и управленческая иерархия. Ясно, что сейчас настало время для новых преобразований, и ключ к ним – отношения организаций к своим работникам.

Так как организация служит базовой формой нашей эры, она является также основным формирующим фактором. Организация выполняет (или, во всяком случае, ей следует выполнять) функцию социального архитектора, но это означает, что и ее администраторы должны тоже быть социальными архитекторами. И прежде всего они должны гарантировать, что их организации являются честными, соблюдающими этические нормы институтами. Они должны перепроектировать свои организации с тем, чтобы перепроектировать общество в целом, сделав его более гуманным и функциональным. Одним словом, они должны быть в большей степени лидерами, чем менеджерами.

Чтобы добиться успеха в этом изменчивом окружении, лидеры должны быть творческими и беспокойными личностями. Однако до сих пор оба эти обстоятельства не слишком высоко котируются во многих корпорациях или по крайней мере не так высоко, как озабоченность стоимостью продукции. Истинные лидеры должны быть глобальными стратегами, инноваторами, хозяевами технологий, а это требует нового знания и понимания, которые обеспечиваются или хотя бы поощряются слишком малым числом компаний. Альберт Эйнштейн говорил: «Мир, который мы сделали, как продукт того уровня мышления, которого мы достигли, создает проблемы, которые мы не можем решить на этом же уровне, на котором мы их создали». Или, как выразил это мой друг: «Иногда единственный способ заставить работать автомат, который выдает банки с кока-колой, – это дать ему хорошего пинка».

ОБУЧЕНИЕ = ЛИДИРОВАНИЕ

Любая организация должна по определению функционировать органично. Это означает, что цели должны определять ее структуру, а не наоборот, и она должна функционировать как сообщество, а не как иерархия и предоставлять своим членам автономию наряду с испытаниями, возможностями и вознаграждениями, потому что в конечном итоге организация есть только средство, но не конечная цель.

Так как освобождение и полное использование потенциала индивида являются подлинной задачей организации, каждая организация должна делать все возможное для роста и развития своих членов и находить пути предоставления им возможностей для такого роста и развития.

Это и есть единственная истинная миссия всех организаций и принципиальный вызов организациям сегодняшним.

Абрам Ильич Фет (1924–2007) – известный математик и физик, философ и публицист, чей голос звучал со страниц парижского «Синтаксиса» и польского журнала «Europa» еще в 80-е годы.

Ученый с блестящими научными достижениями, Фет никогда не замыкался в узких рамках чистой науки. Всю жизнь он размышлял о человеческом обществе, о биологической и культурной природе человека, о вере и идеалах. Результатом этих размышлений стали его книги «Польская революция», «Письма из России», «Пифагор и обезьяна», «Заблуждения капитализма» и главная из всех – «Инстинкт и социальное поведение». Целью всякого общества, по мнению Фета, должен быть человек – гармонично развитая личность с высокими идеалами и благородными стремлениями. Возможность быть таким человеком он продемонстрировал собственным примером, всей своей жизнью.

А.И. Фет был всегда в курсе достижений мировой научной и общественной мысли. Он переводил с разных языков и запускал в самиздат книги, которые считал особенно важными. Именно он впервые познакомил российского читателя с основными трудами Конрада Лоренца, чьи идеи оказали сильное воздействие на его собственное творчество.

Мы только начинаем узнавать богатейшее наследие Абрама Ильича Фета. Он жил в эпоху, когда лишь прибегая к конспирации, можно было сделать что-то существенное и уцелеть. Вот почему его переводы выходили под именем «А.И. Фёдоров», публицистика подписывалась псевдонимами «А.Н. Клёнов» или «Д.А. Рассудин», многое появлялось анонимно, остальное лежало в столе.

Статья «Что такое социализм?» написана в 1983–1984 гг.
Публикуется впервые, на основе авторской рукописи.

Редакция журнала выражает глубокую благодарность Л.П. Петровой
за возможность данной публикации и предоставленную справку об А.И. Фете.