

РИЧАРД ХИТНЕР

ЛИДЕР И КОНСИЛЬЕРИ

СЕКРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО СОЮЗА



Издательство «Олимп-Бизнес»
Москва, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Обращение к читателю (<i>Гор Нахапетян</i>)	ix
Советники действительные и тайные (<i>Михаил Кларин</i>)	xiii
Предисловие автора к русскому изданию	xvii
Введение	1
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	15
1. Что общего у <i>P</i> и <i>K</i> ?	17
2. Типичный <i>P</i> . Кто это?	41
ЧАСТЬ ВТОРАЯ	53
3. Что движет <i>K</i>	55
4. Типичный <i>K</i> . Кто это?	86
5. Типы <i>K</i>	134
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ	181
6. Советы для <i>P</i>	183
7. Советы для <i>K</i>	239
Благодарности	285
Библиография	288
Именной указатель	292

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 Кэмпбелла¹, 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*, консилъеры. После первой победы на выборах «новых лейбористов»² было много разговоров о том, что № 2, проживающий в № 11, отчаянно хочет быть № 1 в № 10»³. В действительности шумный⁴ 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

¹ Алистер Кэмпбелл — бывший советник экс-премьера Великобритании Тони Блэра, автор книги «Годы Блэра» («The Blair Years»). — *Примеч. пер.*

² «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.*

³ Автор имеет в виду резиденцию премьер-министра Великобритании на Даунинг-стрит, 10 и резиденцию канцлера Казначейства Великобритании на Даунинг-стрит, 11. — *Примеч. пер.*

⁴ «Он не святой. Он неряшливый, шумный и ужасно рано просыпается», — отозвалась о Гордоне Брауне его супруга Сара Браун на одной из конференций лейбористов. — *Примеч. пер.*

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 консилъери. 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 нюхавший 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 Breweries¹, British Satellite Broadcasting² и Macmillan Cancer Support³, 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

¹ 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.*

² 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.*

³ Macmillan Cancer Support — одна из крупнейших благотворительных организаций Великобритании. — *Примеч. ред.*

хотят гордиться». Если у лидера нет авторитета, подчиненные станут стесняться и сторониться его. Даже будь он воплощением стиля, как лимонovýжималка Филиппа Старка¹, — это не поправит ситуацию: 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»² 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 стратегов³, и Бин назначает его своим ассистентом. Так, авторитет Бренда рождается из умения оперировать статистическими выкладками (и лидеры К 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

¹ Филипп Старк — известный французский промышленный дизайнер интерьеров и потребительских товаров серийного производства. — *Примеч. пер.*

² Майкл Льюис. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — *Примеч. пер.*

³ 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.*

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 Чапман¹ 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

¹ Ники Чапман — популярная британская телеведущая, деятель музиндустрии. — *Примеч. ред.*

проектами (на деле — директором по персоналу) и работал на Джона Манзони, в ту пору — *P* в штаб-квартире Talisman Energy¹ в Канаде:

«Одно время я подумывал превратить кабинет в исповедальню. Я представлял, как открываю маленькое окошко, чтобы грешник почувствовал себя в безопасности. „Прости 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, *P* вы или *K*. Подумайте, доверяют ли вам подчиненные настолько, чтобы откровенничать 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.

¹ Talisman Energy — канадская нефтегазовая компания. — *Примеч. ред.*

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 *P*-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 Анчелотти¹ 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».

¹ 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.*

Быть может, концепция эмоционального интеллекта, выраженная через эмоциональный коэффициент (ЭК)¹, 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 *P* 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.

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 Сэловеем². 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

¹ 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.*

² Джон Майер — профессор психологии в Университете Нью-Гемпшир. Питер Сэловеи — профессор психологии, ректор Йельского университета. Соавторы теории эмоциональной интуиции, созданной в 1990 г. — *Примеч. пер.*

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 теневого 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 очко. Если нет — пихните себя в бок и потрудитесь поскорее развить такую, 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