

УОРРЕН ДЖ. БЕННИС
РОБЕРТ ДЖ. ТОМАС

Кто становится лидером в бизнесе

Вундеркинды и ветераны



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-------------|
| <i>Предисловие к русскому изданию</i> | <i>xi</i> |
| <i>От авторов</i> | <i>xxvi</i> |
| <i>Слова благодарности</i> | <i>xxxv</i> |
| <i>Введение</i> | <i>xli</i> |
| ГЛАВА 1 ЛИДЕРСТВУ УЧАТСЯ ВСЮ ЖИЗНЬ | 1 |
| Новая модель лидерства | 4 |
| Вопросы терминологии | 6 |
| История лидерства в рассказах и образах | 9 |
| Влияние эпохи | 11 |
| Роль горнила | 16 |
| Найти смысл в опыте горнила | 20 |
| Что делает человека лидером | 22 |
| ГЛАВА 2 ВЕТЕРАНЫ | 25 |
| Эпоха ограничений: 1945–1954 годы | 25 |
| Большой бизнес и «Человек Корпорации» | 28 |
| Центростремительная гонка | 30 |
| Мост между эпохами | 33 |
| Ветераны в 25–30 лет | 35 |
| <i>Жизнь как игра</i> | 36 |
| <i>Военная закалка</i> | 39 |
| <i>Пробиваясь вперед</i> | 40 |
| Заплатить по долгам | 43 |
| Традиционное обучение | 46 |

| | |
|---|------------|
| Семья и карьера | 49 |
| Время героев | 53 |
| ГЛАВА 3 ВУНДЕРКИНДЫ | 57 |
| Эпоха выбора: 1991–2000 годы | 58 |
| <i>Политика как игра</i> | 59 |
| <i>Быстрая экономика</i> | 60 |
| <i>Захлебываясь в возможностях</i> | 61 |
| Вундеркинды в 25–30 лет | 65 |
| <i>Творцы истории</i> | 65 |
| <i>В борьбе за благосостояние</i> | 68 |
| <i>Карьера на выбор</i> | 71 |
| <i>Скорость</i> | 72 |
| Как важно быть лояльным | 78 |
| Смышленные и пресытившиеся | 81 |
| Жизнь в равновесии | 84 |
| Конец героев | 90 |
| ГЛАВА 4 КАК ЗАКАЛЯЛИСЬ ЛИДЕРЫ | 97 |
| Значение личных характеристик | 100 |
| Важность адаптации | 102 |
| Теория проверяется жизнью | 106 |
| Разница между постящимся и голодающим | 110 |
| Адаптивность как прикладное искусство | 114 |
| Увидеть мир в новом свете | 120 |
| Путь героя | 123 |
| Уроки из неудач | 134 |
| ГЛАВА 5 АЛХИМИЯ ЛИДЕРСТВА | 137 |
| Великая потребность в великих лидерах | 140 |
| Замечательная адаптивная способность | 145 |
| Каким лидером быть не надо | 146 |

| | |
|--|------------|
| <i>Кориолан из Coca-Cola</i> | 148 |
| <i>Ошибка «подпевал» из Cotraq</i> | 149 |
| <i>Коммуникабельность как помешательство</i> | 150 |
| Сотворение общей идеи | 152 |
| Ведущие, ведомые и общая цель | 156 |
| Делай как следует | 159 |
| «Голос» и характер | 161 |
| Три составляющие цельности | 166 |
| Способность удивляться и неотения | 172 |
| Магнетизм неотении | 174 |
| Вечно молодые. | 177 |
| | |
| ГЛАВА 6 ЛЮБОВЬ К ЖИЗНИ | 179 |
| Различия, вызванные эпохой | 179 |
| Общее и различное. | 182 |
| Как сыграть любую песню. | 186 |
| Куда ушли лидеры? | 188 |
| Лидерство на работе. | 195 |
| А как же человек? | 200 |
| | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ I БИОГРАФИИ | 207 |
| Ветераны | 207 |
| <i>Уоррен Беннис</i> | 207 |
| <i>Джон Брейдмас</i> | 207 |
| <i>Джон Вуден</i> | 208 |
| <i>Джон Гарднер</i> | 209 |
| <i>Фрэнк Гери</i> | 209 |
| <i>Дон Гевиртц</i> | 210 |
| <i>Эдвин Гутман</i> | 210 |
| <i>Роберт Гэлвин</i> | 210 |
| <i>Натаниэль Р. Джонс</i> | 211 |
| <i>о. Роберт Ф. Дринан</i> | 211 |

Оглавление

| | |
|--------------------------------------|-----|
| <i>Мюриэл Зиберт</i> | 212 |
| <i>Уолтер Зондхайм-мл.</i> | 212 |
| <i>Джек Коулмэн.</i> | 213 |
| <i>Роберт Л. Крэндолл</i> | 213 |
| <i>Артур Левитт-мл.</i> | 214 |
| <i>Элизабет Маккормак</i> | 214 |
| <i>Билл Портер</i> | 215 |
| <i>Нэд Реган</i> | 215 |
| <i>Ричард Риордан</i> | 216 |
| <i>Сидни Риттенберг</i> | 216 |
| <i>Паоло Солери</i> | 216 |
| <i>Майк Уоллес</i> | 217 |
| <i>Сидни Харман</i> | 217 |
| <i>Фрэнсис Хессельбайн</i> | 218 |
| <i>Ди Хок.</i> | 218 |
| Вундеркинды | 219 |
| <i>Скай Дейтон</i> | 219 |
| <i>Дэн Каннингем</i> | 219 |
| <i>Элизабет Као.</i> | 219 |
| <i>Джефффри Кейли</i> | 220 |
| <i>Ян Кларк.</i> | 220 |
| <i>Майкл Кляйн</i> | 221 |
| <i>Венди Коп</i> | 221 |
| <i>Брайан Моррис.</i> | 222 |
| <i>Элизабет Олтман</i> | 222 |
| <i>Брайан Салливан.</i> | 223 |
| <i>Бриджит Смит</i> | 223 |
| <i>Джефф Уилки</i> | 223 |
| <i>Харлан Хью</i> | 224 |
| <i>Стив Чен</i> | 224 |
| <i>Тара Чёрч</i> | 225 |
| <i>Лингъюн Шао</i> | 225 |
| <i>Лориг Шаркудян.</i> | 225 |
| <i>Юнг Шин.</i> | 226 |

| | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----|
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 | ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ | 227 |
| I. | Линия жизни | 227 |
| II. | Лидерство | 227 |
| III. | Успех | 228 |
| IV. | Соотношение ценностей | 228 |
| V. | Письменная анкета | 229 |
| <i>Примечания</i> | | 231 |
| <i>Указатель имен</i> | | 239 |
| <i>Предметный указатель</i> | | 244 |
| <i>Об авторах</i> | | 247 |

ЛИДЕРСТВУ УЧАТСЯ ВСЮ ЖИЗНЬ

В одном из своих эссе Элвин Брукс Уайт, постоянный автор престижного журнала *New Yorker*, написал: «У сложных систем большое будущее, поскольку здесь один элемент всегда влечет за собой следующий». Как это часто бывает у Уайта, он подает здесь очень глубокую идею в самой простой формулировке — что совсем не удивительно для человека, который осмелился употреблять в детской книге ученые слова и придумал мудрую паучиху, персонаж книги «Паутина Шарлотты» (*Charlotte's Web*, 1952)¹.

Идея, вложенная Уайтом в замечание о сложных вещах, как нельзя более точно подходит к процессу обучения лидерству, когда мы, обнаруживая нечто ценное, исследуем это, неизбежно приходим к следующему открытию, — и так до бесконечности. Способность к обучению — определяющая черта человека разумного; способность продолжать обучение — необходимое условие лидерства. Утрачивая эту способность, лидер неизбежно терпит неудачу: он перестает расти.

По существу, настоящая книга — о лидерстве и обучении, а также — о том почти магическом событии, в результате которого многие люди добиваются успеха (какой бы смысл они ни вкладывали в это понятие), причем добиваются многократно. Наше исследование впервые обращается к совершенно разным группам лидеров (совсем молодым и довольно пожилым, *вундеркиндам* и *ветеранам*) и предоставляет им возможность самим рассказать о своем опыте лидерства, самообразования и о жизненном успехе, которого они

добились в самое разное время и в самых разных условиях. Мы попытаемся выяснить, почему одни люди могут учиться на своем опыте, каким бы горьким он ни был, а другие на такое не способны. Мы просим преуспевающих вундеркиндов поделиться секретами своих ранних достижений, а выдающихся ветеранов — рассказать о том, как им удалось оставаться в строю, несмотря на преклонный возраст. Опыт этих людей настолько важен, что мы совершенно уверены: он поможет нашим читателям выстроить свою собственную стратегию саморазвития и лидерства, которая будет работать не на отдельном этапе, а в течение всей жизни.

Нетрудно представить, в какой форме книга такого рода может быть написана: известные личности, конечно же, предложат читателю свои рецепты успешного руководства (именно по такому принципу пишется большинство трудов по лидерству). Однако книга, которую вы держите в руках, выходит за рамки личных откровений. Она предлагает общую теорию лидерства, и важная ее часть — признание роли, которую в формировании лидера играет эпоха.

Все мы живем в конкретном месте и в конкретное время — то есть принадлежим к определенной эпохе, которая оказывает на нас влияние как в большом, так и в малом. В повседневной жизни мы едва ли ощущаем это. Но именно эпоха определяет наш выбор — начиная с музыки, которую мы слушаем, и заканчивая теми идеалами, к которым стремимся. Даже то, что мы считаем само собой разумеющимся, даже наше эмоциональное восприятие жизни, — на всё это оказывает влияние эпоха.

Наши вундеркинды и ветераны — не исключение. В двух следующих главах мы постараемся показать вундеркиндов (большой частью моложе тридцати) и ветеранов (большинству из которых за семьдесят) в контексте той эпохи, которая их сформировала. Мы отдаем себе отчет в том, что такая постановка задачи напоминает попытку краткого изложения полного собрания сочинений Шекспира на десяти страницах. Однако для понимания того, что



Источник. ©2002 The New Yorker Collection from cartoonbank.com. Все права защищены.

нам сообщат наши герои, необходимо учитывать важнейшие факторы, повлиявшие на них.

За те семь-восемь десятков лет, что прошли с момента рождения наших ветеранов, мир изменился гораздо сильнее, чем за тысячелетие до того. Возьмем, к примеру, модное понятие «глобализация» — оно сейчас у всех на слуху, а для среднестатистического человека 1920-х его значение стало бы загадкой. С нашей точки зрения, в современном мире ускоряющихся перемен лидерство требует как мудрости старшего поколения, так и проницательности тех молодых людей, которые уже доказали свою состоятельность в качестве лидеров, несмотря на свой возраст. Мы часто

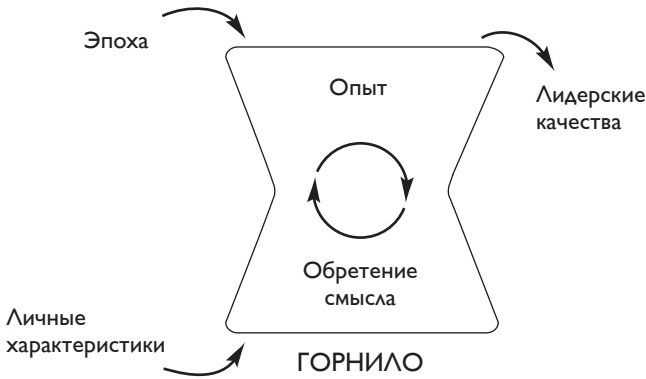
слышим о воздействии, которое оказали на все аспекты нашей жизни, включая глобальную экономику, бэби-бумеры (американцы, родившиеся в период демографического взрыва, между 1946 и 1963 годами). Но слишком мало сказано о тех изменениях, которые вносит в мир другая, еще более многочисленная когорта — 85 миллионов американцев, возраст которых в настоящее время — от двух до двадцати двух лет. Это первое поколение, которое растет в визуальном, виртуальном и цифровом режимах, и не считаться с ним — смерти подобно.

Новая модель лидерства

В предисловии мы дали понять, что эта книга начиналась как исследование молодых и старых лидеров, а также того влияния, которое оказывает на лидерство эпоха. Однако исследование переросло в нечто большее. Данные, собранные для книги, послужили основой теории, которая (как мы считаем) впервые описывает становление лидера. Мы полагаем, что нам удалось обнаружить процесс, позволяющий индивидам выходить из испытаний всё более и более закаленными и приобретать в них все необходимые для лидерства и обучения навыки. Эта модель объясняет, как люди находят смысл в самых разных, зачастую весьма сложных ситуациях (мы называем такой формирующий опыт *горнилом*) и как процесс «смыслоизвлечения» наполняет индивидов энергией и выделяет их из общей массы. Модель представлена на рисунке 1.1 и описывает мощную цепную реакцию изменения и роста.

Значительная часть нашей книги посвящена объяснению этой модели и демонстрации того, как в становлении лидеров разных возрастных категорий проявляются ее закономерности. Благодаря именно такому процессу становления Нельсон Мандела, например, не просто выжил после 27 лет в южноафриканских застенках, но стал для своей эпохи самым влиятельным идеологом со времен Ганди. Благодаря ему появились такие лидеры, как Франклин

Рисунок 1.1. Наша модель развития лидера



Делано Рузвельт, Голда Меир, Мартин Лютер Кинг. Это процесс, позволивший одному из наших ветеранов, Сидни Риттенбергу, стать инициатором установления экономических связей между США и Китаем, после того как в 1940–1950-х годах он провел 16 лет в китайских тюрьмах. Этот процесс породил таких ярких вундеркиндов, как активистка в сфере образования Венди Коп и телевизионный антрепренер Майкл Кляйн. Наша модель объясняет, в какой зависимости от той или иной эпохи находится развитие лидеров, и прогнозирует, кто, вероятнее всего, станет лидером и останется им. Из нашей книги вы узнаете, почему некоторые люди всю жизнь остаются лидерами, а другим так и не удастся раскрыть свои замечательные дарования. Вы поймете, почему *обучение обучению* выступает важнейшим условием становления лидера (иными словами, почему прежде всего лидер должен научиться учиться). Вы узнаете также, почему факторы, определяющие становление лидера, обуславливают и нечто более важное, чем профессиональный успех: возможность жить полноценной, осмысленной жизнью.

Вопросы терминологии

Когда мы впервые заговорили о лидерстве как о процессе, который продолжается всю жизнь, мы выбирали нейтральные термины, иногда даже эвфемизмы, для того чтобы описать две наиболее интересующие нас группы — молодых лидеров, которые рано обнаружили свои дарования, и старых, которые одно десятилетие за другим порождали и воплощали идеи, занимая руководящие должности (полный список персоналий приводится в таблице 1.1, краткие биографии — в приложении 1). Поначалу мы говорили о «молодых лидерах и зрелых лидерах», о «лидерах уходящего поколения и нового поколения». Однако по мере того, как дискуссия становилась всё более оживленной и напряженной, мы оставили церемонии и придумали более удобные термины. Мы назвали две группы лидеров *вундеркиндами* и *ветеранами*.

Таблица 1.1. Ветераны и вундеркинды, участвовавшие в проекте

| Ветераны | | |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Уоррен Беннис | о. Роберт Ф. Дринан | Ричард Риордан |
| Стивен Джон Брейдмас | Мюриэл Зиберт | Сидни Риттенберг |
| Джон Вуден | Уолтер Зондхайм-мл. | Паоло Солери |
| Джон Гарднер | Джек Коулмэн | Майк Уолес |
| Фрэнк Гери | Роберт Л. Крэндолл | Сидни Харман |
| Дон Гевиртц | Артур Левитт-мл. | Фрэнсис Хессельбайн |
| Эдвин Гутман | Элизабет Маккормак | Ди Хок |
| Роберт Гэлвин | Билл Портер | |
| Натаниэль Р. Джонс | Нэд Реган | |
| Вундеркинды | | |
| Скай Дейтон | Венди Коп | Харлан Хью |
| Дэн Каннингем | Брайан Моррис | Стив Чен |
| Элизабет Као | Элизабет Олтман | Тара Чёрч |
| Джеффри Кейли | Брайан Салливан | Лингьюн Шао |
| Ян Кларк | Бриджит Смит | Лориг Шаркудян |
| Майкл Кляйн | Джефф Уилки | Юнг Шин |

Читателю может показаться, что эти термины не требуют объяснений. Но мы всё же уточним их значение.

Вундеркинды, которые привлекли наше внимание, молоды (всем им до 35 лет). Большинство из них работают в испытывающей время от времени трудности, но всё же полной жизни новой экономике (информационные технологии и телекоммуникационный рынок). Отдавая предпочтение тому или другому персонажу, мы ориентировались на их заметные достижения в молодом возрасте в сочетании со способностью внятно выразить свой опыт, наблюдения и мировоззрение в словесной форме. И в то же время мы сознательно выбирали ярких молодых мужчин и женщин, что-то именно возглавляющих или создавших, ибо ярких идей и деловой хватки как таковых недостаточно для включения в список вундеркиндов. Чтобы попасть в список, кандидат должен был доказать свою способность к лидерству.

Наши вундеркинды — весьма разношерстная публика. Это руководители коммуникационных и ИТ-компаний: например, основатель Earthlink и Boingo Wireless Скай Дейтон или новатор цифровых технологий Ян Кларк, создавший Freenet. Это состоявшиеся высшие руководители в более традиционном бизнесе: Элизабет Као из Ford Motor Company и Элизабет Олтман из компании Motorola. Некоторые во имя своих идеалов сами основали организации. Так, Тара Чёрч, будучи восьмилетней участницей скаутской организации, создала экологическую организацию Tree Musketeers (название основано на созвучии в английском языке слов «три» и «дерево», каждое из которых по-своему работает со словом «мушкетеры»). А Лориг Шаркудян — организацию Baltimore Community Mediation («Сообщество медиаторов Балтимора»), помогающую жителям города решать конфликты без применения насилия и в досудебном порядке.

Работают они в технической сфере или какой-то другой, все наши вундеркинды — компьютерные гении. Они знакомы с цифровыми технологиями еще с колыбели. Это первое поколение детей, пользовавшихся компьютером с первого класса начальной школы.

Впитавшие модель устройства мира «единица-ноль», что называется, с молоком матери, они общаются с машинами так же легко, как с людьми, — и, как ехидничают их критики, даже легче.

Лидеры, которых мы назвали ветеранами, — дедушки наших вундеркиндов, причем иногда абсолютно буквально. Например, Боб Гэлвин, вице-президент компании Motorola — дедушка Брайана Салливана, генерального директора Rolling Oak Enterprises. Эти ветераны и «ветеранши» (первая группа, к сожалению, гораздо многочисленнее) вызывают всеобщее восхищение благодаря своей мудрости и мастерству. Некоторые из них ушли на покой, однако большинство продолжает руководить крупными корпорациями и другими преуспевающими организациями.

Если выразить наших ветеранов «в цифрах», как говорит обозреватель Национального радио Дэвид Бронкаччо, им по семьдесят и более лет. Выбирая из них, мы отдавали предпочтение тем, кто, даже сменив сферу деятельности, продолжает заниматься важной работой и поддерживает контакты с внешним миром. Ветераны, вызывающие наше восхищение, — это люди, подобные актеру и режиссеру Мэлу Бруксу, который всего-то 75 лет отроду начал сочинять песни и завоевал 12 престижных наград «Тони» (рекордное число!) за участие в создании бродвейского мюзикла по мотивам своего безумного, ставшего классикой комедийного фильма «Продюсеры». Стоило увидеть, как на вручении театральных наград 2001 года Брукс, вне себя от счастья, принимает одну статуэтку за другой, чтобы стало ясно: творчество и жизненная энергия не имеют ничего общего с возрастом человека. А ведь в этом и заключена суть принципиального подхода Брукса: он не обращает на свой возраст никакого внимания. «Я просто не смотрю в зеркало и не заглядываю в календарь», — говорит он.

Мы были заинтригованы такими лидерами, как Фрэнк Гери, создатель самого знаменитого здания современности — музея Гуттенхайма в испанском Бильбао, этого сверкающего сооружения невероятной волнистой формы. В 2000 году Гери исполнилось семьдесят,

но он по-прежнему играет в хоккей, которым увлекся еще в детстве в Торонто!

В числе других ветеранов — основатель компании Visa International Ди Хок; бывший председатель Комиссии по ценным бумагам и биржам Артур Левитт-мл.; бывший мэр Лос-Анджелеса и некогда соперник Гери в борьбе за шайбу Ричард Риордан; пионер Уолл-стрит Мюриэл Зиберт; редактор новостей и корреспондент CBS Майк Уоллес; а также тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета Джон Вуден.

История лидерства в рассказах и образах

Мы хотели, чтобы наши лидеры поделились своим опытом, поскольку мы заранее предполагали магнетическое воздействие их историй и их личную способность передавать сложную информацию со всеми нюансами. Нам хотелось, чтобы лидеры своими словами рассказали о том, что придавало им сил и вдохновляло, о тех событиях, которые сформировали их личность, о том, чему научила их жизнь, и о приобретенных представлениях о ней. Одновременно мы стремились к тому, чтобы сбор данных был систематичным — это было необходимо, чтобы с их помощью очертить закономерности *становления лидера*.

Для того чтобы упорядочить и сопоставить информацию, мы задавали нашим респондентам одни и те же вопросы, в то же время предлагая им делать дополнения, которые они посчитают необходимыми. Мы решили записывать наши беседы на видео, потому что знали: пленка сохранит не только слова, но и всю остальную информацию — от проксемики до едва уловимых изменений в логических ударениях и энергетике. Просмотр видео заставлял нас иной раз обратить внимание на почти незаметную запинку в речи, вызванную воспоминанием о каком-то сильном впечатлении; на живость, с которой наши герои говорили о своей работе; на тень страдания на лице при воспоминании о трагедиях и потерях; на нежность,