

УДК 316.46  
ББК 88.5  
Г74

Why Should Anyone Be Led by You?  
What it Takes to Be an Authentic Leader

Rob Goffee, Gareth Jones

**Гоффи, Роберт.**

Г74 Я не умею управлять людьми : как стать вдохновляющим лидером / Роберт Гоффи, Гарет Джонс : [перевод с английского Е. Смолиной]. — Москва : Эксмо, 2020. — 256 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-04-109414-0

Лидерство — это навык, который можно развить. Великие лидеры обладают умением вдохновлять людей на поразительные свершения. Как научиться тому же? В этой книге собраны стратегии топ-менеджеров крупнейших мировых компаний, благодаря им вы сможете выстроить выгодные и продуктивные отношения с подчиненными, координировать эффективную работу команд любого масштаба и стать вдохновляющим лидером.

УДК 316.46  
ББК 88.5

© 2015 Rob Goffee and Gareth Jones, Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Смолина Е., перевод на русский язык, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

ISBN 978-5-04-109414-0

Эта книга посвящается  
всем стремящимся стать лидерами  
в организациях



# СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| НОВОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ, 2015 . . . . .   | 9   |
| ВВЕДЕНИЕ. Что побуждает людей идти за вами? . . . . .   | 12  |
| ГЛАВА 1.<br><b>Будьте собой — смело и умело</b> . . . . .   | 19  |
| ГЛАВА 2.<br><b>Знать и показывать себя — в достаточной степени</b> . . . . .                          | 40  |
| ГЛАВА 3.<br><b>Берите на себя персональные риски</b> . . . . .  | 70  |
| ГЛАВА 4.<br><b>Анализировать и изменять контекст</b> . . . . .  | 95  |
| ГЛАВА 5.<br><b>Оставаться аутентичным —<br/>    но приспособливаться в достаточной мере</b> . . . . . | 122 |
| ГЛАВА 6.<br><b>Регулировать социальную дистанцию</b> . . . . .  | 149 |
| ГЛАВА 7.<br><b>Общаться осмотрительно</b> . . . . .   | 174 |
| ГЛАВА 8.<br><b>Аутентичные последователи</b> . . . . .  | 203 |
| ГЛАВА 9.<br><b>Цена и награда лидерства</b> . . . . .   | 217 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1.<br><b>Оцените свой лидерский потенциал</b> . . . . .                                    | 232 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2.<br><b>Максимизация аутентичности и мастерства</b> . . . . .                             | 235 |
| БЛАГОДАРНОСТИ . . . . .   | 237 |
| ПРИМЕЧАНИЯ . . . . .  | 239 |



## НОВОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ, 2015

С момента первой публикации этой книги мир испытал ряд серьезных потрясений. Наиболее очевидным был финансовый кризис 2008 года — самый тяжелый кризис капитализма после 1929 года. Коллапс инвестиционного банка Lehman Brothers и быстрое нарастание проблем в финансовом секторе поставили под угрозу всю мировую систему экономики. Удар по бизнесу — мелкому, среднему и крупному — был сильнейшим. Государственный сектор тоже не избежал последствий. Геополитические изменения были весьма существенными. Даже сейчас, когда мы пишем эти строки, и ближайшее, и долгосрочное будущее Ближнего Востока представляется крайне неопределенным. В Европе мы наблюдали возрождение территориальных амбиций России, в то время как Еврозоне угрожает погружение в стагфляцию.

Делают ли все эти изменения вопрос «Что побуждает людей идти за вами?» более или менее актуальным? Наш ответ однозначен. Потребность в аутентичном лидерстве сильна как никогда. Когда экономическая история глобального финансового кризиса будет наконец написана, мы увидим, что смелое лидерство со стороны политических фигур по обе стороны Атлантики предотвратило превращение значительной рецессии в новую Великую депрессию. В корпоративном секторе великие лидеры начали вести нас к стабильному росту и непрерывным инновациям. Мир нуждается в великих организациях — и великих лидерах — больше, чем когда-либо. Что касается Европы и Ближнего Востока, мы ждем появления решительных и прозорливых лидеров, которые сумеют позитивно трансформировать неустойчивую и опасную ситуацию.

Итак, мы уверены, что ключевые положения этой книги по-прежнему актуальны. В сущности, формирование экономики знаний сделало лидерство как более важным, так и более трудным. Умные люди, населяющие экономику знаний, по большей части не хотят быть лидерами — и многие из них не хотят, чтобы ими руководили! Они хотят, чтобы их оставили в покое, предоставив самостоятельно добиваться личных целей и решать Очередную Крупную Задачу. Однако они значительно более продуктивны, если ими хорошо руководят. Мы рассматривали этот вопрос в нашей книге «Умные: Руководство самыми умными и креативными из ваших людей».

Будет справедливым заметить, что за период с момента первой публикации этой книги концепция «аутентичного лидерства» сделалась современной ортодоксией. Циники могут даже прийти к выводу, что аутентичность превратилась в индустрию. Мы же по-прежнему убеждены, что аутентичность в том смысле, в каком она определена в этой книге, существенно отличается от того, как ее интерпретируют другие. Наш аргумент состоял и состоит в том, что аутентичность проявляется в контексте и взаимоотношениях с другими людьми. Она никогда не является качеством одних лишь индивидов. Именно в этом и состоит суть нашей центральной темы «Будьте собой — смело и умело». В нашей книге мы придерживались социологической перспективы в отличие от превалирующего психологического подхода, использующегося во многих оценках аутентичности.

Давление на лидеров усилилось. У них меньше времени, чем было раньше. Им необходимо оценивать ситуации (ключевой навык, который называется «ситуационное чутье», рассматривается в этой книге) гораздо быстрее. Это означает, что они должны быстрее «считывать» контекст и думать о том, как его переосмыслить. Если они этого не сделают, за них это сделают социальные сети. Кроме того, мир организаций все больше характеризуется географически разбросанными, зачастую виртуальными командами сотрудников. Лидеры должны добиваться сближения неординарными способами. Они должны идентифицировать и использовать культурные различия, прибегая к новым формам коммуникаций. Все эти изменения скорее уси-

ливают, чем подрывают ключевые лидерские навыки, которые мы рассматриваем в этой книге.

Несмотря на важность фактора скорости, в этой книге мы подчеркиваем, что развитие лидерства — непрерывный процесс. Великие лидеры никогда не бывают законченными лидерами. Все мы сталкиваемся с необходимостью постоянно пересматривать и обновлять свои лидерские навыки. Опять-таки, это не исключительно индивидуальная задача. Развитию эффективного лидерства способствует честное, искреннее общение с другими людьми. Но во многих организациях честности недостает. Мы рассматриваем эту специфическую задачу — как создать аутентичные рабочие места и организации — в нашей новой книге «Почему кто-то должен здесь работать?».

При обсуждении наших идей со многими сотрудниками в различных организациях мы убеждали их искать других людей, с которыми они бы могли честно дискутировать об истинной природе лидерства. Наша цель состоит в том, чтобы эта книга предложила вопросы, питающие такие дискуссии.

Большой вопрос: «Что побуждает людей идти за вами?» — продолжает оставаться актуальным.

## ВВЕДЕНИЕ

# ЧТО ПОБУЖДАЕТ ЛЮДЕЙ ИДТИ ЗА ВАМИ?

В начале нового тысячелетия только этот простой вопрос задавал импульс нашим исследованиям. Это был важный вопрос. Когда в разных точках земного шара мы задавали его людям, они задумывались. Наступала тишина, и люди размышляли о своем праве вести людей за собой и о готовности своих последователей быть ведомыми. Статья в *Harvard Business Review*, в заголовок которой был вынесен этот вопрос, вызвала широкий резонанс.

За последние пять лет этот вопрос открыл перед нами интригующие, волнующие и зачастую озадачивающие направления. Двигаясь по этим направлениям, мы опросили десятки лидеров (и их последователей) как в мире бизнеса, так и за его пределами — в школах, больницах, спортивных организациях и т. п.<sup>1</sup>. В конце концов, лидерство — универсальная вещь. Оно не закреплено исключительно за руководителями высшего звена. Продолжая работать со студентами и консультируя клиентов, мы узнали еще больше.

Перед вами книга, порожденная одним вопросом, но мы надеемся, что она даст ряд ответов на загадки лидерства и дилеммы, с которыми мы сталкиваемся в настоящее время, а также поставит совершенно новую серию вопросов.

Наша работа по изучению лидерства началась примерно четверть века назад; при этом мы двигались по трем направлениям. Во-первых, будучи научными работниками, перед разработкой рабочей модели мы тщательно изучили исследования на тему

лидерства, проведенные в прошлом веке. Во-вторых, будучи консультантами, мы опробовали наш подход при проведении воркшопов для менеджеров и лидеров, а также в ходе наблюдений за множеством клиентов. И в-третьих, будучи лидерами, мы проверили наши идеи в своих собственных организациях.

Все эти годы в фокусе наших исследований были те лидеры, которые блестяще умеют вдохновлять людей: лидеры, которые становятся властителями сердец, душ и умов. Нас живо интересует такое лидерство, которое, в соответствии с идеями Макса Вебера, является антибюрократическим и харизматичным. Наличие лидеров с такими качествами — еще не все в бизнесе, однако мы считаем, что важность этого фактора весьма велика. Без этого вряд ли можно добиться значительных результатов.

Не поймите нас превратно: лидерство — это результаты. Великие лидеры обладают умением вдохновлять людей на поразительные свершения. Но дело не только в результатах, но и в смысле. Это важный момент, который часто не учитывается в современных публикациях по лидерству. Лидеры на всех уровнях оказывают влияние на производительность труда, потому что делают этот труд осмысленным.

Говорить, что влияние лидерства на нашу жизнь на работе, в нашей духовной жизни, в спорте и, разумеется, в политике велико, означает констатировать очевидное. Однако это наблюдение фиксирует специфическую одержимость, присущую современности: поиск аутентичных лидеров. По крайней мере, в западных обществах распространилось глубокое и усугубляющееся разочарование в способных исполнителях ролей или, что еще хуже, в опытных аппаратчиках политического или корпоративного типа. Мы все сильнее подозреваем, что нас используют. Поиск аутентичности становится все более актуальным.

## Поиск аутентичности

Свидетельства стремления к аутентичности пронизывают всю массовую культуру. Одним из проявлений этого является неудержимое распространение телевизионных реалити-шоу (поистине оруэлловская фраза, поскольку участниками этих

шоу манипулируют ради удовольствия анонимной и разобщенной аудитории вуайеристов). Мы также смотрим мыльные оперы, воспроизводящие ностальгическое представление о человеческом общечитии, потому что они заполняют лауну, появившуюся из-за угасания истинно общественной жизни, тщательно препарированного в книге Роберта Патнэма «Боулинг в одиночку»<sup>2</sup>.

Вопросы, касающиеся аутентичности, связаны с более широким кругом аспектов современной жизни. Критики современных обществ постоянно выделяют три аспекта, которые, по их мнению, ограничивают или исключают аутентичное выражение человеческих качеств, а также затрудняют человеку возможность быть самим собой.

Прежде всего налицо триумф индивидуализма. Если и есть одна преобладающая характеристика нашего времени, то это расширение личной свободы благодаря победному наступлению индивидуализма. В основе этого, разумеется, лежит парадокс. В то время как мало кто будет отрицать, что современная жизнь расширила для людей диапазон выбора, многие обеспокоены чрезмерным нарастанием индивидуализма, которое может привести к тому, что мир будет характеризоваться не аутентичным самовыражением, а просто эгоизмом.

По сути, эти критики утверждают, что сама аутентичность основывается на определенном чувстве нравственного регулирования. Мы не можем быть собой без ограничений, без всеобъемлющего набора общих нравственных ценностей. Если они отсутствуют, мы получаем не аутентичных, а нарциссических лидеров. Разрушительные скандалы в компаниях Enron, Tyco, Hollinger International и WorldCom добавляют актуальности и убедительности этой критике. Этот дефицит нравственного регулирования тесно связан с веберовским представлением о том, что в современном мире доминирует особый способ мышления. Вебер называет его «технической рациональностью»<sup>3</sup>. В более современной терминологии его часто именуют *инструментальной рациональностью*: рациональность действия оценивается по взаимосвязи между средствами и целями, причем цели не обсуждаются. Рациональность при этом рассматривается вне всякой связи с нравственностью.

Какой бы ни была проблема, для нее имеется технически рациональное решение.

С точки зрения Макса Вебера, триумф подобного способа мышления является кошмаром современной жизни. Он с пылкостью пишет о том, что человечество угодило в железную клетку, из которой не может вырваться. Этот критический анализ современной жизни многократно дополнялся и конкретизировался, однако для нас особое значение имеют его последствия на рабочих местах.

Согласно этим представлениям, труд деградировал. Он становится средством достижения других целей: выплаты ипотеки, покупки дизайнерских товаров — а не средой для формирования и выявления аутентичной индивидуальности и ее раскрытия. И работники, и руководители являются просто еще одной разновидностью *производственных затрат*, которые нужно сократить и сбросить со счетов. Наши рабочие места — уже не поле для выражения аутентичности, а бездушные механизмы, вырабатывающие конформизм. Эта тема, предполагающая переработку всех, кто сопротивляется, разрабатывается в мрачных, исполненных пессимизма новеллах Кафки; ей противостоит целый ряд антибюрократических персонажей, созданных западной культурой: от Чарли Чаплина в «Новых временах» до Йоссариана в «Уловке-22» и бравого солдата Швейка в романе Ярослава Гашека.

Еще одна — финальная — тема помогает объяснить нашу сосредоточенность на аутентичности. Наиболее красноречиво она выражена в работе Алексиса де Токвиля, который опасается появления «мягкого» деспотизма — общества, где индивиды отказываются от участия в актах самоуправления в обмен на удовлетворение своих материальных потребностей властным аппаратом<sup>4</sup>. Он боится деградации гражданского общества, состоящего из огромного количества неформальных объединений, которые цементируют социум и исполняют важнейшую функцию средства самовыражения.

Тема, поднятая Токвилем, находит дальнейшее выражение в классическом труде Дэвида Рисмена «Одинокая толпа», рисующая картину изолированных, атомизированных индивидов, не имеющих социальных взаимоотношений, на основе которых они