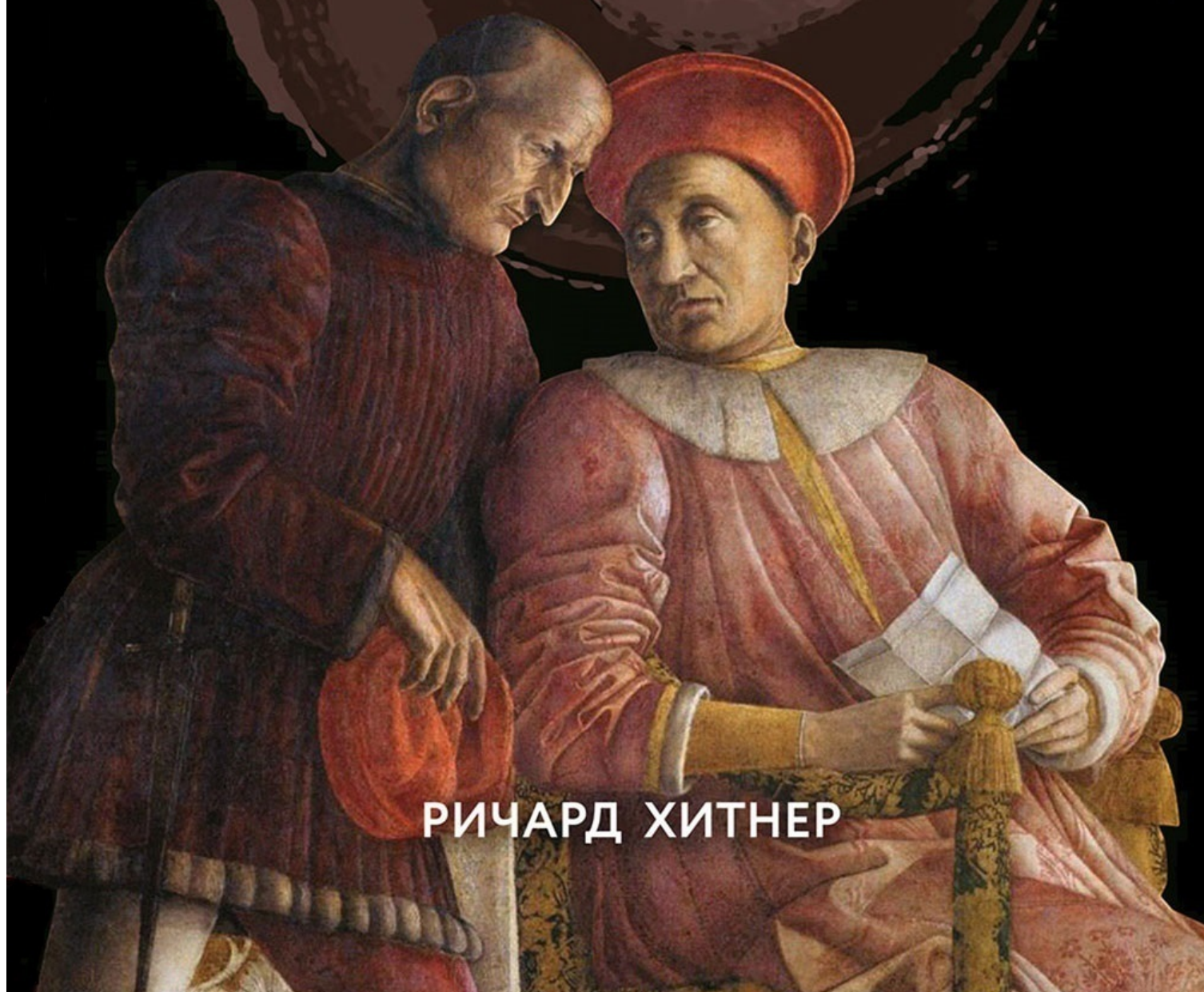


# ЛИДЕР И КОНСИЛЬЕРИ

СЕКРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО СОЮЗА



РИЧАРД ХИТНЕР

Ричард Хитнер

**Лидер и консильери. Секрет  
эффективного союза**

«Олимп-Бизнес»

2014

УДК 65.01=111  
ББК 65.290-2(4Вел)

**Хитнер Р.**

Лидер и консильери. Секрет эффективного союза / Р. Хитнер —  
«Олимп-Бизнес», 2014

ISBN 978-5-9693-0449-9

«Лидер и консильери» – одно из немногих изданий по психологии лидерства и управлению компаниями, посвященное второму эшелону управленцев: исполнительным и операционным директорам, вице-президентам, заместителям, советникам, чье влияние может определять судьбы стран, политических партий, мультинациональных корпораций и некоммерческих организаций. Исследуя феномен «второго по званию», автор рассматривает особенности теневого лидерства, качества, необходимые для этой роли, а также способы выстраивания эффективного взаимодействия с первым лицом организации. Советы и рекомендации, изложенные в «Лидере и консильери», не ограничены сферой управления, поэтому книга будет интересна как опытным и начинающим управленцам, так и широкому кругу читателей. Ранее книга выходила под названием «Консильери: Лидер в тени».

УДК 65.01=111  
ББК 65.290-2(4Вел)

ISBN 978-5-9693-0449-9

© Хитнер Р., 2014  
© Олимп-Бизнес, 2014

# Содержание

Обращение к читателю	6
Советники действительные и тайные	8
Предисловие автора к русскому изданию	10
Введение	12
Часть первая	18
1. Что общего у Р и К?	18
Доверие	19
Эмоциональный интеллект	21
КД	22
Эмоциональный коэффициент	23
Знай роль свою (или роли)	23
Попробуйте обе роли	25
2. Типичный Р. Кто это?	29
Мотивация	29
Качества Р	31
Жизнь Р	32
Часть вторая	35
3. Что движет К	35
Из К в Р и обратно: путь мудрого	36
Положительная мотивация	38
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# Ричард Хитнер

## Лидер и консильери. Секрет эффективного союза

*Посвящается Софи*

© Richard Hytner, 2014



© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2015, 2017, 2020

\* \* \*

Ричард Хитнер, опираясь на свой опыт и опыт большого числа менеджеров различного профиля, подготовил беспрецедентное по глубине и охвату исследование феномена «второго лица» в компаниях.

*Гор Наханетян, почетный профессор Московской школы управления «Сколково»*

Впечатляющий список ролей лидеров, стоящих за лидером, – это уроки для каждого человека, занимающего видное положение в обществе.

*Алистер Кэмпбелл, бывший советник по информации и стратегии британского премьер-министра Тони Блэра*

...в нашей бизнес-культуре пока чувствуется явный дефицит опыта такого управления, в котором признается роль консильери как самостоятельно мыслящего, инициативного второго лица.

*Михаил Кларин, соучредитель Ассоциации русскоязычных коучей, член-корреспондент Российской академии образования*

Как человек, который никогда не приходит первым, я полюбила эту со вкусом написанную книгу.

*Люси Келлауэй, колумнист в Financial Times*

Эта книга из разряда making a difference. В ней простым языком ненавязчиво и эффективно объясняются сложнейшие управленческие проблемы. «Лидер и консильери» – книга о развилке карьеры менеджера.

*Ефим Островский, частнопрактикующий советник*

Оригинальная и такая нужная работа Хитнера посвящена невоспетым героям – тем, кого не освещают лучи софитов. «Лидер и консильери» – книга, которую надо прочитать.

*Линда Граттон, профессор менеджмента Лондонской школы бизнеса*

## Обращение к читателю

Эта книга будет одинаково интересна как опытным предпринимателям и менеджерам, так и начинающим управленцам. Первые увидят в ней знакомые ситуации и роли. Вторые с ее помощью проанализируют свои сильные и слабые стороны и определят, в каком качестве они могли бы быть наиболее эффективны: в качестве «первого лица» – очевидного лидера, принимающего стратегические решения и несущего бремя ответственности за них, в том числе перед сотрудниками, партнерами и общественностью, или как «второе лицо» – лидер теневой, признанный только членами организации, следующий за решениями «первого» и приводящий в движение корпоративный механизм.

Многие компании прекращают свое существование, еще не успев завоевать известность и место на рынке. Зачастую причина тому банальна: основатели либо вовсе не обсудили роль каждого из них в структуре организации, либо не смогли договориться об этом. В результате ни один из амбициозных руководителей не желает соглашаться на вспомогательную роль, каждый пытается претендовать на абсолютную власть. Так возникает конфликт, переходящий в открытое противостояние. Очевидно, что это не идет на пользу общему делу. Через этот кризис довелось пройти некоторым из выпускников Московской школы управления «Сколково», за профессиональной судьбой которых я слежу. И им, и всем другим молодым предпринимателям нужно как можно раньше понять, что речь здесь не об амбициях, а о природной данности: кто-то пишет хорошую музыку, кто-то делает операции на сердце, кто-то придумывает и направляет, кто-то воплощает идеи. Есть художник и есть муза: в этом союзе каждый согласен со своей ролью и доволен ею, стремление к успеху обоюдное, и каждый вносит посильный вклад в него. Точно так же должно быть и в бизнесе.

Чтобы осознать свою роль, свое призвание, находиться в комфортной рабочей зоне, необходим не только самоанализ, но и постоянный диалог, обмен идеями и ощущениями, известная доля служебной искренности. И это универсальное правило для компаний любого профиля, любого размера, с любым объемом капитала. Информационный поток внутри организации схож с кровеносной системой человеческого организма. Если мозг получает недостаточно кислорода, он не может полноценно работать, полностью справляться с рабочей нагрузкой. Но самое ужасное происходит тогда, когда не выдерживает и разрывается сердце компании. Утаивание или искажение сведений любого характера ведет к образованию информационных тромбов. Как следствие, руководитель не может составить полную картину происходящего и принять эффективное решение, не может просчитать последствий. Такое положение вещей равносильно блужданию в темноте и рано или поздно обернется крахом компании. «Вторые лица» нужны как раз для того, чтобы следить за чистотой сосудов: проводить информацию от руководителя к подчиненным и наоборот. Как видите, это жизненно важная функция. Фактически помощники выступают в роли миссионеров: обращают сотрудников в корпоративную веру и следят, чтобы никто не сбился с пути. Их задача – убедиться, что новые люди, приходя в штат, способны правильно трактовать их сигналы и смогут влиться в корпоративную культуру. И это очень творческая работа, которая может приносить удовольствие, нисколько не обременяя. Но такой сценарий возможен лишь в том случае, если вы не кривите душой и не переступаете через себя. То есть, по большому счету, если в вас и в вашем лидере живет одна душа художника. Я убежден, что лидер в принципе не может стоять обособленно, не может действовать сам по себе. Единственный автономный элемент не является системой: чтобы создать систему, нужны как минимум два человека, связанные доверием – личным и профессиональным. «Второе лицо» всегда слышит намерения руководителя, доносит их до подчиненных всех уровней, заражает его идеями всю компанию.

Автор этой книги, топ-менеджер всемирно знаменитого рекламного агентства Saatchi & Saatchi Ричард Хитнер, опираясь на свой опыт и опыт большого числа менеджеров различного профиля, подготовил беспрецедентное по глубине и охвату исследование феномена «второго лица» в компаниях. Я искренне желаю вам внимательно и вдумчиво прочесть эту книгу. Она дополнит те знания в области управления, которые предлагаются в Московской школе управления «Сколково» и других бизнес-школах или же получены вами опытным путем.

*Гор Нахапетян, почетный профессор Московской школы управления  
«Сколково»*

## Советники действительные и тайные

Открыв книгу, я сразу же ощутил, насколько мне близка ее тема. Возможно, потому что я хорошо знаком с ролью консильери, так выразительно описанной здесь. Мне не раз случалось анализировать работу и поддерживать профессионалов, которые прикладывали всё свое мастерство и энергию, чтобы добиться успеха в этой роли. А может быть, дело еще и в сильнейшем впечатлении, которое осталось у меня с тех давних лет, когда я впервые узнал из Библии о драматичной судьбе Иосифа: история его службы в качестве «номера два» у могущественного фараона пережила память о самом «первом лице» на тысячи лет.

В российском бизнесе сложился особый опыт «управления из тени». В исторически малый срок, с начала 1990-х и до нынешнего времени, в нашей стране появилась категория людей, которые внезапно и неожиданно для себя оказались на вершинах только что созданных ими компаний. Внезапными и неожиданными для многих оказались не только быстро пришедшие деньги, но и целый набор сопутствующих факторов – приятных и не слишком. Обнаружилось, что приятные стороны статуса собственника сопровождались непрерывными заботами о том, чтобы обеспечивать бизнесу ресурсы для роста и защиту от угроз. Отношения с людьми в окружении стали приобретать более жесткие очертания. Управление бизнесом оказалось круглосуточным занятием.

Быстро выявились сложности со «вторыми номерами». Прежде всего с теми, кто взял на себя одну из ключевых бизнес-функций – продажи, финансы, развитие бизнеса. На этих ролях стали появляться амбициозные замы, непокорные младшие партнеры, чья инициатива плохо переносила покров густой тени «первого лица». Для управления семейными компаниями нужно было вводить особо высокий поправочный коэффициент сложности. Нередко «вторые номера» вытеснялись из управления, наиболее активные и амбициозные уходили «на сторону», унося с собой часть бизнеса.

Управленческая тень накрывает еще один уголок в близком соседстве с фигурой лидера бизнеса. Чем выше подъем, тем острее чувствуется одиночество на вершине. Феномен одиночества лидера известен. Лидер находится в плотном окружении, но поделиться своими проблемами, обсудить ситуацию, проговорить возникающие деловые и жизненные сложности не с кем. Из недавних друзей кто-то влился в команду и стал партнером или сотрудником; кто-то ушел в бизнес и превратился в конкурента; некоторые остались приятными в общении людьми, но далекими от бизнеса и его проблем; иные исчезли из поля зрения. Доступное прежде доверительное обсуждение важных жизненных тем теперь оказалось либо нереальным, либо противопоставленным – нельзя же откровенничать с сотрудником, потенциальным бизнес-партнером или конкурентом. Загружать обсуждением деловых проблем супругу или супруга (если они сохранились) бесполезно для семейной жизни. И оказывается, что поговорить – не с кем.

На этом жизненном фоне у многих собственников начали появляться особые доверенные лица, обозначаемые словом «советник». Задачи их обычно не очерчены. Нередко они вместе с первым лицом обсуждают кандидатуры ключевых сотрудников, сложности и тонкости отношений в коллективе, предстоящие совещания, важные встречи, переговоры и т. д. В отличие от остальных людей в окружении, они не имеют четко обозначенной должности. У них часто нет не только ясного функционала, но и управленческих полномочий и зоны ответственности, зато есть возможность влиять на принимаемые решения. Советник участвует в обсуждении, подготовке и принятии решений на их зародышевой стадии с правом совещательного голоса, однако этот тихий голос звучит в самом центре принятия решений – у первого лица – и кроме него обычно не слышен никому. В коллективе такой человек занимает особое, формально не обозначенное место с заметным неформальным статусом. Отношение к нему неоднозначно, и это легко понять: каким еще может быть отношение к человеку, который обладает боль-



шим влиянием, но не обременен ответственностью? Ожидания первого лица могут включать интеллектуальный спарринг с целью отточить мысль, проверить решение и т. д. Возможно, от «номера два» ожидают человеческой и управленческой проницательности для подготовки кадровых решений. Возможно, есть потребность конфиденциально проверить восприятие готовящихся или подготовленных решений, смоделировать реакцию на них прежде, чем огласить их управленческой команде или всей организации. Ожидания от «вторых номеров» обычно меняются вслед за изменениями динамичных организаций, их не успевают осознать и сформулировать сами «первые лица». Шутка, услышанная мною однажды от одного консильери, звучала так. Босс говорит: «Угадай, что я думаю об этом проекте». А услышав ответ, выпаливает: «Не угадал, я уже передумал».

Приходится признать: в нашей бизнес-культуре пока чувствуется явный дефицит опыта такого управления, в котором признаётся роль консильери (*К*) как самостоятельно мыслящего, инициативного второго лица. Здесь мы не одиноки, и автор напоминает об этом, исследуя, что происходит в тени управления, когда свет направлен исключительно на первое лицо. Книга позволяет нам соотнести свои представления о носителях роли *К* с тем многолетним опытом, который выявлен благодаря пытливому интересу и усилиям автора. Успехи лидеров находятся в лучах прожекторов. Их изучают в курсах МВА, описывают в книгах и статьях. О том, как руководят в тени и как руководить из тени, не написано практически ничего. Эта книга уникальна. Автор с артистичной непринужденностью обобщает огромный материал, накопленный в опыте множества «вторых» лиц, внимательно исследует их вклад, наглядно демонстрирует весомость роли поддерживающего «номера два» для успеха бизнеса. Вслед за автором можно сказать, что ни одна роль не предлагает столько сложных задач, не требует изобретательности и лидерских качеств, достойных не меньшего восхищения, чем то, которое достается на долю «первых номеров». И не всякий лидер способен воспользоваться тем потенциалом, который несет в себе сотрудничество с сильным «вторым номером». Нужно обладать соответствующим масштабом личности, чтобы по достоинству оценить поддержку того, кто готов разведывать для тебя новые маршруты или поднимать красный флажок, увидев, что ты вот-вот «сойдешь с лыжни».

Книга особенно интересна российскому читателю: она основана на опыте, который на несколько поколений отстоит от опыта российского бизнеса. Заметим, что в этом опыте люди на ролях «бета» при всей возможной неоднозначности их положения обладают более ясными зонами ответственности и полномочий, их должности точнее обозначены и вписаны в организационные структуры, а действия (в меру конфиденциальности) более прозрачны и доступны для анализа со стороны. Похоже, это ближайший шаг, который предстоит сделать российскому бизнесу ради собственного укрепления и развития. Тем, кто готов к этому шагу, книга окажет заметную помощь.

*Михаил Кларин, соучредитель Ассоциации русскоязычных коучей, член-корреспондент Российской академии образования*

## Предисловие автора к русскому изданию

Российскому читателю этой книги, безусловно, знакома идея двух типов лидерства: формального явного и неформального теневого, тем не менее влияющего на замыслы и действия первых лиц. Немало свидетельств подобной дихотомии можно найти и в прошлом, и в настоящем России. Хрестоматийным примером, по крайней мере за пределами России, является роль, которую играл Распутин в жизни царской семьи. Несмотря на экстраординарное, даже мистическое влияние старца на императрицу, степень воздействия, оказываемого им на политику Николая II, возможно, сильно преувеличена. Но даже те, кто не слышал песен Boney M. и не видел диснеевскую версию «Анастасии»<sup>1</sup>, не сомневаются, что близость бывшего крестьянина к трону сыграла важную роль в росте непопулярности, а затем и в падении монархии в России.

Книга «Лидер и консильери» посвящена исследованию взаимоотношений, существующих между «правителями» и их «распутиными» (то есть теми, кто у власти, и теми, кто находится в «закулирье»). Речь идет о лидерах различных государственных, политических, коммерческих и общественных структур и их советниках, стоящих «за треном». Многие из последних, с которыми я беседовал при работе над этой книгой, будь у них хоть малейший шанс, охотно переняли бы практику эпохи Ивана и Петра Алексеевичей, когда наставления малолетним царям подавались советниками-боярами из потайного места через оконце, прорезанное в спинке. У меня тоже бывает искушение прорезать отверстие в спинке кресла моего босса, так чтобы слышать информацию (или дезинформацию), которую он получает, и предлагать варианты решений.

С момента публикации книги в ходе многих обсуждений и дискуссий, имевших место в Великобритании, США, Индии, Китае и континентальной Европе, представители самых разных сфер – армии, полиции, политики, искусства, спорта и бизнеса – стремились развенчать два распространенных мифа. Первый – это потребность в единственном лидере, обладающем харизмой и героическими чертами. Сколько бы массовая культура ни подпитывала жажду публики поклоняться какому-то конкретному герою, многие находят данную идею неубедительной. Не был сторонником этой идеи и Лев Толстой, отвергавший утверждение, будто Россия была сформирована волей одного человека – Петра Великого, и что Франция из республики стала империей, а французская армия отправилась в Россию по воле одного человека – Наполеона.

«Не Наполеон распоряжался ходом сраженья [Бородино], потому что из диспозиции его ничего не было исполнено и во время сражения он не знал про то, что происходило впереди его. <...> Наполеон в Бородинском сражении исполнял свое дело представителя власти так же хорошо, и еще лучше, чем в других сражениях. Он не сделал ничего вредного для хода сражения; он склонялся на мнения более благоразумные; он не путал, не противоречил сам себе, не испугался и не убежал с поля сражения, а с своим большим тактом и опытом войны спокойно и достойно исполнял свою роль кажущегося начальствования»<sup>2</sup>.

Второй миф, в который верят не менее часто, заключается в том, что, если человек не готов взять на себя единоличную ответственность, он не обладает способностью руководить. Однако люди легко соглашаются с тем, что успех руководителя зависит и от способных помощников, энергичных заместителей и доверенных лиц, включая в отдельных случаях даже партнеров по браку. На недавней конференции по лидерству Арчи Браун, профессор полито-

---

<sup>1</sup> Речь идет о мультфильме, в основе которого лежит одноименный фильм 1956 г. об Анастасии Романовой, дочери последнего российского царя Николая II. – *Примеч. пер.*

<sup>2</sup> Толстой Л. Н. Война и мир. Том 3. Глава XXVIII. – *Примеч. пер.*

логии Оксфордского университета, рассказывал о чете Горбачевых, где, как известно, Раиса Максимовна имела влияние на идеи и решения Михаила Сергеевича. Чрезвычайная близость четы Горбачевых представляла, по словам профессора, полный разрыв с советской практикой: Раиса Максимовна сопровождала Михаила Горбачева повсюду – будь то посещение российской глубинки или официальные визиты в зарубежные страны. В начале перестройки корреспондент американского канала NBC Том Броко спросил Горбачева о том, какие вопросы он обсуждает с женой, и его ответ вызвал сенсацию в Советском Союзе. Слова «мы обсуждаем любые вопросы» были переданы по советскому телевидению и радио, опубликованы в «Правде». Уточняющий вопрос Броко и ответ Горбачева даже для переживающих большие перемены советских СМИ оказались шокирующими и в эфир не пошли. Броко спросил: «В том числе государственные дела, на самом высоком уровне?», – и Горбачев сказал: «По-моему, я ответил на ваш вопрос. Мы обсуждаем всё».

Одним из неожиданных последствий выхода книги «Лидер и консильери» стало обсуждение новой стороны лидерства: лидерства в семье. Кто действительно заправляет делами дома и принимает окончательные решения? По каким вопросам каждый из партнеров имеет последнее слово? Какие договоренности существуют по поводу здоровой критики, разрешения конфликтов, празднования общей победы? Распределение лидерских обязанностей необходимо в личном контексте не менее, чем в профессиональном.

И всё же книга написана для управленцев – руководителей высшего звена и тех, на кого они опираются, служа своим боссам честно, мужественно и самоотверженно: «...благодарность моя тогда только изъясится в своей силе, когда мне для славы Вашего Величества удастся кровь пролить»<sup>3</sup>, – писал Потемкин Екатерине Великой. Эта книга – для тех, кто, может быть, и не желает проливать кровь за своих руководителей, но готов бескорыстно и самоотверженно вести их к успеху и славе.

---

<sup>3</sup> Монтефиоре, Саймон Сибэг. Жизнь Потемкина (*Montefiore, Simon Sebag. Prince of Princes: the life of Potemkin.* – London: Weidenfeld & Nicolson, 2001). – Примеч. пер.

## Введение

*«Первый – плохой, второй – хороший, третий – мужик, шерстью поросший».*

*Детская считалочка*

Цель этой книги – объяснить главное правило детской площадки. Когда-то его выдумали, а теперь повторяют люди под номером два – или, если точнее, не вполне первые. Эта считалка была не в ходу среди моих погодков в начальной школе. Будь всё иначе, я не стал бы лезть из кожи вон, стараясь быть первым: уж лучше потратил бы больше сил, чтобы стать вторым. Для третьего же места мне явно недоставало шерсти. Вам, наверное, кажется, что первые, заставив всех прочих смотреть себе вслед, никогда не задумывались над этим стишком. Однако многие помнят его, и воспоминания эти тревожны. Может быть, уже тогда они догадывались, что вторые знают какой-то секрет?

Мысль о том, что первый – плохой (или, как минимум, не самый лучший), впервые пришла мне в голову, только когда в возрасте 43 лет я снова сел за парту. В Лондонской школе бизнеса я ощутил, что безграничная свобода – это отсутствие таблички «генеральный директор» на двери офиса, отсутствие личного помощника и персонального парковочного места. Четыре года спустя, когда подходил к концу срок моего пребывания в кресле управляющего делами Saatchi & Saatchi в Европе, Африке и на Ближнем Востоке, я думал о том, как редко я бывал счастлив, принимая серьезные и неоднозначные решения, и какую радость доставляла мне возможность повлиять на обстоятельства, заставлявшие меня делать выбор. Итак, я решил стать заместителем и отказаться от роли главного – всевластного и вездесущего. Я стал вторым, и это был первый шаг. Как оказалось, наиболее верный в моей карьере.

С тех самых пор меня удивляло, что книги по управлению бизнесом выстроены с позиции первых лиц. Почему роль заместителя, советника, помощника – любого, но не № 1 – считают недостойной честолюбивого, талантливого лидера? Почему тех, кто играет эти роли, зачастую игнорируют? И как же в таком случае выстроить альтернативную модель лидерства, которая описывает, воспитывает и восхваляет подобных людей и то глубокое влияние, которое они оказывают?

Google по запросу «лидерство» выдает страницы ссылок, подтверждающих догадку о том, что вся управленческая наука имеет целью лишь формирование и развитие первых. Однако большинство комментаторов сходятся во мнении, что ни один человек не может полностью соответствовать эталону лидера. Даже если организации посчастливилось иметь во главе скромного и деликатного руководителя, знающего свои недостатки и сильные стороны, ее процветание и долголетие не объясняются только этим. Лидерство в организации – всегда нечто большее, чем личные качества первого лица.

К счастью, образ неукротимого вожака стаи, непобедимого героя выглядит сегодня заметно устаревшим. В последнее время модные деловые журналы наполнены рассуждениями о лидерах-слугах, духовных дзен-лидерах. Имея дело с самыми влиятельными компаниями всего мира, я встречал тех, кто считает служение людям своим призванием. Действительно, в некоторых частях света, особенно на Востоке, личность всегда стояла ниже семьи, общества или предприятия, служащих более высокой цели. Но встречал я и тех, кто под маской благодетеля искал выгоды лишь для себя одного. Впрочем, факт остается фактом: костюм важного и злого начальника вышел из моды.

Однако же в мире, где вращается большинство из нас, то есть вдали от делового Олимпа, отношение к иерархии остается нездоровым, а правила игры – строгими и удручающими: ты – номер один или «номер никто», абсолютный лидер или пешка. Даже на Востоке, где люди со

смирением принимают свое положение во имя согласия и взаимного уважения внутри структуры, растет понимание того, что мы слишком давно культивируем чувство превосходства у избранных ценой потенциального участия многих.

Из-за уверенности, что нужно непременно быть первым, у большинства прогрессирует «синдром второго», иссушающий личность. В некоторых культурах он заставляет людей беспрекословно принимать стесняющие их обстоятельства, в других – наказывает тех, кто не спешит вступать в борьбу за первенство или кому не терпится выйти из нее. Некоторые подозревают, что Том Стоппард страдал синдромом второго. В кулуарах ходили слухи, что «Настоящий инспектор Хаунд», сатирическая пьеса Стоппарда о профессии театрального критика, писалась под черновым заголовком «Дублеры». Устав от вопросов о местонахождении Хиггса, главного критика, запасной критик Мун призывает к восстанию:

«Порой я мечтаю о революции, кровавом государственном перевороте, который совершат люди второго эшелона, о трупях ведущих актеров, которых перережет второй состав, о фокусниках, перепиленных пополам неустанно улыбающимися шикарными девицами, о командах игроков в крикет, уничтоженных разбушевавшимися бандами со скамеек запасных. Я мечтаю о чемпионах по боксу, отправленных в нокаут ударом в затылок. И это пока вечные невесты опрокидывают и насилуют женихов на горах хот-догов, личные секретари парламентариев закладывают бомбы в роскошный "Number" министра, комики умирают на провинциальных сценах, лишенные пропитания молчаливо торжествующими суфлерами, а армия ассистентов и заместителей, помощников командира и вторых призеров марширует в ногу: они штурмуют дворец, где второй сын уже взгромоздился на трон, прикончив старшего братца крокетной клюшкой. Вторые мира сего да станут в первый ряд!»

*Том Стоппард. «Настоящий инспектор Хаунд»*

Мы и вправду должны восстать, потому что эта проблема существенна для всех общественных институтов. В казармах шепчутся о том же, о чем с досадой размышляют даже лучшие в наших рядах: если ты на вторых ролях, то ничего не добьешься.

Ничто так не усугубляет синдром второго, как утверждение: «Он прекрасный заместитель». Можно ли придумать более обидный комплимент? Во всех частях света эти слова означают лишь одно: «Он никогда не станет первым». Внутри иерархии только первый имеет значение и вес. Даже если в этих словах и не было злого умысла, синдром второго удобен руководителю, помешанному на самосохранении и культе собственной личности: «Неважно, был ли я рожден великим, достиг величия или несу тяжкий груз величия на своих плечах, – остальным суждено стоять в моей тени». Когда подчиненные № 2, 3 и 4 оправдывают такую власть, очередь из тех, кто желает воткнуть нож в спину начальника, становится короче и покорнее.

Однако вину за эту болезнь нельзя целиком перекладывать на первое лицо. Ее зачастую можно предупредить, а все моральные травмы заболевший и вовсе наносит себе сам: «Я не могу распахивать всех локтями, расчищая себе дорогу», «Я не силен в принятии решений», «Я предпочитаю безопасность и стараюсь не поднимать головы», «Я никогда не был главным в команде», «Мой голос никогда не звучал громче остальных», «Ни разу я не начинал ничего с нуля». Мы оправдали свою роль ведомого и привыкли считать себя неполноценными. Тем самым мы невольно, как и большинство, принялись расставлять людей по порядку, что так мешает выбирать роли – лидерские роли, которые люди могли бы полноценно и с удовольствием исполнять.

Признавая, что не все решения на свете принимает или может принять всесильный лидер, мы, будто сговорившись, отказываем в важности тем, кто стоит за его спиной. С долей презрения мы относимся к тем, кто не боится во всеуслышание заявлять, что не имеет склонно-

сти к лидерству и не обладает лидерскими качествами. О тех первых, кто не ставит первенство во главу угла, мы говорим, что они перегорели и стали ленивы. Если кто-то посвятил себя исполнению роли второго плана, мы скажем, что ему не хватает амбиций. Пора избавиться от номеров: это первое, что должны сделать все организации, которые хотели бы более разумно распределять власть. Если у вас есть опасения, что так структура утратит стройность, вспомните: старший лейтенант ВМС Великобритании является помощником капитана корабля, но при этом зовется номером один<sup>4</sup>.

Отвергая культ личности первого номера и освобождаясь от самоограничений, мы должны перекрыть и другой источник комплексов – привычку присваивать нелепейшие титулы, которые символизируют власть над теми, у кого ее нет. Мы понимаем, почему нам нужен генеральный директор, финансовый директор или исполнительный директор. Один обладает правом последнего слова, другой пытается удержать его подальше от проблем, третий – воплощает решения первого. Но кто-нибудь может мне объяснить, в чем заключается работа директора по влиянию? Это не просто влиятельный человек, а специалист по влиянию, главный по данному вопросу! Вообще эту табличку за большие деньги купили для двери кабинета бывшего начальника информационного отдела, то есть, проще говоря, главы отдела IT. Присваивая имена, нужно следовать общему правилу: меньше обещать и больше делать. Лучше рассмешить кого-то, чем сказать: «Я комик». Возглавляя отдел техподдержки, лучше вовремя предоставить генеральному данные в удобном формате, помочь ему принять серьезное решение и перейти к следующему вопросу, о котором нам, противникам механизации, необходимо знать. Это принесет вам больше влияния, чем смехотворный рассказ о ваших обязанностях.

Побратимы нашего командира IT-специалистов, также не заглядывая в зеркало, применяют на себя регалии начальников: руководителя кредитного отдела, главы отдела управления рисками, безопасности, дизайна и диверсификации, отдела по обслуживанию клиентов и связям с общественностью, отдела инноваций, знаний, обучения, частной жизни. Статусом можно щегольнуть перед подчиненными, однако он ничего не говорит о сути полномочий. Встречаются даже директора по зрению: на содержание такого начальника охотно потратится компания Specsavers и другие ведущие фирмы в области офтальмологии. Неужели нужно называться директором, чтобы гордиться собой и работать с большей отдачей? Нельзя допустить, чтобы из-за циркового жонглирования названиями должностей эти важные роли оказались дискредитированными, их исполнители выглядели генетически модифицированными корпоративными курицами, а коллеги понятия не имели, чем же, собственно, те занимаются.

Но как мы можем распределять ответственность, не присваивая номеров и мудреных званий? Эта книга в первую очередь посвящена отношениям между абсолютными лидерами и их разнообразными заместителями. Она также расскажет о том, как выбрать подходящую роль, а не втискиваться в ту, что не по душе и не по способностям. Здесь описаны люди, которые готовы быть лидерами в своей области и в нужный момент прийти на подмогу тому, за кем последнее слово; люди, которым нравится работать в команде. Жестокие битвы, сотрясающие некоторые организации, зачастую проистекают из неспособности руководителей осознать сущность и взаимосвязь разных ролей. В этой книге вы не найдете перечня новых должностей, хотя я с радостью предложил бы взять за основу прозрачную и изящную итальянскую систему именовании: если вы учились юриспруденции, вы зоветесь адвокатом (или, как сказал бы итальянец, *avvocato*), если инженерному делу – инженером (*ingegnere*), если бизнесу – *dottore*. Я не хочу сказать, что амбициозный лидер, штудирующий книги по богословию, должен именоваться Богом, – я всего лишь имею в виду, что название должности обязано отражать природу деятельности конкретного человека. Ведь насколько было бы проще представиться, скажем,

<sup>4</sup> Пример построен на игре слов в английском языке, где эквивалентом «старшего лейтенанта» является First Lieutenant, то есть в буквальном переводе «первый лейтенант». – Примеч. ред.

соседу по столу так: «Я тот, кто принимает решения, консультирует при принятии решений или претворяет их в жизнь».

У меня есть еще одно лекарство от синдрома второго с его нумерацией и ненужными титулами: оно следует из принципа деления на альфа- и бета-самцов у диких бабуинов. Новейшие исследования, проведенные полевыми биологами, показали, что альфа-лидерство не так безоговорочно, как принято считать, и что оно дорого обходится доминирующей особи. Бабуиновая теория постулирует, что бета-самцы радуются жизни куда больше и страдают от стрессов куда меньше, чем их альфа-соседи. Как бета-самец я с этим полностью согласен. Наше общество слишком долго было заиклено на альфа-лидерстве. Амбиции альф носят неприкрыто животный характер, а их мотивация, говоря откровенно, очевидна. Куда более загадочны бета: их амбиции и мотивация не ясны в полной мере ни альфам, ни окружающим, ни даже им самим. Я думал назвать книгу «Лидерство бабуинов», но, заменив № 1 и № 2 на альфу и бету соответственно, я бы не раз услышал: «Он блестящий бета». Нет уж, увольте. Впрочем, лидерские качества и нельзя раздать всем поровну; и хотя герои коммунистических утопий и легкомысленных песенок группы Hot Chocolate всякий раз оказывались победителями, в реальной жизни людей с таким талантом единицы. И в основе моей философии лежит незаменимость лидера, принимающего окончательные решения и несущего за них ответственность.

Ключей к решению проблемы «второго» несколько. Во-первых, это такое распределение ролей между лидерами, которое сохраняет за одним из них право решающего голоса, не умаляя заслуг остальных. Во-вторых, даже выявив ту область, в которой человек наиболее силен, нельзя отказывать ему в возможности экспериментировать с разными лидерскими ролями. В-третьих, каждому из лидеров нужно присвоить благородное, гордое название, не прибегая к порядковым условностям. Так, слово «консильери» (советники главы итальянского мафиозного клана) вошло в обиход с появлением романа Марио Пьюзо «Крестный отец». Книга, которую вы держите в руках, – это мое средство против синдрома второго, и консильери здесь помещены в менее криминальный контекст. Они – заместители, помощники, советники, которые информируют и консультируют тех, кто принимает решения. Консильери, или *К*, – правая рука руководителя, – сами по себе тоже лидеры. Лишь немногие из них сами становятся ответственными руководителями типа *Р*; чаще они занимают позиции, где могут работать на успех такого лидера и целой организации, формировать, освещать и продлевать его.

Буквы «Р» и «К» заимствованы мной из модели ОНИКС<sup>5</sup>, которая лежала в основе компании Saatchi & Saatchi. Многие другие компании взяли ОНИКС на вооружение, в исходном или модифицированном варианте. Главная задача – прояснить роль каждого человека, вовлеченного в работу. ОНИКС не является иерархической структурой, и человек, независимо от возраста и опыта, может занимать в ней любую позицию. Буквы «О» («Р»), «Н», «И», «К» и «С» очерчивают сферу ответственности и обозначают характер взаимоотношений с другими игроками.

Эта управленческая модель по праву заслуживает отдельной книги. Если же говорить кратко, то:

**О (в нашей книге – Р)** – Ответственный Руководитель, обладающий полномочиями принимать окончательные решения, управляющий проектом, ответственный за его успех;

**Н** – Наблюдатель и Наставник, направляющий и поддерживающий **Р**;

**И** – Исполнители, помощники, рабочие пчелы, которые трудятся на благо **Р**;

**К** – Консультанты, Консильери, чья мудрость, компетентность и видение необходимы **Р**;

---

<sup>5</sup> ОНИКС (англ. RASCI – Responsible, Approves, Supports, Consults, Informed) – способ распределения ролей и зон ответственности в проектном менеджменте. – *Примеч. ред.*

**С** – Сотрудники организации, которые не вовлечены в проект, но полностью информированы обо всем, что с ним связано.

Есть такие организации (конечно, не Saatchi & Saatchi), где к акрониму добавляют коварную **П**. Это категория **Посторонних**, которых не следует посвящать ни в какие секреты.

Разделив ответственность на пять взаимодополняющих секторов, можно успешно управляться с делами компании, но структура лидерства должна быть еще проще. Моя теория сводит ОНИКС к двум категориям – *Р* и *К*, где *Р* несут всю полноту ответственности за предприятие, а *К* выступают в роли консильери, являются соратниками *Р*, консультируют и поддерживают его. Две лидерские позиции, *Р* и *К*, требуют развития разных мускулов и формируют разный опыт. На мой взгляд, роль консильери – самая благодарная. Ни одно другое амплуа не подразумевает такого количества сложных задач, не требует такой изобретательности и лидерских качеств, которые особенно восхищают меня в других. О том, как руководить, находясь в тени, спрашивают редко. Уильям Г. Сьюард<sup>6</sup> управлял страной из длинной тени, которую отбрасывал высокий цилиндр Авраама Линкольна. Должно быть, это потребовало от него недюжинных смирения и кротости. Когда они были соперниками, Сьюард называл Линкольна «адвокатишкой из Иллинойса», но, проиграв на выборах, он стал не просто надежным государственным секретарем, но и правой рукой Линкольна.

«Лидер и консильери» – книга об отношениях между *Р* и *К*. Я предложу свое видение характера лидеров типа *К*, особенностей их психологии и патологий, опишу качества, навыки и модели поведения, которые необходимы разным *К* для успеха. Мы коснемся разных форм лидерства этого типа, рассмотрев примеры начальников и начальниц, исполнительных и финансовых директоров, руководителей администрации и кадровых служб, секретарей, государственных служащих, руководителей отделов, проектов и рабочих групп, личных помощников, исполнителей, адъютантов, старших лейтенантов, первых скрипок в оркестре и вице-президентов.

Когда вице-президент Соединенных Штатов Уолтер Мондейл<sup>7</sup> участвовал в президентской гонке, Юджина Маккарти, также претендовавшего на место кандидата от Демократической партии, спросили, что он думает о Мондейле. Тот ответил: «У него душа вице-президента». Это занятное свойство и помешало Мондейлу стать во главе страны. Сможет ли моя книга убедить читателя в том, что ремарка Маккарти была комплиментом? Мне кажется, слова Маккарти перестали быть оскорбительными с тех самых пор, как я поделил лидеров на две категории – руководителей, принимающих окончательные решения (*Р*), и лидеров *К*, которые могут иметь разные сферы ответственности. «Лидер и консильери» – новое толкование лидерства, которое мне хотелось бы внедрить. Я надеюсь, что консильери, осознанно встающих за спину *Р*, довольных своим положением и добросовестно исполняющих свою роль, станет больше.

Книга состоит из трех частей.

**Часть первая** посвящена достоинствам, общим для всех лидеров; в ней высказываются сомнения в том, что положение *Р* – то, к чему стоит стремиться самозабвенно и истово.

---

<sup>6</sup> Сьюард, Уильям Генри (1801–1872) – американский политик и государственный деятель. Был сенатором от штата Нью-Йорк, затем стал его губернатором (1839–1842). Занимал пост госсекретаря США (1861–1869) в правительстве Линкольна. В 1867 г. организовал покупку Аляски. В его честь названы полуостров и город на Аляске; его имя носит праздник, который в этом штате отмечают в последний понедельник марта. Известен как ярый противник рабства. – *Примеч. пер.*

<sup>7</sup> Уолтер Мондейл (род. 1928) – демократ, вице-президент США (1977–1981) в администрации Джими Картера. – *Примеч. пер.*



*Глава 1* посвящена общим чертам лидеров *P* и *K*. Здесь высказывается предположение, что талантливые лидеры должны попробовать обе роли, если это возможно, – пусть даже они чувствуют склонность только к одной из них.

В *главе 2* приоткрывается завеса тайны над жизнью *P* и отдается должное тем, кто может и хочет принять отдельные аспекты лидерства, которые другим кажутся неприятными и неприемлемыми.

**Часть вторая** посвящена славным моментам жизни *K*, тому, что подталкивает их к выбору этой роли, как они доказывают свою ценность и какие исполняют обязанности.

В *главе 3* мы задаемся вопросом о мотивации *K*, которая представляется еще более загадочной, чем мотивация *P*. Великие *K* радуются жизни, если могут учиться, направлять других людей и менять правила игры.

В *главе 4* исследуется характер *K*. Чтобы добиться максимальной отдачи от окружающих, *K* должны быть непринужденными, вызывать доверие, генерировать новые идеи и быть достаточно смелыми, чтобы докладывать *P*, как в действительности обстоят дела.

В *главе 5* рассматриваются классические типы *K* и показывается, что лучшие из них принимают удар, облегчают работу *P*, предлагают свежие идеи, помогают *P* сохранять верность себе и добиваться результата.

**Часть третья** посвящена жизни рядом с лидером. Здесь я попытался нащупать оптимальные пути сотрудничества *P* и *K*.

Рекомендации *главы 6* помогают *P*-лидерам выбирать правильного *K*, избегать подлостей с его стороны и апеллировать к его лучшим качествам.

Советы *главы 7* помогают *K*-лидерам выбирать правильного *P*, справляться с его нарциссизмом, разграничивать деловое пространство и вести руководителя к процветанию.

Руководители – люди занятые и дорожат своим временем. Поэтому они могут ознакомиться только с теми главами, которые, на их взгляд, имеют к ним прямое отношение. Но хочу предупредить: пробежка по верхам не позволит им лучше понять своих консильери. Однако решать не мне. Что касается *K*, им чтения через строчку будет явно недостаточно, даже если они станут читать о собственных качествах из чистого любопытства, а не из практических соображений, ибо от *K* всегда ожидают тщательности и добросовестности.

Эта книга была задумана с целью сделать лидерство более эффективным: предложив ролевые модели, определив качества *K* и снабдив практическими советами лидеров обоих типов. Надеюсь, что *P* удастся дольше оставаться на своем посту, что организации сумеют добиться устойчивости и выбрать долгосрочный вектор развития, что люди смогут занимать лидерские позиции, которые им подходят и делают счастливее, и что роль консильери станет привлекательной для большего числа людей, в том числе убежденных лидеров *P*-типа.

У королей преступного мира толпы завистников и пламенных поклонников, им посвящали статьи и целые тома. Теперь настал момент славы для их советников. «У него была душа консильери» – пусть напишут потомки на моем надгробии. *Такова же душа этой книги.*

## Часть первая

### 1. Что общего у *P* и *K*?

*«Он предпочитал быть первым в мечтах, а не в реальности».*

И всё же Тони Блэр был неправ в отношении Гордона Брауна. Во всяком случае, такой вывод мы делаем из дневников Алистера Кэмпбелла<sup>8</sup>, цитировавшего Блэра. Оба будущих премьер-министра одновременно вошли в Палату общин, делили полномочия, работали плечом к плечу, осваивая таким образом и роль *P* – человека, принимающего окончательные решения, – и роль *K*, консильери. После первой победы на выборах «новых лейбористов»<sup>9</sup> было много разговоров о том, что № 2, проживающий в № 11, отчаянно хочет быть № 1 в № 10»<sup>10</sup>. В действительности шумный<sup>11</sup> сосед Блэра уже на посту канцлера проявил все задатки лидера. Если бы у Брауна не было столь явных задатков лидера *P*-типа, у Блэра, возможно, даже хватило бы смелости убрать его с поста канцлера казначейства, в очередной раз почувствовав, что тот подрывает его авторитет. Гордон Браун был неудобным лидером: можно сказать, *P* с минусом.

Стремление к высокому положению естественно. Куда сложнее понять, подходит ли оно вам. Всё, что вы прочтете ниже, поможет сделать осознанный выбор. Хотите ли вы стать лидером *P*, центром внимания, человеком, на котором лежит вся ответственность? Или вы предпочли бы положение *K*, от которого зависит *P*, – влиятельного и компетентного, дающего советы, направляющего и ведущего *P* к цели?

Встречаются люди, которые явно предрасположены к одному из этих двух типов лидерства. Тем не менее, как и многие великие спортсмены, музыканты или политики, способные справляться с разными позициями на поле, освоить несколько музыкальных инструментов или успешно выполнять новые обязанности, великие лидеры могут играть роль как *P*, так и *K*. Некоторые из лучших футбольных полузащитников поначалу были нападающими. Перейдя в центр поля, они уже интуитивно чувствовали, когда придержать мяч, а когда сделать пас.

Возможно, примерить обе роли – лучший способ разобраться в собственных склонностях. Большинство руководителей, которых мы сегодня, не колеблясь, отнесли бы к типу *P*, вышли на высший уровень, уже в совершенстве овладев ролью *K*. И когда они наконец обзаводятся мантией большого начальника, именно этот опыт помогает им окружать себя лучшими консильери. И наоборот: те, кто оказался на позиции *K*, поносив такую мантию ранее, хорошо представляют себе, какое давление испытывает директор, помнят собственные успехи и промахи, а потому дают более качественные советы. Заместитель без опыта управления – всего лишь консультант; возможно, не лишенный талантов, но вооруженный только слайдами презентации и сыплющий предсказуемыми словами, – короче говоря, дилетант, никогда не нюхав-

---

<sup>8</sup> Алистер Кэмпбелл – бывший советник экс-премьера Великобритании Тони Блэра, автор книги «Годы Блэра» («The Blair Years»). – *Примеч. пер.*

<sup>9</sup> «Новые лейбористы» (New Labour) – ответвление лейбористской партии Великобритании. Возникло в начале 1990-х гг., ставило целью сдвиг к центру политического спектра, а также обновление программы и структуры партии, которое совершилось при Т. Блэре. – *Примеч. пер.*

<sup>10</sup> Автор имеет в виду резиденцию премьер-министра Великобритании на Даунинг-стрит, 10 и резиденцию канцлера Казначейства Великобритании на Даунинг-стрит, 11. – *Примеч. пер.*

<sup>11</sup> «Он не святой. Он неряшливый, шумный и ужасно рано просыпается», – отзывалась о Гордоне Брауне его супруга Сара Браун на одной из конференций лейбористов. – *Примеч. пер.*

ший пороха. Если консильеры не представляют, как управлять организацией, их ценность не слишком велика.

Многие лидеры ищут способы быть *P* при одних обстоятельствах и *K* – при других. Самые мудрые из метящих в начальники начинают поиски возможностей занять ту или иную позицию еще на заре своей карьеры. Но найти их не так-то просто. Мне больно смотреть на фотографии, где мы с сестрой одеты как Бэтмен и Робин. Я всё еще чувствую несправедливость той ситуации. Желание носить маску Бэтмена – однажды стать самым главным – являлось, может быть, основным стимулом моих амбиций. Возможно, если бы сестра хоть раз дала мне шанс побыть Бэтменом, я бы понял, что роль Робина приносит не меньше удовольствия.

Сегодня молодое поколение лучше подготовлено к выбору между двумя типами лидерства. Миллионы людей по всему миру имеют перед глазами замечательные и вдохновляющие примеры лидеров обоих типов. За это, в числе прочих, мы можем поблагодарить Джоан Роулинг. Возьмем, к примеру, Дамблдора, всемогущего *P*-лидера Школы чародейства и волшебства «Хогвартс» и одновременно наставника юного Гарри Поттера, его *K*. Директор школы позаботился даже об окружении Гарри, сведя его с разумницей Гермионой Грейнджер и очаровашкой Роном Уизли. Дамблдор знал, что *P* и *K* существуют на любом уровне любой структуры. Там, где есть команда, найдется и *P*, и как минимум один *K*, что позволяет честолюбивым кандидатам на руководящую позицию изучить секреты и той и другой должности.

Прежде чем провести черту между *P* и *K*, разграничить их по сути решаемых задач, мотивации и наклонностям, нельзя не упомянуть о качествах, которые роднят их. Поговорив с лидерами этих двух типов, из разных сфер деятельности и предметных областей и различного положения, я понял, что каждый раз мне приходится задаваться вопросом: «Можем ли мы им доверять?» Мы должны быть уверены, что наши руководители держат слово, не злоупотребляют властью и вообще – играют по-честному. Мы должны доверять им, чтобы не попасть впросак. У этого доверия две стороны – авторитет и надежность.

## Доверие

Чтобы заслужить авторитет, начальник обязан быть компетентным, активным, современным. Это не значит, конечно, что он должен загружать в Твиттер фотографии блюд, проглоченных во время деловых переговоров. Просто ему нельзя полагаться на свои прошлые заслуги. Некогда в моей команде работал весьма самонадеянный молодой человек, отличавшийся, однако, здоровым непочтением к старшим. «Ваши методы покрылись пылью, вы слишком давно не были в деле», – заметил он, когда я совершил промах. Подчиненным, которые не прощают вам ошибок, можно посоветовать лишь одно: совершенствоваться и всегда оставаться на высоте.

Авторитет зиждется на компетентности. Энтони Саймондс-Гудинг, бывший руководитель Whitbread Breweries<sup>12</sup>, British Satellite Broadcasting<sup>13</sup> и Macmillan Cancer Support<sup>14</sup>, вспоминает, чему научился, когда служил на флоте. Умение капитана правильно подойти к причалу было невероятно важным для команды корабля: «Моряки всегда испытывают стыд, если их капитан не может красиво пришвартоваться. Капитан – это тот, кем они хотят гордиться». Если у лидера нет авторитета, подчиненные станут стесняться и сторониться его. Даже будь он воплощением стиля, как лимоновыжималка Филиппа Старка<sup>15</sup>, – это не поправит ситуацию:

---

<sup>12</sup> Whitbread Breweries – одно из подразделений британской компании Whitbread PLC (другие известные ее бренды – Premier Inn и Costa Coffee). В 2001 г. пивоварни и пабы Whitbread Breweries были проданы компании Interbrew. – *Примеч. ред.*

<sup>13</sup> British Satellite Broadcasting – британская телевизионная компания, осуществлявшая прямое спутниковое вещание. В 1990 г. слилась со Sky Television PLC, первой коммерческой платформой прямого спутникового телевидения. – *Примеч. ред.*

<sup>14</sup> Macmillan Cancer Support – одна из крупнейших благотворительных организаций Великобритании. – *Примеч. ред.*

<sup>15</sup> Филипп Старк – известный французский промышленный дизайнер интерьеров и потребительских товаров серийного

лидеры с более скромной внешностью зачастую справляются с работой лучше. А кроме того, превосходство наших лидеров в отдельных сферах, их огромный опыт должны быть видны невооруженным глазом.

В книге Майкла Льюиса «Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»<sup>16</sup> рассказывается реальная история бейсбольной команды Oakland Athletics, которая, располагая гораздо более скромным бюджетом, чем соперники, смогла успешно конкурировать с ними. В фильме «Человек, который изменил всё», снятом по этой книге, главный менеджер команды Билли Бин (в исполнении Брэда Питта) перестает слушать главного тренера и обращается за советом к Питеру Бренду, рядовому члену штаба команды и одновременно гению статистики. Знания Бренда открывают ему глаза на то, что сокрыто от матерых стратегов<sup>17</sup>, и Бин назначает его своим ассистентом. Так, авторитет Бренда рождается из умения оперировать статистическими выкладками (и лидеры *K* отмечают для себя, что Джона Хилл, сыгравший Бренда, получил «Оскара» за лучшую роль второго плана).

Авторитет важен для формирования другой стороны доверия – надежности лидера. Если день за днем вы принимаете решения, которые ведут к блестящим результатам, люди понимают, что на вас можно положиться. Профессор Роберт Бор – один из директоров консалтинговой компании Dynamic Change Consultants, клинический психолог-консультант и коуч руководителей высшего звена. Помогая управленческим командам справиться с функциональными проблемами в организации и вернуть ей динамизм, Бор всегда подчеркивает, как важно, чтобы лидер был последователен в решениях и действиях: «Люди хотят знать, что могут доверять вам, а доверие строится на предсказуемости».

Насколько надежным лидер выглядит в глазах подчиненных, зависит еще и от того, можно ли быть с ним откровенным, умеет ли он хранить информацию, высказанную в доверительной беседе. Это правило едино и для *P*, и для *K*-лидера. Ники Чапман<sup>18</sup> начала карьеру в музыкальной индустрии как помощник по продвижению проектов в MCA Records, а затем открыла собственную компанию Brilliant PR. Будучи советником таких непохожих артистов, как Шарлотта Черч, Фил Коллинз, Билли Пайпер, Дэвид Боуи, Ван Моррисон и Эми Уайнхаус, Чапман всегда оберегала их личные секреты. Гэри Барлоу, один из коллег и верных клиентов Чапман, доверяет ей целиком и полностью: «Только через много лет вы понимаете, как честен и предан вам человек. Двадцать два года мы работаем вместе, и за это время я не встретил в прессе ни одного факта о себе, который могла бы поведать журналистам Ники. Думаю, пока я жив, такого и не случится!»

Возможно, умение вызывать людей на откровенную беседу и сохранять их доверие важнее для *K*-лидеров: они на короткой ноге с начальством, которое прислушивается к ним. Коллеги должны доверять им, спрашивать о том, о чем действительно хотят спросить. Репутация надежного человека важна и для тех, кто работает в должности директора по персоналу. Джонатан Браун вспоминает времена, когда он был управляющим проектами (на деле – директором по персоналу) и работал на Джона Манзони, в ту пору – *P* в штаб-квартире Talisman Energy<sup>19</sup> в Канаде:

«Одно время я подумывал превратить кабинет в исповедальню. Я представлял, как открываю маленькое окошко, чтобы грешник почувствовал себя в безопасности. "Прости

---

производства. – *Примеч. пер.*

<sup>16</sup> Майкл Льюис. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – *Примеч. пер.*

<sup>17</sup> Билли Бин начал набирать недооцененных в бейсбольном сообществе игроков, тем самым совершив настоящую революцию в бейсболе. В основе книги лежит реальная история спортивного менеджера. – *Примеч. пер.*

<sup>18</sup> Ники Чапман – популярная британская телеведущая, деятель музиндустрии. – *Примеч. ред.*

<sup>19</sup> Talisman Energy – канадская нефтегазовая компания. – *Примеч. ред.*

меня, отче, ибо я согрешил". – "Да ну?" – "Я не успел закончить проект вовремя. Что мне теперь делать?" – "Пять раз прочти 'Аве Мария' и постарайся управиться к февралю"».

Неважно, *Р* вы или *К*. Подумайте, доверяют ли вам подчиненные настолько, чтобы открывничать в вашем кабинете. Доверие строится на ваших взаимоотношениях с людьми – уважении по отношению к ним, умении хранить их секреты. Как я писал выше, доверие состоит из Авторитета и Надежности. Ваш коэффициент доверия равен сумме обоих показателей:  $КД = А + Н$ . Результат сложения – это мнение о вас ваших коллег. Теперь давайте посмотрим на ситуацию с обратной стороны: что чувствуют ваши коллеги.

## Эмоциональный интеллект

Профессор Бор полагает, что настоящего лидера отличает увлеченность делом:

«Подчиненные готовы многим жертвовать, если начальник искренен, увлечен делом и умеет планировать. Некоторые даже покинут такую компанию без возражений, но отнюдь не без сожаления, осознавая, что это единственный способ спасти ее. Но есть и безжалостные лидеры, чья единственная цель – продемонстрировать силу. Они могут быть эффективны, могут даже спасти компанию или разрешить критическую ситуацию. Но если при этом они не демонстрируют искренней заинтересованности в результатах, могут ли они вести людей за собой?»

Эмоциональный интеллект присущ подлинным лидерам. Именно это качество Бруно Демичелис, футбольный тренер, всегда искал в *Р*-лидерах, которых поддерживал. Он родился в Венеции, имеет черный пояс по карате, золотую медаль чемпионата Европы и две серебряные медали чемпионатов мира. Демичелис стал одним из ведущих специалистов спортивной науки и психологии футбола. У Демичелиса замечательный дар дисциплинировать своим присутствием, за который он получил прозвище Большой Бруно. И сейчас кому-то едва ли захочется встретиться с ним на поле спортивной брани: даже выйдя в отставку как спортсмен, он сохранил не только прекрасную физическую форму, но и светлый ум. Когда в 2009 году Карло Анчелотти<sup>20</sup> перевез Большого Бруно из «Милана» в «Челси» и назначил своим первым ассистентом, ответственным за физическое здоровье и психологическую подготовку игроков, его назвали «самым ценным приобретением Анчелотти». Вот что Демичелис сказал однажды об Анчелотти, одном из лучших футбольных тренеров мира: «Он прирожденный организатор, ему от природы дана способность вести за собой людей. Он знает, как стать любимцем команды и что для этого нужно всего-навсего быть собой. Это и притягивает людей. Это сродни доверию; он быстро приходит к взаимопониманию с людьми, потому что не прячется под маской».

Быть может, концепция эмоционального интеллекта, выраженная через эмоциональный коэффициент (ЭК)<sup>21</sup>, и кажется нелепой применительно к миру бизнеса, но появилась она много столетий назад. Древнегреческие философы-стоики относились к эмоциональности так же, как и многие лидеры типа *Р* в наши дни, то есть стремились любой ценой преодолеть ее. В эпоху Ренессанса, напротив, процветание искусств и науки строилось на интуиции, на слиянии рационального и эмоционального. Мыслители эпохи Просвещения в XVII–XVIII веках придерживались стоических представлений о роли разума и чувств, пока Романтизм не вернул интуиции былую важность: ее стали рассматривать как путь к мудрости, как инструмент, дающий возможность проникнуть в самую суть вещей.

---

<sup>20</sup> Карло Анчелотти – итальянский футболист и футбольный тренер; возглавлял клубы «Реджана», «Парма», «Ювентус», «Милан», «Наполи» (все – Италия), «Челси» (Англия), «Пари Сен-Жермен» (Франция), «Реал Мадрид» (Испания), «Бавария» (Германия); с декабря 2019 г. тренирует английский «Эвертон». – *Примеч. ред.*

<sup>21</sup> Автор вводит термины «эмоциональный коэффициент» (*англ.* Emotional Quotient), «лидерский коэффициент» (*англ.* Leadership Quotient) и коэффициент доверия (*англ.* Trust Quotient) по аналогии с широко применяемым «коэффициентом интеллекта» (*англ.* Intelligence Quotient, IQ). – *Примеч. ред.*

Различные формулы ЭК появляются и исчезают, но самый эффективный, на мой взгляд, способ его расчета был предложен известными интерпретаторами феномена эмоционального интеллекта Джоном Д. Майером и Питером Сэловеем<sup>22</sup>. В их решении задействованы четыре переменные: осознание, использование и понимание эмоций, а также управление ими. Научившись разбираться в собственных и чужих чувствах, контролировать и использовать их как инструмент воздействия на мысли и поступки, вы гарантированно увеличите свое влияние в коллективе, возведете свои лидерские преимущества в степень.

Поймите, что вы чувствуете и почему. Тогда вам станет ясно – то же чувствуют и остальные. Такой навык хорошо послужит вам на пути к лидерству. Высвободив эмоции, вы сможете быстрее и легче справляться с проблемами, рассуждать, делать выбор и находить творческие решения. Понимание тончайших связей между чувствами часто помогает строить межличностные отношения. Научитесь управлять эмоциями, и вы сможете стать вдохновителем побед.

За чашкой капучино в отеле «Булгари» в Милане Большой Бруно определил самоконтроль как разницу между лидером и просто начальником:

«Лидера, на мой взгляд, отличает вот что: он может управлять собственными мыслями и эмоциями. Если вы не можете, вы не лидер ни на грамм. Вы можете быть начальником, можете возглавлять что-нибудь, но лидерство начинается с умения управлять собой, а значит – своими мыслями и чувствами. Я видел так мало руководителей, которые способны на это! Многие становятся большими начальниками и совершают поступки, к которым их подталкивает власть, и только она. Возможно, это от чувства пустоты. Они хотят вылепить свое "я" из того, что имеют, и того, что делают».

Основное качество, определяющее лидеров-руководителей *P* и их теневых коллег *K*, – доверие, у которого две составляющие: надежность и авторитет. Доверие – базовое требование, эмоциональная проницательность – ключевой фактор.

Попробуйте рассчитать ваш лидерский коэффициент (ЛК). Сначала определите свой коэффициент доверия (КД) – сумму авторитета (А) и надежности (Н), максимум пять очков за каждый. Затем перемножьте КД и ЭК. Эмоциональный коэффициент оценивается по десятибалльной шкале, потому что это более весомый критерий при выявлении лидерских качеств. Итак, формула следующая:  $КЛ = КД (А + Н) \times ЭК$ . Чем выше балл, тем больше людей лидер сможет повести за собой. Максимальный коэффициент доверия ( $5 + 5 = 10$ ), помноженный на максимальный эмоциональный коэффициент (10), дает 100.

Приведенные ниже вопросы – для примера, другие вам следует придумать самостоятельно. Великий лидер должен быть экспертом в области самопознания.

## КД

### *Авторитет*

1. Как вы приведете воображаемый корабль в гавань? Поставьте себе единицу за идеальный маневр, ноль – за мельчайшую царапину.

2. Испытывают ли ваши подчиненные гордость, когда вы выступаете со сцены или ведете видеоконференцию? Ноль – если их ягодицы сжимаются в ожидании позора, единица – если они точно знают, что вы лучший представитель компании из всех возможных.

3. Обладаете ли вы уникальной способностью, которая ценится в вашей организации; есть ли у вас компетенция, о которой всем известно? Была ли у вас возможность продемонстрировать ее на прошлой неделе? Если да – похлопайте себя по плечу и получите еще одно

---

<sup>22</sup> Джон Майер – профессор психологии в Университете Нью-Гемпшир. Питер Сэловей – профессор психологии, ректор Йельского университета. Соавторы теории эмоциональной интуиции, созданной в 1990 г. – *Примеч. пер.*

очко. Если нет – пихните себя в бок и потрудитесь поскорее развить таковую, а пока довольствуйтесь нулем.

4. Выполняете ли вы обязательства? Накажите себя нулем, если вы отменяете встречи или не делаете того, что обещали. Вознаградите себя единицей, если у вас репутация человека, который держит слово.

5. Когда вы последний раз ошиблись, то взяли ответственность на себя (единица) или нашли козла отпущения (ноль)?

#### *Надежность*

1. Насколько предсказуемо ваше поведение? Если вы последовательны и не имеете привычки играть на нервах других – единица. Если вы рвете и мечете всегда, когда вас что-то не устраивает, вы тоже предсказуемы, но получаете ноль.

2. Можно ли с вами обсудить личную, эмоциональную сторону дел? Единица – если разговор с вами как беседа со священником; ноль – если, обнаружив неприятные заголовки в прессе, вас первого заподозрят в предательстве.

3. Демонстрировали ли вы в последнее время заботу о подчиненных? Единица – если вы делали это искренне, не рисуясь; ноль – если в глубине души вы жаждали повышения.

4. Вы «знаете всё» (ноль) или «учитесь всему, чему возможно» (единица)?

5. Внимательны ли вы во время разговора? Или поглядываете на экран телефона на протяжении всей беседы? Если первое – вы один из немногочисленных борцов с отвлекающими факторами (один), если второе – вам нужно поучиться вежливости (ноль).

## **Эмоциональный коэффициент**

Было придумано немало тестов для того, чтобы измерить эмоциональный интеллект. Вот один, довольно простой.

Допустим, вы летите экономклассом. Какой вывод о вашей эмоциональной прозорливости уже сделал сидящий рядом пассажир? Вы почувствовали, что ваш сосед предпочел бы спокойно выспаться или что он был бы рад непринужденной беседе?

Вы сохраняете невозмутимость на фоне неизбежных стрессов, сопровождающих путешествие, или вы уже выразили свое недовольство членам экипажа? Попытались ли вы понять, что они при этом почувствовали? Сопереживаете ли вы им или желаете только добиться от них выполнения ваших требований?

Думая о грядущей по прилете встрече, вы наполняетесь пессимизмом, потому что ваша самооценка стремится к нулю, или чувствуете, что самомнение зашкаливает, так как ваше самолюбие невозможно поколебать? И то и другое плохо.

Эти вопросы и те, что вы придумаете сами, должны помочь вам измерить, насколько вы владеете собой и понимаете окружающих. Десять – максимальный балл. Однако высшая оценка – верный признак того, что ваш ЭК недоразвит.

## **Знай роль свою (или роли)**

Неважно, попытаетесь ли вы создать собственный тест или будете скрупулезно отвечать на чужие вопросы. Определив свой эмоциональный коэффициент, вы осознаете, какая из лидерских ролей подходит именно вам. Умение занять правильную позицию в обществе предполагает самопознание. К счастью, создано множество инструментов в развитие платоновского афоризма «*Nosce te ipsum*» – «Познай самого себя»<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Одна из надписей на храме Аполлона в Дельфах. По преданию, эти надписи – плод совместных раздумий семи великих мудрецов Древней Греции. Так пишет о них Платон в своем диалоге «Протагор». Афоризм иногда ошибочно приписывается Сократу. – *Примеч. пер.*

Книга Найджела Николсона «Лидер и его "я"»<sup>24</sup>, предлагающая стратегии видения, образа жизни и образа действий, находится во главе списка обязательной литературы на эту тему. Тем не менее между практикой самопознания и, казалось бы, абсолютным пониманием его важности лежит огромная пропасть. Желание познать себя не является естественной потребностью для заряженных тестостероном западных лидеров. Хотя сама идея и не отвергается ими как слишком эгоцентричная, они относятся к ней как к приему у стоматолога, который отвлекает от более важных дел.

Однажды я встречался с юристом Гаятри Кечру, пятым разоблачителем из команды Гарри Маркополо, раскрывшей аферу Берни Мейдоффа<sup>25</sup>. Она говорила тогда о необходимости рефлексии для собственного развития – о «постоянной стимуляции рефлексии событиями внешнего мира». Как еще можно выяснить, что ваша модель лидерского поведения так же хороша для подчиненных, как и для вас? Сеансы самоанализа нельзя откладывать по полгода. Еще Аристотель призывал самостоятельно управляться со своими делами, быть начальником самому себе, направлять свои мысли: «...рассудителен знаток собственного блага, который им и занимается»<sup>26</sup>.

Вывод о том, что слишком многие *P* и *K* ведут себя недостаточно разумно, вытекает из исследования экономиста Ричарда Лэйарда<sup>27</sup>, посвященного видам досуга (конечно, если мы решим принять его на веру). Оказалось, что подавляющее большинство предпочитает проводить свободное время с семьей и друзьями, меньшинство – с начальником. Значит, даже одиночество предпочтительнее общества руководства. Лидеры, неспособные взглянуть на себя со стороны, должны не просто принять к сведению этот факт, они должны принять меры.

Одно из важнейших качеств *K*, в чем мы убедимся ниже, – откровенность, способность говорить правду лидеру и коллегам. Это требует храбрости, но не большей, чем быть правдивым с собой. Так как же мы можем стать самим себе и доверенными лицами, и критиками? Соглашаясь с Платоном, Александр Поуп пишет в своей поэме «Опыт о критике»:

Но вправе имя критика носить,  
И славу петь, и сам ее вкушать  
Лишь тот, кто меру сознает всего:  
Таланта, вкуса, знания своего <...>  
Но ты умеешь увидеть свой просчет  
И каждый день вести ошибкам счет<sup>28</sup>.

Мы должны знать, что нам подходит, а что нет. Метод проб и ошибок полезен только тогда, когда мы внимательны к урокам жизни. Объективная оценка наших возможностей и их пределов должна всегда быть на повестке дня.

Допускаю, что теперь вас беспокоит вопрос: если авторитет и экстраординарная сила эмоционального воздействия – неотъемлемые качества любого лидера, то как мне понять, на какую роль стоит претендовать? Существуют ли принципиальные отличия? Мы обязательно погово-

---

<sup>24</sup> Nigel Nicholson. *The I of Leadership*. – Jossey-Bass, 2013. – *Примеч. пер.*

<sup>25</sup> Бернард Мейдофф – американский бизнесмен, бывший председатель совета директоров фондовой биржи NASDAQ. В 1960 г. основал на Уолл-стрит фирму Bernard L. Madoff Investment Securities LLC и возглавлял ее до 11 декабря 2008 г., когда был обвинен в создании, возможно, крупнейшей в истории финансовой пирамиды. 29 июня 2009 г. за свою аферу был приговорен судом Нью-Йорка к 150 годам тюремного заключения. – *Примеч. пер.*

<sup>26</sup> Аристотель. Никомахова этика / Пер. Н. Брагинской. – М.: ЭКСМО-Пресс, 1997. – *Примеч. пер.*

<sup>27</sup> Питер Ричард Гренвилл Лэйард (род. 1934) – британский экономист. В 1985 г. основал Институт занятости (Employment Institute), в 1990-м стал основателем и руководителем Центра изучения экономических показателей (Centre for Economic Performance) при Лондонской школе экономики. В 1991–1992 гг. был одним из советников по экономическим вопросам при правительстве России. – *Примеч. пер.*

<sup>28</sup> Александр Поуп. «Опыт о критике» (пер. А. Субботина). – *Примеч. пер.*



рим об этом позже, но сначала нужно коснуться сути сходства. Например, рассказать о том, почему успешный лидер одного типа может добиться успеха в другом амплуа.

## Попробуйте обе роли

Если есть несколько претендентов на королевскую корону и несколько – на кресло королевского советника, как выбрать подходящих *Р* и *К*? Как отыскать среди толпы Гамлета и Горацио? Разве что Макбета и его леди подобрать легче. Можно ли сравнить искусство быть лидером с искусством актерской игры? И могут ли лидеры играть разные роли в разных спектаклях, подобно Бенедикту Камбербэтчу и Джонни Ли Миллеру в постановке «Франкенштейн» Денни Бойла на сцене Королевского национального театра? Франкенштейн вечером пятницы, чудовище уже в субботу<sup>29</sup>.

Многим *Р* такая идея не понравится: эту роль я получил потому, что обладаю уникальными навыками, разве не так? Не я ли смог угодить придиричивому электорату или совету экспертов, которые пообещали, что я, как взбитые сливки, окажусь наверху? Что, если *К* выбыл из гонки неслучайно? Что, если ему нравится играть шута короля Лира? Если, едва заглянув в сценарий, он понял, что так он наверняка добьется звания лучшего актера второго плана, в то время как шансы получить награду за главную роль значительно меньше? Некоторые гениальные актеры и актрисы смирились с тем, что в долгой карьере есть место и главным, и второстепенным ролям, что найдется даже местечко для ролей эпизодических. Великие не позволяют гордости или тщеславию усложнить их путь.

Самое ценное умение – правильно выбрать, какая роль – *Р* или *К* – лучше всего подойдет вам в ситуации, в которой вы хотели бы оказаться. То есть каждому приходится быть *Р* для себя самого – быть ответственным за программу собственного развития. Никто не сможет решить, что лучше для вас на каждой ступени развития, никто не станет нести ответственность за ваш выбор. Я глубоко убежден: чем чаще мы пробуем себя в обеих ролях, чем меньше усилий мы вкладываем в то, чтобы переключаться с одной на другую – иногда несколько раз в течение дня, – тем успешнее мы будем как руководители, тем плодотворнее будут наши усилия. Цицерон, признавая, что, начиная карьеру, человек сталкивается с проблемой выбора, писал:

«Итак, в поисках подходящего мы должны охватить всё это умом и помыслами; но прежде всего мы должны решить, кем и какими мы хотим быть и какой вести образ жизни, а это размышление труднее всякого другого. Ведь именно в ранней молодости, когда наша способность судить была очень мала, каждый из нас и определил для себя будущий образ жизни, который он особенно и полюбил»<sup>30</sup>.

До 47 лет я считал, что мое призвание – роль *Р* и только она, пока не пересел в кресло *К*, закамуфлированное должностью заместителя директора. Я больше не руководил 1800 сотрудниками 52 офисов Saatchi & Saatchi в Европе, Африке и на Ближнем Востоке, не нес ответственности за финансовый результат, и мне никто не подчинялся напрямую. Главный по кадрам однажды сказал мне: «На твоём месте я не стал бы во всеуслышание заявлять, что больше никогда не стану генеральным директором». – «Почему нет?» – спросил я. «Потому что люди могут поверить, будто ты и впрямь не хочешь быть генеральным директором», – заключил он.

Коллеги были озадачены не меньше и подбадривали меня фразочками вроде: «Как это смело!», поскольку вежливость мешала им произнести то, что и вправду было у них на уме: «Да ты рехнулся!» Между тем к смелости это не имело никакого отношения! То был выбор, основанный на жажде нового опыта, новых знаний. Присутствовало там и желание сбежать

---

<sup>29</sup> В спектакле Королевского национального театра, созданном по мотивам романа «Франкенштейн» Мэри Шелли, актеры попеременно исполняют роли доктора и чудовища. – *Примеч. ред.*

<sup>30</sup> Марк Туллий Цицерон. О старости. О дружбе. Об обязанностях / Пер. с латинского и комментарии В. О. Горенштейна. – М.: Наука, 1993 (серия «Литературные памятники»). – *Примеч. пер.*

от связанного с руководящей позицией стресса. Оставаться только потому, что другие считают, будто ваше место вам подходит, – выбор ленивого и неуверенного в себе человека. Чего бояться, если вы сильный лидер, намеренный жить, управлять и познавать новое?

Кевин Робертс руководил Gillette, Procter & Gamble, PepsiCo и гигантом пивоваренной отрасли Lion Nathan. Когда Saatchi & Saatchi покинули ее основатели, братья Морис и Чарлз, Робертс стал во главе компании и за 16 лет службы вдохнул в нее новую жизнь. Он рассказал мне, как в свое время отказался от роли *K* и должности директора по маркетингу в PepsiCo в пользу более высокой позиции президента и исполнительного директора канадского филиала Pepsi Cola и роли *P*:

«Оглядываясь назад, я понимаю, что это было большой ошибкой. Роджер Энрико, который возглавлял Совет директоров PepsiCo в 1996–2001 годах, сказал мне тогда: "Я понимаю, почему ты сменил работу. Ты фанатик своего дела, ты амбициозен и хочешь забраться на самый верх, таким путем в PepsiCo идут многие. Но ты пожалеешь о своем выборе, каким бы невероятным это ни казалось сейчас". Я ответил: "Ты ошибаешься, друг. Такого не может быть". Сам Энрико уехал в Даллас, чтобы стать директором по маркетингу в Frito-Lay. Мы не могли прийти в себя от изумления. Он был движущей силой, лидером типа *P*, и он уехал на два года, чтобы заниматься маркетингом! Однако по возвращении он быстро стал лидером лидеров и занял место на передовой в боях за преимущество на рынке безалкогольных напитков. Он оказался прав. Он утверждал, что маркетинг закалил его. И я скорее бы обрел вес, если бы моя работа не предполагала прямой ответственности. Мой путь наверх стал бы короче, откажись я ранее от руководящей должности».

Слишком часто *K* ограничивают собственный рост из-за стереотипных представлений о лидерстве. Джонатан Браун был создан для руководящей работы и безраздельной ответственности. В 1998 году, работая в британском подразделении Shell по разведыванию запасов и производству топлива, Браун отвечал за 150 рабочих: он решал инженерные задачи и следил за производством и бурением скважин на шельфовых нефтегазовых платформах Alpha и Bravo, с которых велась добыча нефти марки «Brent». Семь лет спустя он управлял двумя проектами стоимостью более 200 миллионов фунтов для British Gas в Тринидаде и Тобаго и завершил их в срок, не превысив бюджета. Не так давно, уже как начальник в Talisman, он отважился удаленно управлять проектами в Северном Ираке и взял на себя ответственность за эффективность и безопасность бурильных работ. Это принесло ему должность генерального директора. Браун – *P* от и до. Но почему тогда он не смотрит на всех сверху вниз? Вот как отвечает на этот вопрос он сам:

«Честно говоря, я никогда не верил, что могу стать исполнительным директором. Я скорее представлял себя в должности операционного директора, потому что не люблю быть в центре внимания. Кстати, этот же вопрос мне довелось обсуждать с Джоном Манзони за месяц или два до его ухода, и он спросил тогда: "Почему ты так говоришь? Почему не стремишься наверх? Не вижу ни одной причины, по которой ты не можешь или не должен там оказаться"».

Мне пришлось согласиться с Манзони: целый год я учился с Брауном по программе Sloan Fellows в Лондонской школе бизнеса и почувствовал, какое глубокое уважение к нему испытывают другие участники программы. Несмотря на природную склонность к лидерству типа *K*, Браун в высшей степени подходит на роль *P*.

Должность генерального директора BBC была почти в кармане у Дэвида Аттенборо, но он принял необычное решение и отказался от повышения, чтобы сконцентрироваться на создании программ о дикой природе. Высоким полномочиям в совете директоров BBC он предпочел работу в сфере коммуникаций и просвещения. Аттенборо назвал это лучшим решением в своей жизни. Пожалуй, мы можем с ним согласиться. На профессиональном пути многим приходится в разное время быть и *K*, и *P*. Пол Клемент, например, в данный момент работает помощником главного тренера футбольного клуба «Реал Мадрид»; он занимал тот же

пост при Анчелотти в «Челси» и «Пари Сен-Жермен»<sup>31</sup>. До того он большую часть жизни был лидером типа *P* и, возможно, еще станет им вновь. Карло Барель ди Сант'Альбано<sup>32</sup> родом из Турина; сейчас он исполнительный директор Cushman & Wakefield, дочерней компании Egor Global Property, которой владеет семья Аньелли. Он также возглавляет подразделения фирмы в Европе, Африке и на Ближнем Востоке, а до недавних пор временно занимал должность исполнительного директора филиалов по всему миру. Он легко может представить себе, что однажды не захочет быть *P*:

«Может быть, когда-то вы с удовольствием станете расточать полезные советы, не принимая на себя тяжесть больших решений. Сейчас, если взять, к примеру, правительство, я бы предпочел быть президентом США, а не его правой рукой. Но через несколько лет я задался бы вопросом: хочу ли я нести этот груз и дальше?»

Необходимо, чтобы лучшие управленцы шли на обе позиции – и *P*, и *K*, потому что обе важны, питают амбиции и приносят удовлетворение. Некоторые точно знают, какую роль хотят играть. Кое-какие предпосылки можно отыскать в прошлом человека. Если вы никогда не были капитаном спортивной команды, не солировали в музыкальной группе, не выдумывали финансовых схем в школе – вы, скорее всего, не прирожденный *P*. Но если мысль о безоговорочном лидерстве будоражит вас, не стоит оставлять попыток однажды стать им. «В двух шагах от славы»<sup>33</sup>, документальный фильм Моргана Невилла, посвящен взлету бэк-вокалистов, обладавших огромными лидерскими амбициями. Дарлин Лав, которую называют самой знаменитой бэк-вокалисткой мира, жаждала места под рампой и добилась своего и на Бродвее, и на большом экране: она получила известность в роли Триш Мерто в фильме «Смертельное оружие». Как и Лав, вы можете занять положение *P* и процветать. Вы можете собрать команду советников и бэк-вокалистов, чтобы они поддерживали и дополняли вас. Начните с роли *K* и пристально наблюдайте, как ведут себя *P*; поймите, как стать лучше, чем *P*, находящиеся в поле вашего зрения.

И, напротив, способны ли вы стать *K*, если чувствуете себя прирожденным *P*? Если в школе вы никогда не оставались наблюдателем, бежали к воротам с центра поля, то роль *K* будет испытанием для вас. По силам ли вам помолчать и послушать других? Сможете ли вы при надлежащей тренировке лучше играть в шахматы? Готовы ли поддерживать лидера группы? Если вы ответили утвердительно на эти вопросы, то роль *K* – для вас.

Роль *K* требует осознанного выбора и практики. Не ждите слишком долго. Окунитесь в новый опыт, и объем ваших знаний будет расти по экспоненте. Роберт Тэнси – человек, который предпочел теневое лидерство явному. Сейчас он работает директором по развитию в Sky Sports. Тэнси привык менять роль *P* на роль *K*, а теперь и вовсе исполняет обе.

Я познакомился с ним в ту пору, когда руководил лондонским подразделением Publicis, французского рекламного агентства. Тэнси был отличным стратегом. Он некоторое время проработал старшим по стратегическим вопросам в другом рекламном агентстве, пока медиаманаты из Sky не переманили его. По его словам, в Sky он пришел на позицию № 2, в подчинение директору по бренд-маркетингу. В Sky выбрали Тэнси за его умение балансировать. Он поднимался наверх, пока не достиг потолка. Тэнси так описывает напряжение, которое усиливается вместе с ответственностью:

«Когда вы поднимаетесь на уровень выше, вас накрывает цунами новой работы. Помню, что первые 2,5–3 года я думал: "Боже, я не знаю, как люди справляются с этим. Это так тяжело

---

<sup>31</sup> Пол Клемент работал в качестве ассистента Анчелотти в «Челси», «Пари Сен-Жермен», «Реале» и «Баварии»; затем был главным тренером британских клубов «Суонси» (2017) и «Рединг» (2018). – *Примеч. ред.*

<sup>32</sup> Карло Сант'Альбано – исполнительный директор компании Cushman & Wakefield по региону EMEA. – *Примеч. ред.*

<sup>33</sup> Twenty Feet From Stardom (англ.). – *Примеч. ред.*

и так изматывает. И как выживает мой начальник? И как держится на ногах его начальник – исполнительный директор?"».

Тэнси взял на себя роль *P* в подразделении Sky Creative, отвечающем за выработку и проработку новых идей в телекомпании. Затем его повысили до директора по развитию в Sky Sports – должности, непосредственно подчиненной главе спортивного подразделения Барни Френсису. Это была новая должность: телеканал хотел тратить меньше средств на приобретение прав на трансляцию спортивных мероприятий и находился в поиске новых путей развития. В обязанности Тэнси входило не только планирование, но и осуществление собственных планов:

«Мои новые задачи сильно отличались от прежних, и я должен был удостовериться, что меня окружают эффективные помощники, которые могут быть движущей силой перемен. В Sky Creative мне предстояло качественно улучшать то, что уже существовало, и должность в Sky Sports была придумана для решения проблем, наличие которых чувствуется, но не признается большинством. Мне предстояло помочь начальнику убедить всех в насущной необходимости изменений».

Степень эффективности Тэнси как *K* зависит от отношения и оценки Барни Френсиса, его *P*. Сможет ли Тэнси доказать свою ценность в новой должности? Если да, сможет ли он претендовать на роль полноценного *P* в Sky Sports? «Это не за гранью возможного... но означало бы коренные изменения в корпоративной культуре компании, поскольку люди, традиционно занимающие такие должности, обладают реальным опытом производства телевизионных программ. Поэтому было бы странно поставить во главе телекомпании человека, который за всю жизнь не сделал ни одной телепрограммы».

Как и консильери Том Хейген, ирландец, взятый на попечение доном Корлеоне и, следовательно, не претендующий на власть, Тэнси – консильери, не знакомый с ремеслом и потому не представляющий угрозы для нынешнего начальства. Тэнси, который умело владеет обоими лидерскими стилями, не уверен, что позиция *K* ему больше подходит: «Я могу стоять и на ступень ниже, пока глубоко уважаю своего начальника, пока он вдохновляет меня, пока я считаю его лидером, который доверяет мне и ценит меня как советника. Пока всё так, у меня нет никаких проблем с моим статусом. Они возникают тогда, когда понимаешь, что лучше бы справился с ролью руководителя».

Тэнси должен быть примером для потенциальных *P* и *K*. Он успешен, потому что умеет справляться с обеими ролями. Если бы ему прямо сейчас предстояло сделать окончательный выбор, этот выбор был бы в пользу консильери. Но если ситуация обяжет его взять на себя функции руководителя, он примет вызов и с блеском справится и с ними. Давайте проследим ход его мыслей; его рассуждения могут пригодиться каждому:

«Могу ли я быть № 1? Наверное. Смогу ли я применить там свои способности лучше всего? Нет. Будет ли это лучшим решением для Sky? Нет. Значит, нужно подчиниться своему эгоизму и уйти? Нет. Жизнь – не прямая, пролегающая через компании и подразделения. Это не путь к абсолютному счастью. Удовлетворение приходит только тогда, когда вы делаете то, что вам действительно интересно, зная при этом, что приносите пользу. Как номер один, номер два или кто-то еще – или всё сразу. Да, я действительно думаю, что люди должны попробовать и то и другое».

«Мы – это наш выбор», – вторит ему Сартр. Делайте много.

## 2. Типичный Р. Кто это?

Мы выяснили, что подлинные лидеры могут играть обе роли – и *Р*, и *К*. Теперь посмотрим, какие качества необходимы *Р*. Эта глава посвящается руководителям, принимающим окончательные решения, людям с выдающимися способностями, которые смотрят вперед и редко оглядываются назад. Что ими движет? Какие качества их отличают? Каково это – быть одним из них? Прежде чем ответить, давайте пофилософствуем. Подумайте: вы выбираете эту роль или она выбирает вас?

Питер Мюррей был специальным советником доктора Найджела Гриффитса, министра торговли в кабинете Тони Блэра. У деда Мюррея, как у деятеля профсоюзного движения, поддерживающего лейбористов, было право голоса на выборах лидера лейбористской партии 1994 года. В том же году он умер, его избирательный бюллетень Мюррей вставил в рамку, которая красуется теперь на его письменном столе. Тогда выдвигались три кандидата: Тони Блэр, Джон Прескотт и Маргарет Беккет. Их имена были внесены в бюллетени, но под фамилиями Беккет и Прескотт стояло две графы: они претендовали на места лидера и заместителя лидера партии. Под фамилией Блэр – только одна: замещать он не желал. Для Мюррея это стало откровением о природе лидерства. Двое были готовы идти на компромисс, один – нет.

Однако типичные *Р* – это не только те, кто не желает делить власть. Часто на опустевшей вершине оказываются по необходимости или настоятельной просьбе. Иногда занять место *Р*-лидеров вынуждают непредвиденные обстоятельства. Лучшие люди привыкают отвечать потребностям сообщества, к которому принадлежат. Часть из них становятся сильными *Р*, даже если эта роль им не по нутру.

Вы когда-нибудь ловили себя на том, что вы – один из немногих, кто способен принимать эффективные решения в рамках борьбы с той или иной проблемой вашей компании? А коллеги когда-нибудь говорили вам, что с удовольствием стали бы работать под вашим руководством? А что, если у вас есть особая лидерская жилка? Задумайтесь над ситуацией: вы сидите в автобусе-шаттле в аэропорту. Как и всем остальным пассажирам, вам нужно успеть на самолет, а водитель пропал, оставив, впрочем, ключ в зажигании. Что вы сделаете?

А) Пройдете к водительскому креслу, сядете в него, повернете ключ и двинетесь к трапу.

Б) Отметите с ленцой, что никто не желает брать ситуацию в свои руки; помедлите; помедлите еще чуть-чуть – и наконец скажете: «Ладно, кто-то же должен доставить нас к самолету, придется мне».

В) С облегчением вздохнете и улыбнетесь, когда другой прошествует вперед и сядет за руль.

Ваш ответ А или Б? Тогда читаем дальше.

## Мотивация

Что заставляет *Р* подниматься вверх? Какие мечты о будущем и какие прожитые события побуждают их двигаться вперед? Аманда Бланк, лидер типа *Р* страхового гиганта АХА, с обезоруживающей искренностью рассказала, в каком возрасте стала проявлять честолюбие. Всё началось в воскресной школе среди долин Уэльса, когда ей было четыре года:

«Раз в год мы устраивали большой концерт в воскресной школе. Я была ведущей. Я была певицей. Я была приглашенным пианистом. Я была ценителем поэзии и чтецом. И мне нравилось быть ими всеми. Мне не хотелось быть одной из многих. Я хотела, чтобы мой голос был слышен. Если бы кто-то, Боже его упаси, предложил мне петь в хоре, я бы сказала: "Ты, наверное, шутишь, я хочу петь одна"».

Все *P* отчаянно добиваются ответственности, они желают увидеть свое имя на самом верху организационной структуры: «Вот посмотрите-ка, это команда, а я – капитан». Некоторые *P* хотят быть похожими на замечательного родственника, другие – реабилитироваться после болезненного поражения, третьи были старшими детьми в семье и не хотят отпускать бразды правления. Есть и бунтари, которые, даже занимая самую нижнюю ступень в крупной корпорации, отказываются признавать, что над ними есть начальство.

Формулируя суть своих амбиций, многие *P* идут от противного. Я спросил Карло Сант'Альбано, харизматичного лидера, занимавшего разные посты в Exor<sup>34</sup>, когда он впервые осознал, что хочет быть первым. И тот ответил: «В тот же момент, когда понял, что не хочу быть вторым. Играть другую роль? Да вы шутите!» Ану Патрицию Ботен, опытного управленца, председателя финансово-кредитной группы Grupo Santander<sup>35</sup>, тоже не прельщает мысль о роли второго плана: «В Испании говорят, что лучше быть головой мыши, чем хвостом льва».

Кроме власти, лидерам *P* нужна неограниченная свобода действий. Почувствовав себя «хвостом льва», они теряют всякий интерес. *P* хотят принимать важные решения, достигать желаемых результатов, выстраивать и воспитывать команду. На пути вверх по карьерной лестнице *P* будут искать возможности проводить собственную политику, причем так далеко от главного офиса, насколько это возможно. Новая Зеландия – популярный выбор. По словам моих собеседников, идеальный для *P* вариант – пост управляющего региональным отделом или подразделением, который встречается с материковым начальством не более двух раз в год: первый – чтобы наметить план развития на ближайшую пятилетку, второй – чтобы подвести итоги года. Между этими двумя необходимыми встречами они предпочитают иметь свободу действий и воплощать свое видение того, как должен развиваться бизнес и как лучше использовать ресурсы. Больше всего на свете они хотят, чтобы их оставили в покое: «Я – лидер, позвольте же мне быть им».

Право решающего голоса – как воздух для *P*. Присмотритесь к участникам викторины «Кто хочет стать миллионером», когда ставки особенно высоки. Большинство из них вздрагивают, когда слышат бойкий вопрос Криса Тарранта<sup>36</sup>, а *P* просто улыбаются. Им нравится менять мир вокруг себя, даже в таком малом, как дать последний верный ответ или сказать последнее слово. Они склонны признавать, что вклад консильери в общий успех огромен, но они также знают, что удовлетворение *K* в полной мере зависит от *P*. Ценит ли усилия *K* начальник? Поддержит ли он его точку зрения? Будет ли учитывать ее? Лучше быть *P* и не полагаться на удачу.

По пути наверх *P* наверняка приходилось играть и вспомогательную роль. Однако, как бы они ни уважали своего тогдашнего лидера, в какой-то момент им хотелось выйти из тени – «под свет софитов». В какой-то период своей жизни Питер Мюррей задумался о месте депутата парламента. Он рассуждал так: «Я хотел быть первым, хотел вести за собой. Я жаждал признания, мечтал стоять на сцене и слышать, как из зала, где собралось 30 тысяч избирателей, кричат: "Меня должен представлять вот этот человек". Всё это очень заманчиво». В современном, довольно требовательном, мире лидеры *P* должны быть на виду. Если сцена или трибуна вне зоны досягаемости, прирожденный *P* начинает мучиться от абстинентного синдрома. Стремление к популярности – объяснимая мотивация. Быть обожаемым, почитаемым – вождленен-

---

<sup>34</sup> Exor S. p. a. – итальянская инвестиционная компания, контролируемая семьей Аньелли (в списке топ-500 компаний 2013 г. журнала *Fortune* занимала 24-е место). – *Примеч. ред.*

<sup>35</sup> Крупнейшая финансово-кредитная группа в Испании и еврозоне с рыночной капитализацией около 80 млрд евро и активами свыше триллиона евро. – *Примеч. ред.*

<sup>36</sup> Крис Таррант (род. 1946) – английский теле- и радиоведущий. Обрел популярность благодаря британской версии телеигры «Who Wants to Be a Millionaire?». С 1998 г. бессменный ведущий данного шоу. – *Примеч. пер.*

ное, опьяняющее чувство. Хотя успешные лидеры знают, что благополучие редко сочетается с долговечностью.

*Р* движим прежде всего властью. Жажда власти объясняет стремление к роли капитана команды, начальника, руководящего заместителями, президента, дающего распоряжения вице-президенту: человека, удерживающего на своих плечах весь мир и готового забросить туда что-то еще, человека, за которым последнее слово, крестного отца.

Вас может привлекать одно из этих искушений или все сразу: ответственность, независимость, публичность, власть. Но отвечаете ли вы тем требованиям, которые они предъявляют?

## Качества *Р*

Что делает *Р* особенными? Каковы их отличительные черты? Каким образом они добиваются расположения последователей? У лидеров есть харизма, мотивация, сила убеждения и самоуверенность. Они целеустремленны, безжалостны и бесстрашны, они любят соревноваться и рисковать. Они быстро схватывают ситуацию, спокойно воспринимают неудачи и умеют максимально использовать талант своих консильери. Приходя в новую компанию, они добиваются идеального порядка: не в пример бездарным предшественникам, им под силу победить хаос, сравнимый с суетой в курятнике, набитом обезглавленными курами. Они холодны в кризис и заводятся во времена перемен.

Наш *Р* придет на встречу последним и первым уйдет с нее. Он непринужденно восседает во главе стола и призывает удовлетворить его неиссякаемую страсть к работе. Старейшины индейского племени хопи вселяли в своих людей боевой дух при помощи клича: «Мы те, кого мы ждали!» (Лидер знает, что это не сулит им ничего хорошего, а мы не имеем никаких доказательств того, что прославленный лозунг Обамы<sup>37</sup> заимствован у старейшин хопи, – но настроение верное.) Необходимо задать направление, распределить ресурсы, собрать силы: наш *Р* не станет терять времени, у него есть готовый план. Бескомпромиссные лидеры этого типа любят ставить невообразимые цели – «большие, наглые и амбициозные», если следовать терминологии книги «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» Джима Коллинза и Джерри Порраса<sup>38</sup>. Они хотят создать такую корпоративную культуру, внедрить такую практику, чтобы команда работала на пике своих возможностей.

Сотрудникам приходится делать выбор, часто довольно смелый. Тем, кто беспокоится о нежелательных последствиях, наш *Р* заявляет: «Я разберусь с этим». Начальник готов быть безжалостным и неумолимым. Джордж Бернард Шоу знал, что представляет собой хороший лидер: «Прогресс зависит от неблагоприятных людей», – писал он. Роль *Р* – заказывать музыку: «Всем нужно усвоить, что, если я скажу играть Вивальди, мы будем играть Вивальди. Здесь нет места тому, кто будет настаивать на Моцарте. Я тщеславен, моя вера в себя безгранична».

Отличительная черта лидера *Р* – смелость, если верить Жан-Пьеру Фаранду, одному из управляющих транспортного гиганта SNCF и главе совета директоров его дочерней компании Keolis, штат которой составляет 50 000 человек в офисах по всему миру. Когда я попросил Фаранду привести пример наиболее типичного *Р*, он вспомнил другого Жан-Пьера – Жан-Пьера Рива, звезду французского регби, который за храбрость и длинные светлые волосы получил прозвище Астерикс. По наблюдениям Фаранду, Рив «всегда был храбрецом, в самой гуще схватки, с окровавленным лицом!».

Дэвид Тис – профессор, специалист в области глобальных деловых моделей, директор Института деловых инноваций Калифорнийского университета в Беркли. Он утверждает, что

---

<sup>37</sup> Слоган из первой президентской компании Барака Обамы. – *Примеч. ред.*

<sup>38</sup> Коллинз Д., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – *Примеч. пер.*

на стоящие лидеры принимают не популярные, а необходимые решения, которые впоследствии оказываются наиболее эффективными. Профессор Тис, может, и принадлежит академической среде, но в роли *Р* он сам делает то, чему учит.

«Десять лет назад на холмах Сан-Франциско случился пожар. Полиция постучала в дверь Тиса, чтобы эвакуировать сотню гостей, приехавших на крещение его сына. Пятьдесят стойков решили проигнорировать призывы полиции отправиться в более безопасное место. Огонь приближался, и постепенно от пятидесяти осталось двадцать, от двадцати – десять, и в конце концов в доме остались только Тис и его приятель по колледжу Марни. Тис чувствовал себя уверенно, ведь он знал, что у него есть шланг и вода. Марни не был так спокоен:

- Мне кажется, нам пора идти.
- Почему, Марни?
- Потому что мне кажется, что мы умрем.
- Мы не умрем, Марни.

Тис признаёт, что сомневался в себе около 20 минут и что Марни, может, и был в чем-то прав, но Тис был невозмутим, и они оба остались: "Это было упрямством, но не глупостью. Я знал, что мы всегда можем воспользоваться планом Б и убежать от огня вниз по дороге"».

У лидеров всегда есть план Б. Они любят соревноваться, обладают безудержной страстью добиваться своего. Они не хотят играть в команде, но счастливы быть ее капитаном. Их не интересует работа заместителя – они метят на пост директора. У претендентов на роль *Р* есть лидерские амбиции, желание занять высшую ступеньку на пьедестале: если не победитель, а проигравший, если не первый, а второй, если не Лир или Гамлет – то не актер вовсе.

Дирижер, командир, исполнительный директор, капитан команды, управляющий, министр, главный или главная – тяжелые решения ждут вас. Готовы ли вы взять на себя ответственность за ход событий? Мы, остальные, надеемся на это. Ответственность за процесс требует умения разбираться с проблемами, в то время как ответственность за результат предполагает обоснование принятых решений и их последствий, что гораздо сложнее психологически. Едва осознав тот факт, что всё в ваших руках, вы должны заставить компанию эгоистов позабыть свои «я» и следовать за вашим видением, воплощать ваши затеи, развивать и достраивать их. О стиле руководства конкретного *Р* можно судить по манере мотивировать и ставить цели.

Лидеры побуждают нас к дискуссии, к высказыванию противоречивых решений, а после выносят собственный вердикт. Иногда мы называем сложные решения трудным выбором, но это отнюдь не так для *Р*. Какие чувства вызывают у вас самые ответственные вопросы, которые приходится решать вашей команде, отделу, организации, – ужас или задор?

## **Жизнь *Р***

Лидер типа *Р* может спросить совета, выслушать и обдумать его, взвесить последствия возможных ошибок, проработать несколько вариантов, но в конечном счете *Р* должен принять решение. Более того, он должен сделать это быстро. Естественно, люди называют лидеров одиночками. В покере игрок может пропустить свою очередь и не делать ставку. Но для лидера, особенно находящегося в поле зрения журналистов, такая роскошь непозволительна.

*Р* готов рисковать, когда немногие посмели бы, и превосходно справляется, когда всё идет кувырком. Мы должны простить его за то, что временами он «выходит за рамки». Если бы мы только знали, как глубоко и как искусно запрятаны чувства лидеров этого типа! *Р* приходится многое скрывать, в том числе ощущение дежавю в момент принятия очередного решения, будь то вопрос о повышении зарплаты, о приеме на работу непопулярного кандидата или увольнении разгильдяя, об отказе от сделки, о покупке или продаже компании.

Они оккупировали сумеречную зону личных и профессиональных компромиссов, куда мы все иногда заглядываем: дом или работа, школьный спектакль или ужин с клиентом, день



рождения коллеги или проводы начальника, плановый медицинский осмотр или ежегодное собрание директоров. Лидеру *P* необходимо выбирать ежедневно и ежечасно. Заняв пост, он должен научиться не замечать косых взглядов людей, которые за дверью кабинета шепчут молитвы о его крахе. Наверное, только личный помощник слышит тихий вздох облегчения, когда *P* возвращается в офис после болезни и видит, что его кресло еще свободно. Даже перед лицом неотвратимого конца, даже если слава былых побед потускнела, если не за горами поражение, руководитель неустрашим. Инстинкт самосохранения поможет преодолеть непопулярность, и лидер *P* выстоит дольше, чем от него ожидали. Лидеры понимают, что есть вершины и есть пропасти. Сотрудник АХА Аманда Бланк может посмотреть вниз с утеса и не почувствовать головокружения:

«Меня не задумываясь сдадут в утиль, если что-то пойдет не так, и я регулярно говорю об этом со своей командой: "Вы прекрасно знаете, что, если дела пойдут из рук вон плохо, уйду я, не вы". Исполнительный директор несет всю ответственность. И вот у вас 1700 подчиненных, которые рискуют. И как бы вы ни были осторожны, как бы хорошо ни контролировали людей на местах, очень важен элемент доверия, вера в то, что они всё сделают правильно. Да, ответственность – это действительно тяжело».

Все мы несем ответственность за нашу часть работы, но ответственность за всё и вся – под силу только *P*. Похоже, жизнь вожака собачьей стаи – это, как ни крути, собачья жизнь. Угловой кабинет в три окна один человек занимает в среднем не более шести лет. За это время не отслеживать, что стало со стоимостью опциона компании и даже с фикусом на подоконнике. Возьмем Роберто Манчини, заслуженного футболиста и футбольного тренера, которого в мае 2013 года освободили от должности *P* в клубе «Манчестер Сити». Это случилось через год, почти день в день с окончанием игрового сезона, 44-го кряду, не принесшего ни крупных побед, ни титулов. Чемпион сегодня, неудачник завтра: его выгнали за то, что он не достиг цели, а его команда стала второй в английской лиге и второй в борьбе за национальный кубок.

Так же и деловой мир не склонен прощать лидеров, которые не привозят домой медали. С каждым годом список павших голов становится всё длиннее; всё слаще и витиеватее становятся речи перед ритуальным жертвоприношением: «Мы благодарны Элис за то, что она сделала для нас. Она проработала с нами целых четыре месяца, так что мы понимаем ее тягу к новым испытаниям»; «Алан решил, что должен проводить больше времени с семьей»; «Уже некоторое время мы и Эндрю пытались определить вектор дальнейшего развития и были очень расстроены, но не удивлены его решением покинуть нас уже завтра. Такую потерю просто будет восполнить. Пожалуйста, поприветствуйте Эми, нашего нового управляющего». Как в спорте, так и в политике и бизнесе первые невероятно редко получают второй шанс. Второе место рассматривается как поражение, и те, кто был у руля, должны за это поражение заплатить. Фразу «На выход!» слышат не только конкурсанты развлекательных телепрограмм: из игры выбывают главы Blackberry, Barclays, JCPenney, Procter & Gamble, Citigroup и Yahoo.

*P* готовы не только отвечать за всё, но и мириться с последствиями, которые у остальных порой вызывают тошноту. Надеюсь, теперь никто из читателей не думает, что жизнь лидера – это легкая прогулка. Те из вас, кто пока не разочаровался в собственных способностях и не утратил стремления к лидерству, должны подготовиться еще к паре испытаний. Во-первых, удел *P* – вечный поиск и вечное неудовлетворение. Каждый божий день руководитель отстаивает свое право на эту должность. Большинство лидеров бывают недовольны своей работой, даже если получили признание. Они сбиваются с ног, чтобы отыскать изъян в механизме и исправить его. Неумное стремление к совершенству означает, что они ни за что и никогда не могут быть счастливы. Консильери, наоборот, могут и, как мы увидим, должны.

Во-вторых, *P* всегда в центре внимания. Для некоторых выйти в центр сцены – неопишное удовольствие. Этим патологическим свойством обладают англичане, как утверждал один

из моих собеседников с юга Европы. Веллингтон<sup>39</sup> в послевоенные годы ревностно охранял свою репутацию единственного триумфатора Ватерлоо. Нельсон<sup>40</sup>, как и многие другие британские полководцы, был счастлив, единолично получив несоразмерное признание за коллективные усилия. Джонатан Миллер<sup>41</sup> проработал в Английской национальной опере тридцать пять лет. Он вполне заслуженно удостоился несметных почестей – внушительный список даже для такого гения и эрудита, как он. Но и теперь, на закате карьеры, он чрезвычайно огорчится, если мы вдруг не отметим его превосходства. В программке оперы «Богема» было сказано: «постановка Джонатана Миллера, возрожденная Наташей Метрелл». Это задело режиссера – ведь он посещал каждую репетицию в течение трех недель. Он обиженно комментирует: «Наташа была моим ассистентом».

Быть может, спустя много лет грядущие поколения прочтут на страницах *Times* иную правду о том или ином Р. Будем надеяться, что история окажется благосклонна к тем, кто избегал лучей славы и чей вклад в общее дело стал очевиден только по прошествии лет. Ведь некоторым Р необходимость быть на виду не доставляет удовольствия. Но даже интроверт, нанимаясь на публичную должность, всё равно попадает под пристальное внимание публики. Работа Р не может быть частным делом.

Аплодисменты, восторженные собеседники, хватающие каждое слово, поклонники в Твиттере, – большинство из нас готовы простить лидеру всё, пока он добровольно берет на себя тяжелое бремя ответственности и стрессы, связанные с принятием решений.

Браво. Браво нашим Р.

А что насчет консильери?

---

<sup>39</sup> Артур Уэлсли, 1-й герцог Веллингтон (1769–1852) – английский полководец, участник наполеоновских войн; премьер-министр Великобритании в 1828–1830 и 1834 гг. – *Примеч. пер.*

<sup>40</sup> Горацио Нельсон (1758–1805) – английский флотоводец, вице-адмирал. – *Примеч. пер.*

<sup>41</sup> Джонатан Миллер (род. 1934) – английский актер, режиссер, продюсер, доктор медицины. – *Примеч. пер.*

## Часть вторая

### 3. Что движет *K*

В главе 1 мы выяснили, что прирожденные лидеры готовы делиться и нагрузкой, и преимуществами, которые дает позиция *P*, и что сдвоенное лидерство – последнее слово в области менеджмента. Таким образом, следует выделять лидеров *P*, *K* и *P/K*. Талантливые руководители достаточно маневренны, чтобы исполнять обе лидерские партии. В главе 2 мы попытались понять, какие качества присущи *P* и по каким причинам они выбирают эту невероятно трудную роль незаменимого человека. Но что же привлекает консильери?

Есть люди, которые становятся *K* только из страха перед ролью *P*. Не удивлюсь, если глава 2 заставила их побледнеть и покрыться холодным потом. Кому нужно не спать ночами и быть на взводе на протяжении всего, довольно короткого, срока пребывания у власти? Может, и правда лучше жить как все, выключать смартфон по окончании рабочего дня, проводить вечер с семьей, укладывать детей в постель и не отвечать на ночные емейлы от хорошо оплачиваемого *P*?

Нет, данная глава посвящена не им, а тем консильери, которые сознательно выбирают эту роль. Которые встали на путь *K* не потому, что потерпели фиаско в роли *P*. Они умеют получать удовольствие от влияния на лидеров, которых уважают и которыми восхищаются. Они хотят находиться неподалеку от рычага власти в своей организации и обладать независимостью, выполняя свою работу. Они непрерывно учатся, накапливают опыт – будто от этого зависит их жизнь (для некоторых консильери дело обстоит именно так). Мы увидим, что лидеры *K*, мои собеседники, всегда получают удовольствие от того, что помогают другим раскрыть свой потенциал.

Книга Кристофера Симэна «Внутренний дирижер»<sup>42</sup> начинается с истории о дирижере оркестра. При исполнении музыкального произведения, вместо того чтобы выдержать паузу, дирижер дал знак оркестру играть выразительно и мрачно. Музыканты проигнорировали указание своего *P* и, следуя партитуре, продолжили держать паузу, пока не раздался голос со стороны альтов: «Сам по себе он звучит не слишком хорошо, не правда ли?» Какие преимущества есть в работе *K*, кроме возможности насмехаться над недостатками лидера? Как можно убедить человека, который стремится к лидерству, занять кресло консильери?

Недавно я был в командировке в Азии, где поделился идеей этой книги с Лионелем Го, чье видение иерархии сформировалось еще в детстве, прошедшем в традиционной азиатской семье. «Так тебе нужно просто почитать конфуцианских историографов о евнухах», – отреагировал он. Почти все китайские императоры держали при себе советников из их числа. Во время правления многих династий этот пост был настолько привлекательным, что многие соглашались на оскотление. Даже евнухи, которые выполняли, на первый взгляд, скромные домашние обязанности, имели возможность нашептывать правителю и, соответственно, влияли на его военные и дипломатические решения. Хотя кастрация не всегда была добровольной, число тех, кто пошел на оскотление ради места при императорском дворе, росло на протяжении веков и достигло своего пика в эпоху династии Мин: при дворе тогда служили тысячи евнухов, содержание которых истощало казну.

Никто из моих собеседников, конечно, не становился евнухом в угоду *P*, но их самоотдача поражает воображение не меньше. Мои увлекательные интервью раскрывают внутрен-

---

<sup>42</sup> Christopher Seaman. Inside Conducting. – БОУЕ6, 2013. – Примеч. пер.

нюю мотивацию этих экстраординарных людей; некоторые из них хорошо известны своими жертвами во благо знаменитых лидеров. Подвиги других оценили только те, во имя кого они совершались. Большинство опрошенных мной консильери заняли это место потому, что находят привлекательной его многогранность. Некоторые пробовали себя в роли *P* и поняли, что созданы не для нее: одни не получали удовольствия от работы, другие осознали, что роль лидера не выдерживает сравнения с креслом консильери, а кто-то попросту оказался несостоятельным как *P*. Другие, побывав *P*, пересели в кресло *K*. Есть и незначительное число *K*, которые не стремятся к положению *P* или из-за боязни возможных трудностей, или из-за неуверенности в том, что оно раскроет их сильные стороны, или из убеждения, что с переменой статуса лучше повременить.

С ранних лет мы смотрим на лидера *P* и думаем, что сами можем стать таким лидером. Мой трехлетний племянник Сэм уже примерил на себя жизнь всевластного начальника и уверен, что она ему под силу. Но он находится в крайне невыгодном положении – он второй ребенок в семье, а потому не может быть на равных со старшим братом Джорджем четырех лет. Когда Сэм устает следовать его командам, он срывается на крик: «Теперь моя очередь командовать!» Дорогой Сэм, я сразу расскажу тебе конец этой истории: ты утолишь свою жажду власти, только когда вырастешь. А пока пожалей Джорджа, ему приходится нелегко. Расслабься, ведь роль подручного старшего брата закалит тебя и сделает лучшим *P*, когда придет время.

Сэм, а также другие кандидаты на руководящую роль должны попробовать себя в качестве самых разных архетипов *K*, которые мы обсудим в главе 4. Это или сделает их более эффективными *P*, или откроет им глаза на роль советника – роль, достоинства которой ранее были неочевидны. Чтобы подготовиться к принятию лидерских решений, им предстоит поставить во главу угла самоанализ и развитие. Если повезет, они не разочаруются в выбранной роли. Время от времени это случается с теми, кто от природы склонен помогать и поддерживать, но совершает слишком резкий прыжок от *K* к *P*. Прежде чем перейти к рассмотрению мотивов разных *K*, давайте обратимся к нескольким примерам из карьеры знаменитых и блестящих консильери, которые совершили этот стремительный переход.

## Из *K* в *P* и обратно: путь мудрого

Питер Тейлор девять лет был правой рукой Брайана Клоу в футбольных клубах «Хартлпул Юнайтед», «Дерби Каунти», «Брайтон энд Хоув Альбион», а позднее – в «Ноттингем Форест». Именно там тандем добился невероятных успехов. Клоу однажды сказал о коллеге: «Я не могу работать без Питера Тейлора, меня одного мало. Я – витрина, а он – товар под прилавком». Тейлор отзывался об их партнерстве так: «Мы дополняли друг друга как пазл... Я отвечал за выбор и покупку правильного игрока, а Брайан благодаря своим управленческим способностям придавал ему нужную форму». Какое-то время партнеры не разговаривали друг с другом, но, когда Тейлор умер, Клоу чуть не сошел с ума. Он говорил, что хочет почтить память коллеги, переименовав «Стадион Брайана Клоу» в «Стадион Брайана Клоу и Питера Тейлора». Результаты Тейлора на посту *P* ни в какое сравнение не идут с тем, что он смог создать в качестве консильери. Он не достигал предела своих возможностей ни до, ни после сотрудничества с Клоу.

Сачин Тендулкар, величайший бэтсмен<sup>43</sup> всех времен, оказался плохим капитаном. Если разобраться, виной тому была неудовлетворительная игра всей команды. На пике карьеры он стал капитаном сборной Индии в двадцати пяти тестовых матчах. Из них команда проиграла девять, свела вничью двенадцать и выиграла лишь четыре. Можно ли сделать скидку на то, что он стал *P* по необходимости? «У тебя есть опыт, – сказали ему, – ты и будешь капитаном». Он

<sup>43</sup> Бэтсмен (англ. batsman) – игрок в крикет, отражающий мяч битой. – Примеч. пер.

не долго сопротивлялся, хотя *знал*, что ему комфортнее вдали от серьезных решений. Тендулкар оставался консультантом капитанов индийской сборной до 2013 года, когда ему исполнилось сорок лет и он ушел из большого спорта. Самый серьезный вклад в индийский крикет он сделал в роли бэтсмана, самого результативного бэтсмана в истории. Он был неудачником с капитанской повязкой и победителем за линией поля.

Брайан Кидд – обладатель кубка Лиги чемпионов в составе футбольного клуба «Манчестер Юнайтед», где играли тогда Джордж Бест, Бобби Чарльтон и Нобби Стайлз, которого Чарльтон описывает как лучшего *К* на подаче: «Я часто говорил ему: "Просто прими мяч, Нобби, а потом сделай мне пас, уж я позабочусь об остальном"». Чарльтон и Стайлз в роли его помощника не особенно преуспели, рискнув пойти в менеджмент. Между тем Кидд продвинулся, заняв положение одного из ассистентов главного тренера «Манчестер Юнайтед» сэра Алекса Фергюсона и наслаждаясь стабильным успехом в команде великого наставника. Вместе с Эриком Харрисоном Кидд помогал воспитывать так называемый «Класс-92», молодежный состав прославленной команды, из которого вышли Дэвид Бекхэм, Гэри и Фил Невиллы, Никки Батт, Райан Гиггз и Пол Скоулз. В то время, когда Кидд работал ассистентом Фергюсона (1991–1998), «Манчестер Юнайтед» выиграл Кубок Лиги в 1992-м, Премьер-лигу в 1993-м, «дубль» в 1994-м и 1996-м и второй Кубок Премьер-лиги в 1997-м.

Окрыленный успехом, в 1998 году Кидд принял предложение стать главным менеджером клуба «Блэкберн Роверс». Меньше чем через год команда вылетела из Премьер-лиги, а когда Кидда уволили – она стояла в шаге от перехода в еще более низкий дивизион. Превосходный *К*, невероятно плохой *Р* – где он теперь? Вернулся к роли консильери, для которой был создан, – помощника менеджера команды «Манчестер Сити». Его талант советника, должно быть, развился и окреп после того, как он познал поражение в роли *Р*. Стремление решать трудные задачи, приобретать новый опыт, подвергать свои способности суровым испытаниям не оказалось ни напрасным, ни несвоевременным. Как бы он мог узнать наверняка, если бы никогда не попробовал?

Джон Уокер занимал место консильери энергичной Аманды Бланк, пока она руководила страховым гигантом Towergate. У них были прекрасные взаимоотношения. Аманда всецело доверяла Джону и не сомневалась в его компетентности, но если он был не уверен в правильности решения, то мог всегда обратиться к ней за советом. Уокер так описывает свою реакцию на переход Аманды Бланк в АХА в декабре 2010 года: «В Towergate все были очень недовольны. Думаю, тогда компания впервые потеряла директора, которого не хотела терять. Меня попросили заменить ее. Момент был напряженный, всё во мне кричало: "Не делай этого!", но я это сделал». У Уокера были веские причины отказаться от кресла *Р* и перейти вместе с Бланк в АХА:

«Момент был очень неудобный: экономика в тупике, никакого естественного развития бизнеса, никаких признаков роста страхового сектора, которые помогли бы повысить прибыль... Я также знал, что акционеры Towergate при составлении бюджета будут исходить из нулевого роста, если только, конечно, им не захочется, чтобы мы показали рост. Была и чуточку менее рациональная причина: на Аманду очень сложно равняться, черт возьми!»

Некоторые коллеги по Towergate разделяли опасения Уокера, советуя ему последовать за Амандой, вместо того чтобы занять ее место. Однако привлекательность руководящей позиции оказалась сильнее логики и преимуществ роли консильери в АХА. Уокеру понадобилось шесть месяцев, чтобы понять, что он принял неверное решение. Ему хватило честности и смирения, чтобы поднять руки вверх, признать ошибку и уволиться. Эмоциональный интеллект в действии. Уокер снова работает на Бланк, и теперь, после недолгого пребывания в роли *Р*, он более эффективный и уверенный *К*.

У Тейлора, Кидда, Тендулкара и Уокера был еще один предшественник – Сервий Сульпиций Гальба, которого провозгласили римским императором после смерти Нерона в 68 году

н. э. Вскоре стало понятно, что он не может соответствовать выбранной для него должности. Остается только догадываться, что императору понравилось меньше – семь месяцев у власти или отсечение головы. Он ведь даже не просил о троне, так что преторианцам стоило бы проявить сочувствие, но это сделали немногие: в роли советника он тоже никому особо не нравился. Многие *К* за минувшие века повторили судьбу Гальбы: ушли, чтобы стать полноценным лидером, но не оправдали ни своих, ни чужих ожиданий. Их пример пробуждает в наших согражданах один из самых отвратительных инстинктов – желание освистать неудачника. То, что сказал о Гальбе историк Тацит, легко могло быть журналистской остротой о Гордоне Брауне: «...все считали его достойным большего и полагали, что он способен стать императором, пока он им не сделался»<sup>44</sup>.

Почему, когда выход из-за кулис на сцену оканчивается глупым падением, мы упиваемся стыдом человека, у которого хватило смелости шагнуть из тени? Другие консильери должны завидовать этим смельчакам: они получают новые знания и опыт, начинают лучше понимать обязанности *Р*. И уж совсем трудно рассчитывать на сострадание тем, казалось бы, неудачникам, которые становятся *К* не по принуждению, а по зову сердца. И всё же провалы тех, кто сломил привычку во имя опасного и неизведанного, должны вдохновлять нас. Они не побоялись ответственности и примерили новенький костюм *Р*. Костюм не подошел. Они возвращаются со шрамами, чтобы стать лучшими *К*, чем были. Чего же тут стыдиться?

## Положительная мотивация

В наш век, когда почти всё становится достоянием общественности, одно из самых очевидных преимуществ *К* – конфиденциальность их личной жизни. Если это не входит в их прямые обязанности, консильери будут избегать жизни под прицелом объектива во имя преходящей славы. Известный актер Эд Харрис в молодости избавился от застенчивости благодаря сцене, но всё еще чувствует себя скованно, появляясь на красной дорожке. Он сказал однажды: «Строя карьеру, я прислушивался к той половине себя, что стремилась к славе». Карьера Чарлза Гарленда, как и Харриса, не пострадала от неприятия папарацци. Гарленд – генеральный директор SYCO, масштабного совместного проекта Саймона Коуэлла и звукозаписывающей компании Sony Music Entertainment. Очевидно, что сценический опыт Коуэлла не прошел даром, о чем свидетельствует его успех в качестве ведущего телевизионных шоу «Pop Idol», «Celebrity Idol» и «Britain's Got Talent»<sup>45</sup>. Купаясь в лучах славы, он приобрел приятный загар. Саймон Коуэлл, прирожденный *Р*, достаточно рассудителен, чтобы переложить обязанности исполнительного директора на кого-то другого. Гарленд очень доволен, что Коуэлл – лицо на обложке, зримое воплощение компании. Это дает Гарленду возможность спокойно управлять бизнесом. Он поясняет:

«Жажда внимания – ген не из моей ДНК. И это прекрасно, если вы работаете на харизматичного начальника, который любит стоять на сцене, <...> управлять пятью тысячами человек и разговаривать с акционерами и аналитиками. Некоторым это нравится и удается очень хорошо. Но не мне... Мне не свойственны напористость и самонадеянность, меня не привлекает популярность. Это всё очень сильные наркотики, от которых я не хочу зависеть – слишком много нехороших побочных эффектов...»

Другие *К* стремятся скорее освободить себя от тяжелого бремени ответственности за происходящее. Кресло генерального директора не вызывает симпатии, даже со всеми его золотыми рукопожатиями, золотыми наручниками, золотыми парашютами<sup>46</sup>, золотым запасом и загород-

---

<sup>44</sup> Корнелий Тацит. Сочинения в 2-х томах. Т. 2: «История». – М.: Ладомир, 1993. – Примеч. пер.

<sup>45</sup> Варианты британского шоу Саймона Коуэлла «Britain's Got Talent» («В Британии есть таланты») существуют более чем в 40 странах мира. Российский аналог – «Минута славы». – Примеч. ред.

<sup>46</sup> Формы материального вознаграждения. Золотое рукопожатие – крупные отступные, которые обычно выплачивают

ными резиденциями. Но консильери, которые в своей карьере побывали на месте *P*, лучше поймут его. Иначе как бы они могли соперничать ему? Ему, идущему на такие жертвы, чтобы обеспечить акционерам прибыль; отдающему распоряжение посадить полный пассажирский самолет прямо в реку Гудзон<sup>47</sup>, если перелетные гуси попали в двигатель; устанавливающему новую процентную ставку, которая влияет на каждого домовладельца страны; закрывающему завод; одобряющему инвестиции в новый нестабильный рынок или приобретение новой компании и знающему при этом, что такое решение огорчит многих. Можем ли мы представить, что происходит в голове тренера, когда он решает, стоит ли выпускать на поле игрока в плохой спортивной форме, если его за 50 миллионов долларов приобрел лично владелец клуба?

Хосе Мария Нус – исполнительный директор Santander и начальник отдела по управлению рисками. До этого он возглавлял такое же подразделение в банке Espanol de Credito, S. A., входил в его совет директоров и в рабочую группу. Еще раньше он работал в Bankinster, S. A. и Argentaria-Corporation Bansaria de Espana, где также был главным специалистом по управлению рисками. Почему Нус никогда не пытался взять на себя руководство всей компанией, хотя и обладает достаточной квалификацией, справляется с ответственностью за невероятно важные решения и построил блестящую карьеру банкира? «Я люблю плотно пообедать, но плотный обед и плотный ужин в один день – для меня слишком. У лидеров № 1 нет выбора, им приходится съедать и то и другое».

«Нет ничего важнее, чем принадлежать самому себе», – рассуждают многие *K*, делая выбор. Нус верит, что он будет полезнее для лидеров, на которых работает, если сможет немного отвлечься, чтобы поразмыслить, поэкспериментировать, взглянуть в очертания будущих решений и результатов. Пока *P* бьются в гуще сражения, решают насущные и острые вопросы, раздают распоряжения на завтра, консильери может набросать повестку следующей недели, а то и следующего года, отделяя важные дела от неотложных. Очень немногие прирожденные лидеры станут жаловаться на ненормированный рабочий день или на затяжной стресс. Они признают только, что страдают от меланхолии, которая не покидает их, даже если начатое дело завершилось успешно. Тренер «Манчестер Юнайтед» сэр Алекс Фергюсон страдал от этого больше, чем другие, потому что и выигрывал больше. Он описывает быстротечную радость победы, когда триумфаторы идут сквозь ликующую толпу, и чувство опустошенности, и нарастающее беспокойство за следующий турнир. *K* тоже любят побеждать, но им легче смаковать свои достижения – в отличие от коллег, обремененных ответственностью.

*K* действительно могут разделить с *P* большую часть удовольствия, не испытав при этом головной боли. Но предпочесть роль консильери не значит уйти от сложностей руководства или ответственности как таковой. Точно так же никто не становится директором театра только потому, что ему не нравится носить грим, или дирижером оркестра – потому что он не представляет, как затащить виолончель в автобус. Есть масса убедительных доводов в пользу позиции *K*, и ниже мы их перечислим.

Идея о двух типах лидеров пришла мне в голову, когда мой сын Джо начал ставить пьесы, что случилось довольно рано. К своему стыду, я решил, что он унаследовал ген лидера *P*, и гордился сыном, когда тот поставил почти все пьесы Пинтера<sup>48</sup>. Так о чем же он, черт возьми,

---

досрочно уволенным топ-менеджерам. Более скромные суммы называют серебряными и бронзовыми рукопожатиями (англ. silver/bronze handshake). Золотые наручники – предусмотренные контрактом льготы и денежные компенсации, в том числе страховые выплаты, а также штрафные меры, призванные удержать руководящего работника от неожиданного ухода из компании. Золотой парашют – крупное выходное пособие уволенному работнику. – *Примеч. пер.*

<sup>47</sup> Аварийная посадка A320 на Гудзон – авиационный инцидент, произошедший 15 января 2009 г. Пассажирский самолет авиакомпании US Airways при взлете столкнулся со стаей гусей. Несколько птиц попали внутрь двигателей лайнера и вывели оба двигателя из строя. Чесли Селинбергер, командир воздушного судна, принял решение посадить машину на воды Гудзона, что он и сделал с ювелирной точностью, избежав столкновения с речными судами. Все находившиеся на борту 155 человек остались живы. – *Примеч. ред.*

<sup>48</sup> Харолд Пинтер (1930–2008) – английский драматург, поэт, режиссер, актер и общественный деятель, лауреат Нобелев-

думал, когда променял режиссерское кресло на должность заместителя помощника режиссера? Он сам себя понизил до заместителя? Да что с моим парнем не так? В конце концов, почему он стал не главным помощником, а его подчиненным? Джо сказал мне прямо: «У заместителя, может, и нет абсолютной свободы, но есть много власти. Его не видно в кадре, но всё происходит по его указке». Он не был первым, но имел большое влияние и, что еще важнее, был счастлив. Я последовал его примеру, когда променял пост *P* в Saatchi & Saatchi на только что появившееся место заместителя председателя совета директоров. После этого я стал куда счастливее.

Дело было не в свободе от ответственности – консильери тоже любят ответственность. Однако у нее есть разные степени. Есть *K* (и я один из них), которые заставляют колеса крутиться: они принимают решения и, как следствие, подвержены напряжению и стрессам. Есть и другие *K*, столь же незаменимые, но не имеющие таких обязательств. Они также играют ключевую роль, но имеют иные возможности и иную мотивацию.

Каждый советник должен знать свое место в этой схеме: он может взять на себя ответственность за конкретные результаты или, покуривая, высказывать мнения, которые можно принимать, а можно игнорировать. Он имеет власть или распоряжается деньгами. В главе 5 мы увидим некоторых из таких распорядителей, которые настолько серьезно относятся к собственной роли, что становятся конкурентами своим лидерам, а порой и сами превращаются в *P*.

Выступая на конференции TED<sup>49</sup>, Дерек Сиверс продемонстрировал ролик о движении от старта к финишу, от амбиции к цели. Его выступление длилось три минуты. Вот его совет: чтобы «превратить одиночку, сумасшедшего в лидера», нужен кто-то, кто осмелится последовать за ним. Присоединившиеся позже идут уже за тем первым сторонником, а не за человеком, которому пришла в голову сумасшедшая идея. Это совет *P*, основателя и бывшего владельца CD Baby, интернет-магазина дисков независимых музыкантов. Если вы верите в своего руководителя, если вы можете влиять на то, как лидер оценивает ситуацию и справляется со сложностями, то у вас есть шанс стать первым последователем, и это отличная мотивация. А затем вы вдохновите остальных следовать за лидером.

Когда Алистер Кэмпбелл думал над предложением Тони Блэра стать его пресс-секретарем, возражали все: его подруга Фиона, его родители, друзья и знакомые из политических кругов, включая Нила Киннока<sup>50</sup>, который был «крайне против такого решения». Кэмпбелл рассказывает, как он всё же отважился на этот шаг:

«Несмотря на то что я собирался помогать лидеру, мне моя задача казалась также вполне лидерской... Хотя я в некоторой степени подавил свои амбиции, но воспринимал свою роль как ведущую. И я инстинктивно понимал, что Тони будет нуждаться в серьезной поддержке».

Тем не менее Кэмпбелл думал над предложением Блэра около месяца. Почему? «У меня довольно большое самомнение, в хорошем смысле, и я должен был самому себе ответить на вопрос: могу ли я посвятить себя кому-то еще?» Кэмпбелл как *P* стоял на пути к большому прорыву в мире СМИ, когда его поманили в свой лагерь «новые лейбористы». Он не рассчитывал, что сможет выполнять функции Блэра, хотя прекрасно знал, что другие руководящие должности ему вполне по силам, включая те, на которых он уже работал, как, например, редактор политической рубрики *Daily Mirror* или *Today*. В конце концов Кэмпбелл согласился войти в штаб Блэра, услышав заверения: «Я не хочу, чтобы ты отвечал за прессу: ты будешь одним из ключевых игроков в команде стратегов». Блэра, Джона Прескотта, Гордона Брауна и Робина

---

ской премии по литературе 2005 г. Один из самых значительных британских драматургов современности. – *Примеч. пер.*

<sup>49</sup> Technology, Entertainment, Design. Ссылка на выступление: [www.ted.com/talks/derek\\_sivers\\_how\\_to\\_start\\_a\\_movement](http://www.ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement). – *Примеч. пер.*

<sup>50</sup> Нил Гордон Киннок (род. 1942) – британский политик, бывший вице-председатель Европейской комиссии, глава Британского совета с 2004 г. – *Примеч. пер.*



Кука тогда называли Большой четверкой. Приглашая Кэмпбелла, Блэр заявил: «Я бы говорил о Большой Пятерке, и ты – ее часть».

Все они стали неотъемлемой частью команды Блэра.

Бруно Демичелис заметил тренерский потенциал Фабио Капелло и отправил его в годичный отпуск – поучиться решать проблемы, принимать решения, строить межличностные отношения и формировать мотивацию. Когда я попросил Большого Бруно описать работу помощника футбольных тренеров, он подобрал слова «дальновидность», «новаторство», «преодоление», «пытливость», «гибкость». Все они звучат как хрестоматийные определения лидерства. «Потому что я и есть лидер. Лидер мыслей и идей», – объясняет Демичелис. В этом мире такие, как Бруно и Кэмпбелл, не чувствуют, будто что-то умерло у них внутри, когда они согласились на роль консильери. Они не предавали своих амбиций и считают себя пригодными к роли *Р*. Их мотивация – разделять с лидерами их влияние и их вклад в победу.

«Mind room»<sup>51</sup> («комната осознания») в Миланелло – это помещение для тренингов итальянского футбольного клуба «Милан», придуманное Большим Бруно. Аналог этой комнаты оборудовал в «Челси» Роман Абрамович, когда вслед за Карло Анчелотти Бруно переехал в Лондон в 2009 году. В «Mind room» Демичелис учит игроков достигать медитативного состояния, в котором их сердцебиение не ускоряется при просмотре собственных ошибок. За год до появления Бруно в «Челси», одной дождливой московской ночью, капитан клуба Джон Терри промахнулся с точки в серии послематчевых пенальти, поскользнувшись на мокром газоне, – и «Челси» проиграл «Манчестер Юнайтед» финал Лиги чемпионов. Все эти психологические травмы удалось преодолеть с помощью «Mind room» в течение года, а «Челси» выиграл Премьер-лигу и Кубок Англии.

Для таких людей, как Давид Нуссбаум, бывший генеральный директор Transparency International и нынешний глава World Wildlife Fund UK, главное – это место в совете:

«Если есть такой стол, за которым люди принимают решения, я хочу сидеть за ним. Я не должен сидеть во главе стола, но не желаю и стоять за дверью в ожидании указаний или приглашения зайти, чтобы показать свою презентацию и покинуть зал. Я хочу быть частью группы, которая принимает решения».

Большой Бруно не желает быть главным менеджером, потому что это не та должность, на которой он лучше всего сможет проявить свои лидерские качества. Думаете, ему не приходила в голову мысль стать лидером *Р* футбольной команды, учитывая широту его знаний, годы опыта и навыки, сформированные за время работы с лучшими тренерами Европы? «Я не понимаю футбол. Да-да, именно так... Я провел на тренировках в общей сложности не менее 15 тысяч часов, посмотрел, наверное, около двух тысяч игр и присутствовал на бесчисленном количестве технических встреч тренерского штаба Сакки, Капелло или Анчелотти. И я всё еще не понимаю!»

Теневое лидерство больше подходит Бруно, чем очевидное. Для Демичелиса и Кэмпбелла самое важное – честность перед собой и приверженность своим принципам. У них не было недостатка в амбициях или смелости, они сделали активный, позитивный выбор. И мы должны последовать их примеру, если в нашей компании есть место лидерству и разделению лидерской ответственности.

---

<sup>51</sup> Технология «Mind Room» – технология повышения спортивных результатов. В научной литературе эти методы получили название «биоуправление» или «метод биологической обратной связи» (БОС). На сегодняшний день они активно используются в подготовке ведущих спортсменов в разных странах. – *Примеч. пер.*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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