

Глава 9

Цена лидерства и награда за него

Этой книгой мы попытались помочь вам ответить на непростой и важный вопрос: «Есть ли у меня основания надеяться повести за собой хоть кого-нибудь?» Ответ найти непросто. Лидерство — сложная штука. Его секреты нельзя выписать, как рецепт. Успешные лидеры, поделившиеся с нами опытом и откровениями в своих автобиографиях, дают важные подсказки, но ответа не сообщают. Те, кто пытается подражать своим кумирам, совершают роковую ошибку. Суть в том, чтобы быть собой, а не кем-то еще. Никто не напишет ваш лидерский рецепт за вас. И едва ли вам удастся написать его за одну ночь. Быть собой, искусно и умело, — дело на всю жизнь. Попытка отыскать ответ не в автобиографиях, а в исследованиях о лидерстве также ни к чему не приведет. Слишком многие из таких трудов посвящены людям, которые пренебрегали тем обстоятельством, что лидерство — это отношения. Кроме того, герои исследований — это, как правило, люди с вершин или, во всяком случае, с верхних ярусов корпоративных иерархий. Однако, как мы подчеркивали, путать иерархию и лидерство — значит совершать роковую ошибку, которая сделала бесполезной не одну дискуссию о лидерстве. Иерархия помогает лидеру, но не является объяснением его положения и умения.

Попытки научными методами выявить общие черты людей, выступавших лидерами, по большей части провалились. Перечень лидерских качеств едва ли когда-нибудь будет закончен, да его и нет. А если бы и существовал, его пришлось бы все время переделывать по мере изменения ситуации в целом и отношений в частности. Вот потому-то каждый год появляются новые рецепты. Распространенное ныне увлечение так называемыми тихими лидерами, пришедшими на смену харизматичным, сказочным героям 1990-х, — лишь еще одна иллюстрация тезиса, согласно которому стиль должен соответствовать контексту и эпохе. Меняются времена, а с ними и наши ожидания в отношении лидеров.

Простых ответов нет

Мы пытались избегать готовых рецептов и рассмотрели в книге лидеров самых разных уровней и из самых разных организаций. Наша главная мысль в том, что лидерство имеет ситуационный, неиерархичный и реляционный характер. Может показаться, что это общее место, однако вы удивитесь, насколько часто о нем забывают.

Необходимые лидеру качества определяются в числе прочего ситуацией и отношениями. Первоочередное лидерское умение — вникать в ситуацию, понимать требования времени и места и реагировать соответственно. Успешный лидер знает, какие возможности открывает ситуация и каковы пределы его влияния на нее. Он знает, когда стать ближе, а когда отдалиться, когда ускориться, а когда замедлить темп. Подлинного лидера нельзя точно описать путем перечисления необходимых ему свойств. Своими успехами он обязан активному участию в череде тщательно культивируемых отношений, зачастую в самых разных ситуациях.

Тот, кто понимает это правильно, выживает как лидер и выполняет свою миссию. Тот, кто ошибается, сходит с дистанции. Текучку высших руководящих кадров, вызывающую интерес в последние годы, можно по крайней мере частично объяснить тем,

что у многих управленцев плохое ситуационное чутье и они не способны установить контакт со своими последователями. Но повышенное внимание СМИ к неудачам высокопоставленных лидеров не должно привести нас к выводу, будто с трудностями лидерства сталкиваются только высшие руководители. Обладатели громких должностей, они на виду. Мы кое-что о них знаем и полагаем, что можем вынести суждение.

Однако те же трудности поджидают всех лидеров во всех организациях. Ведь лидерство неиерархично, и в великих организациях лидеры есть на многих уровнях. Некоторых из сравнительно малоизвестных лидеров мы представили на страницах нашей книги. Кем бы они ни были, у них одна и та же задача — быть собой, искусно и сообразно ситуации, поскольку мы идем за личностью, а не за должностью. Лучшие из них в достаточной мере раскрывают свое подлинное «я»: свои особенности, страсти, ценности и даже слабости, чтобы привлечь и воодушевить своих последователей. Никогда еще подлинность не была столь востребованной.

Падение лидера

Мы говорили о многих лидерах — от высших руководителей крупных коммерческих предприятий до людей на относительно невысоких уровнях общественных организаций. Вероятно, вы заметили, что многие из них уже оставили свои посты. Мы не должны обходить этот факт молчанием. Давайте поговорим о том, что приводит к низвержению лидера.

Вероятно, самый впечатляющий случай утраты лидерского положения — это пример с генеральным директором Би-би-си Греггом Дайком. Сам он весьма проникательно пишет в автобиографии: «Путь от одной из самых высоких должностей в британских СМИ до безработного занял у меня всего три дня»¹. Человек, давший Би-би-си больше, чем любой другой ее руководитель за последние пятьдесят лет, был принужден к отставке собственным

советом управляющих. Вопрос стоял ребром: либо уйти самому, либо быть выгнанным в шею. Отчего же фортуна повернулась спиной к Дайку?

Сначала — голые факты. 29 мая 2003 года, ведя репортаж в эфире главной новостной передачи радио Би-би-си — программы «Сегодня», — журналист Эндрю Гиллиган обвинил британское правительство и, в частности, персон, близких к Тони Блэру, в том, что они намеренно сгустили краски в отчете об Ираке, высказав предположение, что властитель Ирака Саддам Хусейн располагает оружием массового поражения. Репортаж стал толчком к конфронтации между Би-би-си и правительством, вследствие чего компания лишилась и председателя, бывшего экономиста Goldman Sacks Гавина Дэвиса, и CEO Грега Дайка. Кульминацией скандала стала публикация доклада лорда Хаттона о результатах расследования обстоятельств вокруг конфликта, включая самоубийство Дэвида Келли, главного правительственного эксперта по вооружениям. Доклад Хаттона обелял правительство и возлагал вину на Би-би-си Дайку пришлось уйти.

Его отставка вызвала на удивление бурную реакцию сотрудников Би-би-си: за ними раньше не замечали особой любви к руководству. Тысячи людей вышли на улицы, и не только в Лондоне, но и в крупных региональных центрах и столицах Уэльса, Шотландии и Северной Ирландии. Херб Шлоссер, бывший президент и CEO NBS, заметил: «Чтобы персонал Би-би-си маршировал в поддержку CEO — такого в западном мире еще не было»². Отчасти действия сотрудников компании были вызваны прощальным письмом Дайка, которое мы приводим здесь полностью. Оно как нельзя лучше свидетельствует о его сильной эмоциональной и интеллектуальной привязанности к Би-би-си и ее сотрудникам.

Это самое трудное письмо в моей жизни. Через несколько минут я объявлю всему миру об уходе с поста генерального директора после четырех лет работы. Я не хочу уходить и буду очень сильно скучать по каждому из вас. Однако руководство Би-би-си подверглось

жесточайшей критике в докладе Хаттона, и ответственность за это лежит на мне как на генеральном директоре.

Я признаю, что Би-би-си допустила ошибки в суждениях, и прихожу к печальному выводу: было бы крайне трудно подвести черту под этим делом, если бы я остался. Нам нужно покончить с этим. Покончить для того, чтобы защитить будущее Би-би-си, не ради вас и не ради меня, а ради общего блага. Это может прозвучать напыщенно, но я верю в высокое предназначение Би-би-си. Своей главной задачей на посту генерального директора Би-би-си я всегда считал защиту ее журналистской независимости и служение интересам общества.

За четыре года мы многого достигли. Мне кажется, мы совершили радикальные изменения, и надеюсь, что они сохранятся и после моего ухода. Би-би-си всегда была великой организацией, но я надеюсь, что за четыре года помог сделать ее более человеческой, ценящей каждого, кто здесь работает. Если это хотя бы немного похоже на правду, то я ухожу довольным, хотя и печальным.

Спасибо всем вам за помощь и поддержку. Пусть это звучит сентиментально, но я правда буду очень по вам скучать.

Грег³

Протест последователей

На письмо Дайка откликнулось более шестисот человек, и подавляющее большинство из них сожалело об уходе своего лидера. Излагая собственную версию событий, Дайк особо отмечает два отклика. Они красноречиво свидетельствуют о влиянии, которое он оказывал на организацию.

Ваше самое большое достижение в том, что вы вдохнули жизнь в людей, которых до той поры систематически душили, кастрировали и подвергали лоботомии. Вы оставляете фантастическое наследство — живых, энергичных людей, которые любят Би-би-си и снова испытывают уважение к роли генерального директора⁴.