

# Содержание

Предисловие к русскому изданию .....	7
Предисловие.....	11
Благодарности.....	17
ГЛАВА 1. Зачем переходить к лидерской модели .....	19
ГЛАВА 2. Поучительное путешествие .....	27
ГЛАВА 3. Как стать лидером в бизнесе .....	37
ГЛАВА 4. Четыре ключевых принципа лидера компании .....	63
ГЛАВА 5. Система лидерства: замена структуры .....	69
ГЛАВА 6. Система лидерства: роль команды .....	85
ГЛАВА 7. Как создать сообщество лидеров.....	95
ГЛАВА 8. Как создать компанию, где люди любят свою работу.....	117
ГЛАВА 9. Корпоративное управление компанией лидерского типа.....	141
Эпилог.....	165
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Интервью Джона Катценбаха с Джоном Уайтхедом .....	169
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Совет директоров General Motors: Руководящие принципы корпоративного управления.....	177
Примечания.....	187
Рекомендуемая литература .....	193
Об авторе .....	197

# Предисловие к русскому изданию

Флорида, 1 ноября 1992 г.

Дорогой Микки!

Теперь ты живешь и работаешь в России. Я пишу тебе, потому что считаю, что McKinsey может в ближайшие несколько лет сыграть в России очень важную роль: показать российским руководителям, что означает лидерство. И что быть лидером — не то же самое, что быть менеджером или командовать; думаю, ты понимаешь, что я имею в виду. Российская экономика добьется успехов лишь в том случае, если истинные лидеры смогут высвободить и активизировать интеллектуальную силу и энергию молодых россиян. Я знаю, что ты как партнер нашей фирмы сделаешь для этого все возможное. Тебе нужно продемонстрировать инициативу, пробудить ее в своих клиентах и сформировать хорошую команду. Люди будут работать в разных отраслях экономики и станут хорошими лидерами.

Удачи тебе на твоем пути. С самыми теплыми пожеланиями,

Марвин.

Я получил от Марвина Бауэра эту написанную от руки записку всего через несколько недель работы в России — моей миссией было принести в регион передовой управленческий опыт, наладив работу McKinsey & Company в Восточной Европе. Всегда энергичный и все замечающий, Марвин внимательно следил за инициативами партнеров McKinsey — он требовал, чтобы они были лидерами. Лидерство для него означало ответственность.

Марвину было 89 лет, когда он написал это письмо. И на каждое Рождество на протяжении последующих десяти лет он присыпал мне открытку со словами поддержки, но также и с замечаниями. Марвин возлагал большие надежды на предстоящее возвращение России в глобальное бизнес-общество, ожидая от этого реальной пользы для граждан и повышения уровня жизни. Он считал, что стране требуется настоящая революция в методах ведения бизнеса — подвиг, совершивший который способны только настоящие лидеры.

Весной 2001-го, за год до смерти Марвина, я встретился с ним. Его очень беспокоили крутые виражи российской экономики и рост неравенства в

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

обществе. Я помню, как он говорил: «Пока лидеры в России просто не выполняют своей функции. В чем их реальный вклад в бизнес? Какую пользу они ему приносят?»

Так действительно ли лидерство — это отдельная концепция, нечто отличное от просто «хорошего менеджмента» или это всего лишь новое модное слово в литературе по управлению? За многие годы, проведенные среди самых признанных лидеров, Марвин понял, что наиболее успешным из них удалось раскрыть потенциал своей организации потому, что они считали, что служат своим подчиненным. Но право называться лидером нужно еще завоевать. Лидера определяют его сторонники — Марвин называл их «избирателями», потому что знал: в успешной компании каждый человек должен ощущать себя гражданином этой компании, жизненно заинтересованным в ее успехе.

Поэтому недостаточно просто быть хорошим стратегом и уметь принимать продуманные решения. Дар лидера, его харизма, хотя Марвин не использовал это слово, основывается на таких качествах, как способность завоевывать доверие, справедливость, умение слушать и проявлять инициативу.

Но прежде всего, по мнению Марвина, на настоящих лидерах лежит четыре обязанности: 1) с уважением относиться к своим «избирателям», 2) помогать им вырабатывать самоуважение и уверенность в своих силах; 3) развивать их навыки и возможности; наконец, 4) превращать «избирателей» в акционеров в самом полном смысле этого слова.

Давайте посмотрим, как реализуются эти четыре обязанности в российском контексте. Сейчас, в 2007 г., экономика переживает бум. Российские компании выходят на глобальный рынок, экспортируют свою продукцию и приобретают активы далеко за пределами СНГ. Но у этого успеха есть и оборотная сторона: в угольных шахтах гибнут люди. И хотя промышленность возрождается, показатели здоровья и безопасности труда остаются удручающими. Решить эти проблемы можно лишь в том случае, если мы будем действительно с уважением относиться к людям, а не просто отмахиваться от очередного несчастного случая, объясняя, что рабочий напился и не соблюдал технику безопасности. Чтобы добиться устойчивого улучшения ситуации, советы директоров должны взять на себя инициативу и изменить положение вещей.

Точно так же, хотя огромные запасы природных ресурсов в России и высокие мировые цены на них позволяют сегодня наращивать прибыли, производительность труда остается для большинства предприятий ахиллесовой пятой. Пока все растет, у всех все хорошо. Но экономические циклы потому и называются циклами, что для них характерны как взлеты, так и падения, и лишь предприятия, где сотрудники всех уровней обладают достаточным запасом самоуважения и уверенности в своих силах, смогут пережить неизбежное снижение мировых цен на сырье и последующую за этим жесткую реструктуризацию. Мы все здесь знаем топ-менеджеров,

которые вместо того, чтобы создавать команду, настроенную на совместный успех и достижения, предпочитают вести себя высокомерно и использовать уничижительные замечания в адрес своих подчиненных как основные инструменты управления и давления. Слово «мачо» родилось не в России, но само понятие характеризует атмосферу, царящую здесь среди руководителей многих компаний. И все же, учитывая стремительный рост российского бизнеса, ориентированного на потребителя, — современных торговых центров и аптек самообслуживания, потребительского кредитования, ресторанов и много другого, — есть все основания утверждать, что новое поколение менеджеров и владельцев компаний состоит из людей, хорошо умеющих слушать и учиться, способных понимать потребности своих клиентов, вселять энергию в окружающих и благодаря этому успешно вести бизнес в условиях локальной и глобальной конкуренции за клиентов и активы.

Для России традиционно характерны высокое качество образования и уважение к образованию. Но учителя по-прежнему находятся на обочине интеллектуальной жизни, а школы с трудом сводят концы с концами. При этом бизнес-школы по всему миру полны русских студентов, которые не могут получить необходимое им бизнес-образование у себя дома. По счастью, видные российские лидеры бизнеса осознали свою ответственность и сейчас щедро выделяют средства на создание высококлассных бизнес-школ в России. На уровне средних школ постепенно распространяются программы, ориентированные на международные стандарты. И все же предстоит сделать еще очень многое, чтобы наемные работники в России усвоили хотя бы основные принципы современной экономики, применяемые в мире. Но развитие людей, конечно, не ограничивается образованием. Необходимо непрерывное обучение на практике, впитывание опыта других. В конце концов, главному мы учимся не за партами, а работая вместе с эффективными лидерами и наблюдая их в деле. И лидеры могут претендовать на это звание лишь в том случае, если они подтвердят, что воспитали тех, кто когда-нибудь превзойдет в своем деле их самих. Много ли в России сегодня менеджеров, готовых пойти на такой риск?

«Вы делаете вид, что платите, мы делаем вид, что работаем». Данное выражение советских времен теряет свою актуальность очень медленно. Особенно это заметно в условиях сегодняшней нехватки талантливых кадров, когда единицы на самом верху получают астрономические суммы и уровень цинизма среди рядовых работников просто удивляет. Неизбежным следствием становится низкая индивидуальная производительность труда. Однако мы знаем, что компании, где царит действительно предпринимательский дух, умеют добиваться того, чтобы все работники чувствовали себя партнерами в бизнесе. И речь идет не о предоставлении всем опционов на участие в прибыли, а скорее о том, что ответственно относящиеся к делу работники хотят быть в курсе происходящего, хотят слушать

и быть услышанными; хотят быть частью общего процесса принятия решений в компании. И разумеется, получать вознаграждение за свои достижения.

Я убежден, что книга «Курс на лидерство» сегодня удивительно актуальна для стран СНГ: регион переживает муки роста и ему нужен весь опыт, который только можно позаимствовать. Большинство успешных лидеров здесь — самоучки. Школа жизни и учеба методом проб и ошибок — это, несомненно, самые суровые университеты. А общее во всех их усилиях то, что они неизбежно направлены на организацию совместной деятельности людей, и здесь на вес золота оказываются просвещенное руководство и лидеры, способные направлять и вдохновлять.

Всем тем из нас, кто привык учиться на примерах, я горячо рекомендую книгу Марвина, содержащую квинтэссенцию его многолетнего опыта. В этой книге множество историй — и она полна жизни. Приятного вам чтения!

*Майкл Обермайер,  
бывший руководитель McKinsey & Company по Восточной Европе  
Москва, июнь 2007г.*

# Предисловие

Эта книга — своего рода компас, ведущий к цели.

Данный образ я впервые услышал применительно к бизнесу в 1956 г. из уст Джона Беркина — управляющего директора британского отделения Shell. Команда McKinsey разрабатывала для Shell план действий, и Джон, ознакомившись с ним, сказал: «Дайте мне компас». Когда я спросил, что он под этим подразумевает, Джон ответил: «Нечто, на что я смогу ориентироваться, выбирая направление для своей компании».

В этой книге наша цель — дать ориентиры для достижения компаниями более совершенной управленческой модели, при которой управлять бизнесом будут не начальники, а сообщества лидеров и лидерские команды, иными словами, административно-командная модель управления преобразуется в модель коллективного лидерства. Я давно уже понял, что крайне необходим новый, более совершенный способ управления, поскольку людям не нравится, когда ими командуют, угрожая увольнением.

Теперь я уверен, что, когда в компании на всех ее уровнях будут действовать лидеры, а иерархия будет разрушена, люди избавятся от тревоги и станут работать более эффективно, более творчески и заинтересованно. Они будут чаще проявлять инициативу и генерировать новые идеи, у них появятся оптимизм и желание работать сообща, и они полюбят свою работу.

Я убежден, в результате повысятся качество принимаемых решений, конкурентоспособность и производительность, увеличится доля рынка и прибыль; компания обретет большую гибкость, что в целом будет способствовать переменам.

Я также уверен, что в бизнесе лидерству можно научиться в процессе работы, особенно если первое лицо компании при поддержке высших руководителей примет решение заменить административно-командную модель управления моделью коллективного лидерства, а все сотрудники будут сообща трудиться над претворением в жизнь этих изменений. Я знаю, что в компаниях с жесткой иерархией крупные перемены встречают сопротивление. Однако я верю, что перемены, связанные с переходом к лидерству, найдут отклик у людей.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Что такое лидерство

Мне нечем подтвердить эти соображения, поскольку я пока не знаю ни одной компании, в которой сотрудников на *всех* уровнях мотивировали бы лидерством, а не приказами. Поэтому эта книга отражает лишь одно из мнений.

Тысячелетиями великие лидеры вдохновляли людей на великие дела. К сожалению, в бизнесе людей не побуждают к достижению высоких целей. Даже руководитель компании — истинный лидер — не всегда может решить задачу, не применяя инструменты давления. Иерархическая система не позволяет руководителю получить полную информацию о положении дел в компании. Кроме того, эта система снижает степень влияния лидера на всех уровнях организации. Об этом феномене писал Джон Паунд, глава New Foundations, исследовательского проекта по корпоративному управлению (о нем речь пойдет дальше), который реализуется на базе Гарвардского университета: «...В организациях, построенных по иерархическому принципу, младшие менеджеры боятся подвергать сомнению принимаемые в компании решения, поскольку это может повлиять на их карьерный рост. По мере продвижения информации к высшему руководству плохие новости отсеиваются. В итоге бремя проверки качества информации и решений ложится на руководителей уровня генерального директора или топ-менеджеров...»<sup>1</sup>

За последнее десятилетие о лидерстве написано так много, а сам термин использовался так часто и бессистемно, что мы вынуждены дать собственные пояснения, чтобы эта книга могла действительно способствовать раскрытию огромного потенциала коллективного лидерства.

Рассмотрим типичный пример подмены понятий. Когда руководитель компании добивается блестящих результатов, используя свою власть в иерархии начальников и подчиненных, многие авторы называют это лидерством. Я называю это управлением. Существует четкое различие между лидерами и управленцами. Причем быть лидером можно лишь по отношению к людям, а не к компаниям вообще.

Управление бизнесом уходит корнями в систему военного командования. Упрощенно система работает следующим образом: высшие руководители наделены властью, позволяющей управлять компанией так, как они считают нужным, но большинство из них предпочитают иерархическую систему «начальник — подчиненный» и так вплоть до самого низшего уровня. Каждый начальник в этой иерархии имеет право командовать и контролировать подчиненных и увольнять их, если они не выполняют его приказов или распоряжений.

В компании лидерского типа все тоже начинается с руководителя, но он учится быть лидером, побуждая сотрудников думать и действовать на основе доверия, личного примера и убеждения. Получив одобрение совета директоров, он планомерно обучает основам лидерства других руководителей и команды лидеров, что позволяет полностью или частично отка-

заться от иерархической системы. Проще говоря, лидерской компанией управляет множество лидеров.

Хочу отметить, что существуют методы управления, сочетающие в себе власть и лидерство. Так, включив в административно-командную модель элементы лидерства, компания может добиться лучших результатов. Я убежден, что лидерству можно научиться в процессе работы. Эта книга — компас, используя который руководители смогут составить маршрут движения, соответствующий уникальным особенностям их компаний, и встать на путь превращения в компанию лидерского типа.

## Источники знаний

В фундамент разработанной мною модели управления легли четыре «краеугольных камня».

1. *Четырехлетний опыт общения и работы с Джеймсом Маккинзи* вплоть до его безвременной кончины в ноябре 1937 г.

От Мaka, как называли его друзья, я узнал об основных концепциях и методах управления. Самой важной является идея о том, что наибольшие улучшения в бизнесе могут быть реализованы, если применять их к компании в целом. Эта концепция получила свое развитие после выхода в 1922 г. основополагающей книги Maka по вопросам бюджетного планирования.

Мак также считал, что структура управления должна быть как можно более простой. Атмосфера в компании, по его мнению, должна быть неформальной, чтобы сгладить болезненные проявления иерархии.

2. *Шестидесятилетний опыт работы в области консалтинга* — главным образом в американских компаниях, а также в европейских и южноафриканских. Мой опыт работы с правительственными структурами был не слишком богатым, но весьма полезным, поскольку позволил увидеть контрасты.

Во главе большинства корпораций самых разных отраслей стояли руководители, действующие жестко, а порой и деспотично. Однако среди руководителей и глав подразделений встречались и настоящие лидеры. Успехи, достигнутые компаниями под руководством истинных лидеров, настолько превосходили результаты компаний с жесткой иерархией, что идея компании лидерского типа навсегда овладела мной.

Мой опыт в области консалтинга заключался также в написании книги «Воля к управлению: от программируемого менеджмента — к корпоративному успеху» (*The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management*), опубликованной в 1966 г. Она была посвящена оптимизации управления путем эффективного планирования и завершалась кратким обсуждением темы лидерства:

«Безусловно, лучшим средством, побуждающим людей к активным действиям, является лидерство... Когда мы представляем лидерство вообще, то

вспоминаем таких государственных деятелей, как Линкольн или Черчилль... При этом, на мой взгляд, лидерство в бизнесе — именно то, с чем сталкиваемся мы, — не требует каких-то выдающихся или редких качеств...»<sup>2</sup>

Таким образом, о лидерстве в бизнесе я много размышлял уже тогда.

3. *Мой собственный опыт* обучения навыкам лидерства, который я получил в McKinsey & Company, а также применение этого опыта в бизнесе.

После ухода из жизни Джеймса Маккинзи по моей инициативе два офиса компании были разделены и образовалась новая фирма, где я стал одним из руководителей. В результате мне пришлось обучаться основам лидерства в процессе работы. При этом я использовал метод, который в книге я адаптирую для коммерческих компаний\*.

Я согласен с высказыванием, впервые напечатанным в журнале *Fortune*: «Лидерству нельзя научить, но ему можно научиться»<sup>3</sup>. Более того, лидерству можно научиться самостоятельно, например, изучая эту книгу. Однако здесь нужны воля и решимость начать работать по-новому.

Все управляющие директора McKinsey научились быть лидерами в ходе работы; каждый из них мог стать ответственным за всю фирму в случае его избрания на эту роль другими директорами. Один из наших принципов — отсутствие жесткой иерархии: все сотрудники компании могут свободно высказываться и не соглашаться друг с другом. Следовательно, управляющий директор не вправе указывать другим, что делать. Поэтому каждый управляющий директор должен учиться лидерству, даже с учетом того, что партнеры тесно сотрудничают и поддерживают друг друга.

4. *Внимательное изучение* работ по проблемам лидерства. Я пришел к выводу, что необходимо изучать принципы поведения лидеров и пытаться найти пути их внедрения на всех уровнях компании.

Большинство исследований по вопросам лидерства касаются главным образом сферы государственного управления и политики. Тем не менее ведущие ученые постепенно пришли к общему мнению по поводу принципов лидерства. Таким образом, свою основную задачу я видел в том, чтобы адаптировать общие принципы лидерства для управления бизнес-организацией. Я убежден, что достичь этого можно, формируя систему лидеров и команд лидеров так, как предлагается в этой книге.

Концепции лидерства и командной работы не новы. Но быть начальником гораздо проще, чем лидером. Чтобы воспитывать лидеров и создавать команды лидеров в бизнесе, необходимы воля, новаторство и готовность к экспериментам. Только в этом случае совместная деятельность сотрудников будет эффективной.

---

\* McKinsey считает себя в большей степени профессиональной, чем коммерческой компанией (по аналогии, например, с юридическими фирмами). — Прим. ред.

В бизнесе, однако, миссию или цель компании, а также стратегию их достижения, как правило, определяют топ-менеджеры. Хотя (как мы увидим в дальнейшем) лидеры других уровней также могут вносить ощутимый вклад. Таким образом, тяжелее всего освоить навыки лидерства именно высшим руководителям. Но в то же время именно бизнес-организация наилучшим образом подходит для освоения лидерства в процессе работы: начав обучаться на старте карьеры, к моменту перехода в руководство компании менеджеры смогут стать настоящими лидерами, заменив начальников.

## Чего не стоит ждать от этой книги

Эта книга не о лидерстве вообще — она посвящена лидерству в бизнесе. Многие ее рекомендации можно использовать для повышения эффективности компаний с жестким командным управлением — при этом не обязательно преобразовывать эти компании в лидерские. Такая комбинация типов управления может не только повысить эффективность компаний, но и стать фундаментом для перехода организации на принципы лидерства.

В этой книге нет конкретных рекомендаций. Особенности перехода от авторитарного управления к руководству через сообщество лидеров невозможно описать, поскольку нет достойного практического примера. Специфика подобного переустройства во многом зависит от типа бизнеса. Мне не удалось найти компанию, построенную на принципах лидерства, которая могла бы указать путь, скажем, для производителя товаров широкого потребления, железнодорожной или розничной компании, а также для какого-либо конкретного типа предприятия. Поэтому каждая компания (а каждая компания уникальна) должна с помощью новых подходов и экспериментов разработать модель лидерства, соответствующую ее требованиям.

## Приступая к делу

Я, насколько это возможно, развиваю в этой книге общие принципы лидерства, которые, по моему мнению, могли бы наилучшим образом подойти для различных видов бизнеса. Именно поэтому данная книга лишь компас или ориентир, а не законченные и оформленные указания по достижению желаемого состояния.

Как только несколько компаний, может быть, средних или малых, достигнут успеха, применив систему коллективного лидерства, более крупные организации, скорее всего, последуют их примеру, несмотря на риск краткосрочного снижения курса акций. Во всяком случае, когда я говорил об этом с главным редактором журнала *Fortune* Джоном Хьюи, который и сам писал о лидерстве, он посоветовал мне «рассказать об этом поподробнее».

Эта книга призвана побудить руководителей компаний, советы директоров, менеджеров различного уровня, теоретиков бизнеса, консалтинговые фирмы, выпускников бизнес-школ искать наиболее подходящие для конкретной компании способы перехода от авторитарного руководства к лидерству.

Несмотря на всю очевидность утверждения, хочу подчеркнуть: изменения, о которых идет речь, смогут быть реализованы, только если у руководителя компании есть сильное стремление к лидерству и поддержка совета директоров. Однако некоторые рекомендации могут быть полезны руководителям разного ранга для повышения их собственной эффективности.

Я уверен в обоснованности всех моих предложений. Но в одном из них я убежден особенно: объявив о начале программы перехода от жесткого руководства к более демократичному управлению, глава компании получит активную и единодушную поддержку своих сотрудников. Основа моей уверенности — бесчисленные беседы с людьми об их работе. Люди не любят, когда им приказывают, и чем более самостоятельными они себя чувствуют, тем с большим энтузиазмом относятся к изменениям. Другими словами, в компании с жесткой иерархией сотрудники, как правило, не любят перемен. Но я уверен: они будут приветствовать переход к лидерству.

Поскольку я представляю собственную модель управления компанией на основе лидерства и предлагаю заменить ею систему авторитарного руководства, возникает вопрос (и к автору, и к читателю): «Какой результат возымеют мои предложения?» Разумеется, мне бы не хотелось, чтобы эта книга пылилась у вас на полке.

К сожалению, несмотря на огромное количество книг по лидерству, лидеров больше не становится. Я прочел большинство из изданных книг и признаю, что многие содержат по-настоящему ценную информацию. Тогда почему моя книга должна быть более действенной? Я все же назову причину, которая заставит вас поверить (или даст надежду), что книга действительно будет способствовать распространению и внедрению идей лидерства.

Большинство книг о лидерстве написаны в первую очередь для того, чтобы внушить читателю, что он может стать лидером или хотя бы более эффективно выполнять обязанности менеджера, развив в себе лидерские качества. Конечно, моя книга также поможет вам в этом, но ее главная задача заключается в другом.

Цель книги — изменить модель управления компанией. Для этого необходимы *коллективные* действия, воля и решимость руководителя в стремлении к лидерству и одобрение и поддержка совета директоров. Как бы то ни было, побудить к коллективной деятельности несложно. И однажды начавшись как формализованный процесс, это взаимодействие между людьми наберет собственную силу, особенно если речь идет о такой популярной у людей теме, как лидерство.

Марвин Бауэр  
McKinsey & Company, Inc.  
Нью-Йорк

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

# Благодарности

Слова благодарности, я думаю, помогут читателям лучше понять эту книгу.

Четыре давних партнера McKinsey и добрых друга больше всего помогли в написании книги. У всех были неотложные дела, но они нашли для меня время. Я им очень признателен.

Возглавляет список Джон Катценбах. Он поделился знаниями о командной работе — ключевом факторе в становлении лидеров. Кац не только помогал, но и вдохновлял меня. Когда я сомневался, стоит ли продолжать, он всегда подбадривал меня.

Хью Паркер высказал мнение в целом о книге, но особенно помог с материалом по корпоративному управлению (глава 9). Он также убедил меня больше полагаться на свой собственный опыт. Когда в середине 1950-х гг. мы вместе работали над проектом для Shell в Венесуэле, нам представилась счастливая возможность поучиться лидерству на примере Джона Лаудона, председателя совета директоров Shell в то время. Джон умер буквально за год до того, как я закончил эту книгу, и я не успел поблагодарить его за вклад в ее создание, но он знал, как мы восхищались им и уважали его.

Со Стивеном Уоллеком уже в давние времена мы расходились во мнениях. Когда он был начинающим консультантом, мы вместе работали для одной компании. Он был не согласен с результатами моих договоренностей с генеральным директором и с моего разрешения перезаключил договор на более выгодных условиях. Поэтому я не был удивлен, когда Стив настоял, чтобы я пояснил некоторые из своих рекомендаций. Я сожалею, что Стив рано ушел из нашей компании — он решил инвестировать в малый бизнес и работать с ограниченным числом клиентов. Но несмотря на эти перемены, он великодушно продолжал помогать мне полезными советами.

Уильям Матассони, партнер McKinsey по связям с общественностью, продемонстрировал выдающиеся литературные способности, существенно улучшив книгу.

Рэнди Зеллер, партнер и юрисконсульт McKinsey, отрецензировала рукопись. Другие партнеры, оказавшие мне поддержку, упомянуты в самой книге. Эллен Ненннер, специалист в области формирования корпоративных знаний, помогла мне найти подходящий пример, чтобы проиллюстрировать

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

обучение лидерству в процессе работы. Анита Мэдисон и Джим Тайберг провели колоссальную исследовательскую и творческую работу.

Барбара Синклер — мой помощник, с ней я работаю и дружу уже более 25 лет. Когда я приступил к написанию книги, у Барбары уже был богатый опыт исправления моих ошибок и внесения необходимых изменений. Данная книга стала и ее делом. В течение многих лет Барбара помогала мне в самых разных вопросах и всегда делала это с радостью. Она отказывалась перейти на административную работу, даже когда я ей это советовал. Я рад представившейся возможности выразить ей свою безграничную признательность.

Патрисия Хэскелл, мой агент и научный редактор, внесла особый вклад в работу. Пэт обладает удивительным даром — умеет делать авторский текст удобочитаемым, неискажая при этом его смысл, и знает, как представить книгу в более выгодном свете издателю. Я очень благодарен Пэт, а также писателю и другу, который посоветовал обратиться к ней.

Я получил огромную поддержку от издательства HBS Press, особенно от ответственного редактора Марджори Уильямс, которая помогла в окончательной подготовке рукописи к публикации.

Издательство отобрало восемь генеральных директоров компаний и теоретиков бизнеса — для анонимного рецензирования рукописи. Я благодарю их за потраченное время, за их суждения и помошь, а особенно за глубокие и содержательные комментарии. Я исключил почти все фрагменты, которые они сочли слабыми, другие же усилил. Чтобы устраниТЬ отмеченную некоторыми неопределенность, я постарался быть максимально конкретным. Некоторые рецензенты посоветовали шире использовать личный опыт и пример компании McKinsey, что я и сделал.

В 1992 г. мы с женой Клео переехали в Делрей-Бич во Флориде, и я арендовал уютный офис напротив нашего дома. Так у меня появилось тихое место, где я мог сконцентрироваться на работе над книгой, прерываясь лишь на проекты компании или поездки в офисы McKinsey в Северной Америке или Европе.

Я рад, что мне удалось привлечь к работе внештатного секретаря Маргарет Нил. Она отбирала необходимый для книги материал и вела по телефону все дела с Барбарой в Нью-Йорке. Маргарет обладает писательским опытом, и она проявила огромный интерес к работе. На нее легла также большая часть работы по подготовке книги к печати: проверка сносок, составление заявки на публикацию, чтение корректуры.

Джеймс Маккинзи рекомендовал мне учиться у всех, у кого можно. Окруженный талантливыми людьми — на фирме и среди клиентов, — я знаю, что еще многим и многим обязан за помошь в создании книги.

Однако, как ни велика эта помошь, книга лишь пунктиром указывает цель, к которой должна стремиться компания. А так как каждая компания уникальна, ее руководители должны разработать собственный проект построения сообщества лидеров. Надеюсь, в этом им помогут мои соображения.

## ГЛАВА 1

# Зачем переходить к лидерской модели

**В**1980-х гг. я участвовал в проекте McKinsey для одной из крупнейших в своей отрасли компаний (назовем ее Worldwide, Inc) со множеством подразделений и многотысячным штатом. Положение компании было крайне неустойчивым — ее активно атаковали конкуренты.

Мы начали работу, как обычно, с конфиденциальных бесед с топ-менеджерами. В мою задачу входило проведение интервью с руководителем самого крупного подразделения, который прошел все иерархические уровни компании. Мы немного побеседовали, затем я передал ему лист бумаги и сказал: «Здесь перечислены пять ключевых принципов нашей работы с клиентами. Это поможет вам лучше понять McKinsey».

1. Ставить интересы клиентов выше интересов фирмы.
2. Быть верными таким высоким принципам, как правдивость, честность, и надежность.
3. Не разглашать конфиденциальную информацию организаций-клиентов, а также личные мнения сотрудников.
4. Отстаивать независимую точку зрения, быть готовыми высказывать свое несогласие с руководством компаний-клиентов и говорить им правду, даже если это негативно скажется на наших доходах или поставит под угрозу дальнейшее сотрудничество.
5. Консультировать клиентов только по тем вопросам, в которых фирма компетентна и решение которых принесет ощутимую пользу клиенту.

Топ-менеджер внимательно прочитал список, на секунду задумался, а потом сказал: «Чтобы понять *нашу* компанию, вам следует знать, что каждому, черт побери, лучше бы хорошо делать то, что говорит ему босс!» В его высказывании не было ничего нового, удивляла разве что его горячность. Большинство людей в большинстве компаний беспрекословно исполняют то, что приказывают им их боссы.

## Ужасы иерархии

После нескольких дней бесед с руководителями разных уровней стало ясно, что информация, имеющая важное значение для топ-менеджера, с которым беседовал я, к нему не поступала. Это старая, как мир, проблема административно-командной модели управления, основанной на строгой иерархии, где каждый вышестоящий имеет власть над нижестоящим. Поэтому каждый подчиненный делает то, что хочет начальник, или даже то, что, *как ему кажется*, хочет начальник. Если вы думаете, я преувеличиваю, вам стоило бы послушать *что рассказывали* нашим сотрудникам подчиненные топ-менеджера в доверительной беседе.

За 60 лет, прошедшие с того дня, когда я впервые начал работать с американскими компаниями над повышением их результативности, в модели управления большинства из них мало что кардинально изменилось. Всемогущий генеральный директор занимает высшую ступень иерархической лестницы и издает приказы для исполнения задуманных им планов.

Вам все еще кажется, что я преувеличиваю, тогда давайте объясню, почему так происходит. Люди хотят «преуспевать» (т. е. продвигаться по иерархической лестнице), чтобы руководить другими. Тогда они могут отправиться домой, сообщить своим близким, что их повысили и им прибавили зарплату, рассказать об этом своим друзьям и даже прочитать о себе в газетах.

Рассмотрим подробнее, что происходило с иерархической системой.

**Как масштабные преобразования укрепили иерархию.** Известный историк Альфред Чандлер-мл. в своей монументальной работе «Стратегия и структура» (Strategy and Structure)<sup>1</sup> делает вывод о масштабных преобразованиях в американской экономике, исходя из анализа структурных перемен в управлении четырех крупных производственных компаний: General Motors; DuPont; Standard Oil Company, New Jersey (позднее — Exxon) и Sears, Roebuck.

Вскоре после Первой мировой войны и до Великой депрессии каждая из этих компаний выработала независимо друг от друга новые управление методы, чтобы адаптироваться к стремительной экспансии американской экономики, которая стимулировала быстрый рост этих и других крупных компаний.

На реорганизацию данных компаний повлиял распространенный в то время в США подход к искусству управления. Каждая компания считала свои проблемы уникальными, а найденные способы их преодоления инновационными. На самом деле их основные выводы сводились к одному: нужно переходить к децентрализованной структуре с несколькими финансово независимыми подразделениями. Со временем многие американские корпорации провели реорганизацию по этой модели.

Крупные европейские компании обращались в американские консалтинговые фирмы с просьбой передать им опыт внедрения подобных управлеченческих моделей. Это подражание оказало огромное влияние на расширение деятельности McKinsey в Европе, по мере того как крупные корпорации разделялись на финансово независимые подразделения. Но в каждом подразделении продолжала существовать строгая иерархия и командные методы управления. Руководители подразделений привыкли конкурировать друг с другом за более высокие посты в компании по относительным показателям прибыли. При такой иерархической системе каждый руководитель подразделения автоматически становится генеральным директором.

**Как незначительные преобразования укрепили иерархию.** Конечно, административные и управлеченческие методы подверглись тысячам дополнительных преобразований. Так, командная работа, ее более широкое внедрение (об этом речь пойдет ниже) — это что-то среднее между масштабными и дополнительными преобразованиями. Сегодня реформы любого масштаба — тема, невероятно актуальная в менеджменте.

Однако, несмотря на многочисленные преобразования, основной принцип управления в американских компаниях мало изменился за последние 60 лет. Всемогущие генеральные директора, отчитывающиеся перед советом директоров, по-прежнему обладают всей полнотой власти в вопросах управления. Они занимают высшую ступень в иерархии, что позволяет им отдавать приказы и контролировать людей, исполняющих эти приказы.

**Как иерархия тормозит инициативу.** Власть, которой каждый начальник обладает над подчиненными, налагает на них своего рода путы. Это выражаются в: 1) нежелании людей спорить с руководством, 2) нежелании предоставлять информацию или высказывать свое мнение, пока тебя не спрашивают, 3) нежелании проявлять какую-либо личную инициативу. Конечно, для преодоления подобной скованности во многих компаниях проводятся специальные тренинги. И хорошие начальники стремятся выстраивать отношения с подчиненными, чтобы ослабить эти внутренние ограничители, хотя им совсем непросто смириться с возражениями подчиненных.

Весьма показательно современное употребление термина «босс». Изначально так называли только мелких начальников, теперь же боссами называют руководителей любого ранга, даже глав компаний. Подчиненным слово «босс» постоянно напоминает, что начальник имеет власть над ними. Он оценивает работу сотрудников, от него зависит размер заработной платы и повышение по службе. А поскольку люди ходят продвигаться по служебной лестнице, они всячески стараются выполнять любые распоряжения босса или даже предугадывать их. Более того, руководитель может повлиять на репутацию сотрудника в компании и, разумеется, уволить его.

Желание продвинуться по службе заставляет начальников и подчиненных задумываться над тем, как их решения и действия повлияют на них лично. Это, по всей вероятности, самый существенный недостаток командной системы, но также и ее сильная сторона.

При административно-командной системе управления действительно удается добиться определенных успехов: руководители лично отвечают за результаты, они несут ответственность за результативность работы своих подчиненных, оценивают эту работу, определяют уровень оплаты их труда, от них зависит продвижение сотрудников по службе.

Тем не менее иерархическая модель управления воспринимается настолько негативно, что многие талантливые люди не хотят работать в крупных компаниях. Не так давно мне довелось присутствовать на четырех занятиях второго курса Гарвардской школы бизнеса. Я познакомился с половиной выпускников. Три четверти из них до поступления в школу уже проработали в крупных корпорациях около четырех лет. Они настолько негативно относились к иерархии, что старались найти работу в небольших компаниях (такой пугающий отток талантов стал угрозой для крупных предприятий).

Для развития компании необходимо, чтобы каждый сотрудник был полностью вовлечен в процесс повышения ее результативности. Иерархическая же система вынуждает ответственных лиц на любом уровне учитывать и свои личные интересы, а не только интересы компании. Я вижу свидетельства этого годами. Мои доверительные беседы с руководителями разных уровней (кроме тех, которые занимают самые высокие позиции) завершались, как правило, следующими словами: «Прежде чем мы закончим, не посоветуете, как быстрее продвинуться по службе?» А некоторые добавляли: «Я подумываю о том, чтобы уйти из компании, потому что недостаточно быстро продвигаюсь».

## Изменение курса

В США многие руководители компаний сейчас признают серьезные недостатки административно-командной системы управления. Однако в начале 1990-х гг. призывы к фундаментальным изменениям звучали настойчивее. В компании General Electric необходимость существенных реформ обсуждалась с акционерами уже в конце 1980-х гг. В 1991 г. в своем обращении к совету директоров Джек Уэлч и его заместитель Эдвард Худ вынесли приговор командной системе управления, заявив: «Разделение по уровням иерархии разобщает, замедляет работу и приводит к искажению информации. Руководители в иерархических организациях пребывают в блаженном неведении относительно реального состояния дел»<sup>2</sup>.

В 1990 г. в интервью журналу *Harvard Business Review* Элмер Джонсон, глава чикагской юридической фирмы Kirkland & Ellis, бывший вице-президент и член совета директоров General Motors, сказал следующее: «Одно

из самых замечательных организационных достижений в истории — крупное открытое акционерное общество, управляемое независимым советом директоров — более полувека служило обществу как бесценный источник благосостояния и работы. Теперь этот вид под угрозой вымирания, и нам следует принять решительные меры по его сохранению и обновлению»<sup>3</sup>.

Тот факт, что такие могущественные компании, как, например, IBM, могут оказаться под угрозой, действительно свидетельствует о необходимости решительных мер. В ответ на призывы финансовых аналитиков и крупных инвесторов сменить исполнительных директоров, переживающих кризис компаний, большинство советов директоров в конце концов пошли на подобные перемены. (За несколько лет, в середине 1990-х, были отправлены в отставку руководители таких компаний, как IBM, General Motors, Westinghouse, American Express и Eastman Kodak.)

В 1992 г. председатели советов директоров крупнейших производственных компаний из списка Fortune 100 в своих обращениях к акционерам, содержащихся в ежегодных отчетах, ясно давали понять, что в системе управления крупными американскими компаниями грядут революционные перемены. Уэйн Келлоуэй, в то время генеральный директор PepsiCo, прямо заявил: «Мир переживает потребительскую революцию, поэтому мы должны переосмыслить свой способ ведения бизнеса»<sup>4</sup>.

В том же 1992 г. главы других компаний признали неудовлетворительным ведение дел в своих компаниях и решительно заявили об этом в обращениях к акционерам. Так, руководители Allied-Signal Лоренс Босси迪 и Алан Бельцер писали: «...Успех в 1990-е гг. сможет обеспечить только фундаментальная перестройка методов управления нашей компанией и представлений каждого из нас о том, какую роль он играет в компании... В настоящее время менеджмент разрабатывает новые методы управления компанией»<sup>5</sup>.

В 1992 г. в общей сложности в 26 обращениях к акционерам из ста содержались те же идеи, что и в послании руководства Allied-Signal. Так, Пол О'Нил, председатель совета директоров и генеральный директор Alcoa, говорил: «Реорганизация избавит нас от бесконечных согласований и проволочек...»<sup>6</sup>

Многие компании, недовольные административно-командной системой управления, хотя и не были готовы к обновлению и трансформации методов ведения бизнеса, все-таки реформировали систему, пытаясь ее улучшить.

Сейчас процесс изменений затронул большинство крупных и средних американских компаний. Их руководители понимают, что прежние методы препятствуют развитию, и опасаются, что в дальнейшем ситуация лишь усложнится. Они стремятся добиться большей производительности и гибкости, чтобы компании могли успешно развиваться в быстро меняющихся условиях конкурентной среды.

Однако среди всех этих призывов к переменам я не услышал ни одного, который бы предлагал заменить власть лидерством. О лидерстве написано

огромное количество книг, но, как правило, они говорят о том, как стать лидером отдельному человеку, а не о том, как управлять организацией с помощью сообщества лидеров.

В этой книге я пытался продумать весь процесс обучения лидерству на практике и создания затем системы управления компанией, построенной на взаимодействии отдельных лидеров и лидерских команд.

Я уверен, что лидеры и лидерские команды, работающие как единое целое, более эффективны, чем командная система управления, основанная на принципах иерархии. Однако доказательств этому у меня нет. И готовых моделей не существует. Следовательно, руководство каждой компании должно разработать свою специальную модель управления на основе сообщества лидеров, т. е. развить лидерство на всех уровнях компании.

Я полагаю, что рано или поздно командную систему необходимо будет заменить. Просто «починить» ее недостаточно. Но и заменить ее будет не просто. Вероятно, этого не произойдет до тех пор, пока небольшие компании не докажут на практике, что их модели управления, основанные на взаимодействии лидеров, способны успешно конкурировать с административно-командной моделью управления.

Главы компаний, они же боссы (а так можно охарактеризовать большинство из них), должны развивать стремление к лидерству, начиная с себя: развивать в себе лидерские качества, необходимые для бизнеса, а также создавать и возглавлять сообщества лидеров и лидерские команды, распределенные в рамках организационной структуры.

## Лидерство в бизнесе

На протяжении истории лидеры двигали вперед этот мир, ведя за собой людей. Лидеры основали Соединенные Штаты и разработали систему, позволяющую расти другим лидерам, которая обеспечила более чем двухсотлетнее процветание нации.

Тогда почему лидеры не взяли на себя управление корпорациями? Безусловно, главы многих корпораций были настоящими лидерами. Но они не создали системы для воспитания новых лидеров для управления компанией в целом. Пользоваться властью слишком легко. Трудно стать лидером на общественном поприще. Возможно, поэтому считается, что стать лидером в бизнесе тоже нелегко. Но если можно обойтись властью, зачем тогда учиться лидерству?

Теоретики определяют лидера (как правило, политика) как человека, формулирующего заманчивые цели и обладающего способностью вести за собой последователей или избирателей, преследующих те же цели. Политические лидеры (например, президент или губернатор) должны обладать такими качествами, которые необходимы для достижения целей, значимых для общества. Однако прежде всего нужно лидера уважать и доверять ему. Действительно, суть лидерства — взаимное доверие между лидерами и их

последователями. Когда они работают вместе, доверие достигается на двусторонней основе и способствует достижению общих целей.

На мой взгляд, принципы лидерства в бизнесе гораздо проще понять, освоить и реализовать, чем на политической арене. В бизнесе нет необходимости привлекать последователей: они уже работают в компании. Однако отношение «лидер — сторонник» развивается, только когда потенциальный лидер заслуживает доверие сторонников, таким образом рождается взаимное доверие. Именно в этом случае создаются условия для открытого общения лидеров и последователей, поскольку они вместе принимают решения и вместе работают над достижением общих целей.

Когда компания решит отказаться от командной модели управления в пользу лидерской, приверженцы нового курса станут активнее проявлять инициативу, высказывать лидерам свою точку зрения, применять новые методы и даже выражать несогласие. Все препятствия, связанные с иерархией, будут устранены. Кроме того, при определении целей и стратегии компании ее руководители смогут получить поддержку лидеров и последователей из всех подразделений. И тогда лидерство будет «институционализировано».

Важно отметить, что в компании, построенной на принципах лидерства, руководители команд (распределенные по всей организации) не дают коллегам готовых ответов на вопросы. Наоборот, лидеры и их последователи совместно вырабатывают решения и совместно их реализуют. Именно поэтому при таком управлении результативность значительно выше, чем при командном.

## ГЛАВА 2

# Поучительное путешествие

**Я** учился лидерству в деле, путем проб и ошибок, не имея представления о его принципах. Большинство предложений, содержащихся в этой книге, — плод моих собственных размышлений и оценок. Возможно, они покажутся вам более убедительными, если я вкратце расскажу, чем занимался до прихода в McKinsey, а также поделюсь своим опытом обучения лидерству в этой компании.

### Определение цели

Я не сразу понял, что каждый лидер должен иметь цель. К своим целям я шел нетривиальными, обходными путями. К моменту окончания университета Брауна в 1925 г. я еще не представлял, где и кем начну карьеру. Мой отец, знаяший многих адвокатов, сказал мне, что юридическое образование — хорошая основа для освоения самых разных профессий. И я поступил в Гарвардскую школу права. Отец также предложил своему другу-адвокату взять меня на работу в его фирму на время летних каникул, и эта уважаемая фирма (в Кливленде, где прошло мое детство) приняла меня на службу.

На работе я часто слышал от партнеров этой фирмы еще об одной кливлендской фирме, известной сейчас как Jones Day. Их восхищение было настолько неподдельным, что я решил попробовать получить работу в Jones Day. Увы! Мне отказали, поскольку я не участвовал в подготовке юридического обозрения *Law Review*. Тогда я решил поступить в Гарвардскую школу бизнеса, посодружничать с *Business Review* (издаваемого в то время студентами), а затем снова попытать счастья в Jones Day.

Однако перед самым окончанием учебы в 1928 г. меня вызвали в кабинет Роско Паунда, знаменитого декана школы права. Когда я вошел, он сидел во главе длинного стола. Как всегда резкий, он сразу заговорил о деле.

«Баэр, — сказал он, — у меня есть для тебя работа у главного юрисконсульта International Paper».

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

«Спасибо, декан, — ответил я, — но мне не нужна работа. Осенью я поступаю в школу бизнеса».

Он пристально посмотрел на меня и сказал: «Ради бога, Бауэр, ты оканчиваешь лучшее в мире образовательное учреждение и еще собираешься учиться *там*?» Он указал в сторону реки Чарльз, схватил книгу и швырнул ее через стол. Вот так профессура относилась к карьере в бизнесе в конце 1920-х гг.

Я поступил в Гарвардскую школу бизнеса и уже в конце первого года обучения участвовал в создании *Business Review*. Потом я задумался, стоит ли тратить время и деньги на второй курс. Я решил провести опрос и выбрал для этого десять человек, включая партнера J. P. Morgan Артура Марвина Андерсона, которого я, разумеется, выбрал за его второе имя.

Охранник офиса на Уолл-стрит, 23, спросил, к кому я направляюсь, и мистер Андерсон принял меня незамедлительно. Я задал свой вопрос, и он не колеблясь ответил: «Если вы не окончите второй курс, вам придется всю оставшуюся жизнь доказывать всем, что вас не исключили».

Я сказал, что его аргумент меня убедил и теперь я точно окончу второй курс. Когда я благодарили его и собирался уже уходить, он поинтересовался, чем я планирую заняться летом. Я ответил, что надеюсь найти работу. Тогда он спросил, не хочу ли я поработать на юридическую фирму Моргана Davis Polk & Wardwell, расположенную в здании по соседству. Он тут же организовал для меня встречу с руководством, и после двухчасового беседования с несколькими партнерами я получил работу на лето.

Моя жена Хелен и я провели бурное лето 1929 г. в Нью-Йорке. Я занимался исключительно слияниями, в том числе и в Standard Brands, и у меня было несколько очень профессиональных юристов в качестве наставников.

Я окончил второй курс Гарвардской школы бизнеса. И получил приглашение на работу от Davis Polk, а вскоре и от Jones Day, куда и направил заявление о приеме на работу в июне 1930 г.

## Годы в Jones Day

Потратив так много времени и сил, чтобы получить место в Jones Day, естественно, я стал задумываться над тем, что же делает эту компанию такой успешной. В последующие два года я слушал, наблюдал и беседовал с молодыми консультантами. Мне посчастливилось поработать также со старшим партнером и тремя другими партнерами — основными «поставщиками» клиентов.

Я пришел к следующим выводам. Каждый из партнеров отвечал самым высоким требованиям профессионализма. Это, по существу, означало, что интересы клиентов они ставили выше интересов фирмы. Все тщательно соблюдали конфиденциальность. Все были независимы: никогда не брались за дело, пока не убеждались, что это действительно необходимо кли-

енту и юристы клиента не могут сами решить проблему. Они никогда не боялись высказывать свое несогласие с точкой зрения клиента, если это было в интересах самого клиента, и всегда творчески подходили к решению правовых вопросов, что экономило деньги клиента. Они часто давали клиентам ценные советы в целом по бизнесу, не относящиеся напрямую к правовым вопросам.

Среди нас же, консультантов, все четыре партнера, с которыми мы работали, славились своим умением обучать непосредственно в процессе работы. Не припомню случая, чтобы кто-то из партнеров, принимая от меня выполненное задание, не потратил хотя бы пяти-десяти минут, советуя, как его улучшить, сделать так, чтобы моя работа в большей степени соответствовала политике фирмы в отношении работы с клиентами.

Но один случай произвел на меня особое впечатление. Глава инвестиционного банка пришел к нам с планом слияния двух компаний. Наш директор попросил дать ему несколько дней, чтобы изучить соответствие плана требованиям антимонопольного законодательства. Когда наш потенциальный клиент пришел в следующий раз, директор сказал ему, что вероятность нарушить антимонопольное законодательство слишком велика, и отказался от этого дела, несмотря на то что банкир был готов нести издержки по юридическому сопровождению сделки до 1 млн долл. (приличная сумма во времена Великой депрессии). В итоге банкир обратился в другую юридическую фирму, которая взялась за это дело. После того как юридические издержки достигли нескольких сотен тысяч долларов, банк объявил себя банкротом, а юридическая фирма осталась ни с чем.

Этот редкий пример независимости консультантов был настолько убедителен, что, приняв во внимание весь мой опыт работы в компании, я понял, почему партнеры конкурирующей фирмы так восхищались Jones Day. Неудивительно, что клиенты Jones Day рекомендовали эту фирму другим. Никаких секретов в их успехе не было: работа, приносящая реальную пользу клиенту, соответствие высоким профессиональным стандартам и умение завоевывать и поддерживать доверие клиентов.

Моя юридическая практика в Jones Day, кроме всего прочего, стала замечательным вознаграждением за два лишних года, проведенных в Гарвардской школе бизнеса.

Великая депрессия набирала обороты. Многие промышленные компании в Кливленде перестали платить по облигациям, но о банкротстве не объявляли. Вместо этого держатели облигаций образовали комитеты, которые объединяли банкиров и инвестиционных банкиров. Эти комитеты брали предприятия под свой контроль, проводя операции на фондовом рынке для снижения стоимости акций и заменяя советы директоров. Jones Day стала предоставлять юридические услуги многим из этих комитетов, а поскольку я учился в Гарвардской школе бизнеса, меня назначили секретарем примерно десяти комитетов.

Я был всего лишь начинающим юристом, но я понимал, что как секретарь этих комитетов получаю значительные полномочия. И до определенной степени я их получил: у меня появилась возможность свободно общаться с руководителями компаний и со всеми, чье содействие мне было необходимо. Так как задача каждого из комитетов состояла в реорганизации компаний, я изучал потенциальную доходность компании и составлял для комитетов планы реорганизации. Я получил обширные знания о том, как управляются эти компании и более глубокое понимание того, как ведут себя люди в бизнес-среде.

Я сознавал, что мой анализ этих компаний и их управлеченческих проблем был весьма поверхностным и незрелым. Зато полученный опыт открыл мне глаза на новые возможности: раз существовала потребность компаний в независимых юридических консультациях, значит, существовала реальная потребность в фирмах, дающих независимые консультации по вопросам управления. Другими словами, независимые консультанты по управлению могли бы помочь в повышении результативности компаний, причем к их услугам прибегали бы чаще, если бы они соответствовали профессиональным стандартам Jones Day и, следовательно, вызывали доверие клиентов. Создание такой консалтинговой практики и стало моей целью.

Я начал обсуждать с женой все перспективы и риски перехода от юридической практики к управлеченческому консалтингу.

## Первые годы в McKinsey

В начале 1933 г. я познакомился с Джеймсом Маккинзи. Это было в Чикаго, где я работал в комитете держателей облигаций одной чикагской компании. Мак, как все его звали, был руководителем фирмы James McKinsey and Company, специализирующейся на услугах по бухучету и производственным вопросам, а фактически предоставляющей консультации по управлению коммерческим фирмам. Маку нравилась роль наставника молодежи, поэтому первым делом он спросил о моей карьере. В результате нашего знакомства, бесчисленных разговоров с партнерами McKinsey и женой в 1933 г. я решил рискнуть и сменить профессию — стать консультантом по вопросам управления в небольшом нью-йоркском офисе компании McKinsey. Мне казалось, что так я смогу приблизиться к своей цели. Я рассказал Маку о том, какие принципы консультирования хотел бы реализовать, и он нашел мои рассуждения разумными.

Так, я принес в McKinsey идею, возникшую у меня в ходе изучения права и работы с комитетами держателей облигаций в Jones Day. (То, что я тогда называл идеей, сегодня называют видением.) Она воплощала в себе пять важнейших профессиональных принципов работы с клиентами, о которых я упоминал в главе 1. Эти принципы были сформулированы исходя из правил работы с клиентами, принятых в юридической фирме. Я был свидетелем того, насколько плодотворно эти правила применялись в право-

вой сфере, помогая завоевывать доверие клиентов. И я верил, что в новой, пока неизвестной области консалтинга эти принципы будут работать еще эффективнее.

Однако начать путь к своей цели немедленно я не мог: я был слишком занят с клиентами McKinsey, работая обычно вместе с Маком, у которого многому учился. К тому же в конце 1934 г. я был назначен директором крошечного нью-йоркского офиса, в котором работали еще три консультанта. Вскоре фирма получила самый крупный за всю ее историю заказ — всеобъемлющий проект для Marshall Field & Company, огромной чикагской розничной компании, которая тогда уже владела несколькими другими бизнесами. Я помогал Маку в руководстве нашей командой. Отчет был готов в мае 1935 г.

Совет директоров принял наши рекомендации, но их реализация была связана с крупномасштабными преобразованиями. И тогда они обратились к Маку с просьбой принять на себя функции исполнительного директора на период проведения преобразований в их компании, предполагая, что затем он вернется в McKinsey.

## **Мак уходит, слияния продолжаются**

Новость о новой работе Мака в Marshall Field повлекла за собой десятки предложений о слиянии с нашей фирмой. Самым крупным претендентом была аудиторско-консалтинговая фирма Scovell, Wellington, со штаб-квартирой в Нью-Йорке и 13 офисами; возглавлял ее Оливер Веллингтон, красивый, статный человек, харизматичная личность, но, как позже выяснилось, настоящий деспот. Консалтинговым направлением руководил Хорас Гай Крокетт (Гай) — целостная натура, талантливый, порядочный человек лет 55.

Маку не терпелось начать работать в Marshall Field. Так что уже через неделю они с Оливером решили организовать две связанные между собой фирмы-партнера: Scovell, Wellington (SW), для бухгалтерских услуг, и McKinsey, Wellington (MW), для консалтинговых услуг. Управляющим директором обеих фирм стал Оливер. Формально компаний не были связаны, но в их состав входили одни и те же партнеры: Оливер, Мак, Гай и Дик Флетчер, возглавлявший консалтинговое направление в Бостоне. Помимо этих общих партнеров у фирмы MW были еще пять партнеров: Эй Ти Карни, глава чикагского офиса, еще три партнера из Чикаго и я, представлявший скромный офис в Нью-Йорке. Некоторые из партнеров возражали, но «вынужденная женитьба» все же состоялась.

Гай возглавил консалтинговое направление в MW. Хотя по возрасту он годился мне в отцы, нам удалось найти общий язык и сработать. Офис MW был обособлен от остальной фирмы, Оливер же остался в нью-йоркском офисе на старом месте. Именно там оформлялось большинство слияний, так как почти все консультанты Scovell работали на востоке США.

Однако прошло не так много времени, как Оливер начал командовать и попытался контролировать многочисленных чикагских партнеров и консультантов MW. Первым возмутился Том Карни. Я тоже был не согласен с Оливером, и Гай меня поддержал — ему нравилось работать в свободной, доброжелательной атмосфере, созданной Маком. Мы с Гаем сделали этот стиль работы частью культуры всей нашей консалтинговой группы, и это было несложно, поскольку такая атмосфера пришлась по душе всем. И нашим сотрудникам она нравится до сих пор.

Оглядываясь назад, я понимаю, что наша компания была примером столкновения двух типов культур — административно-командной и лидерской. Несмотря на культурные различия и благодаря удачному расположению офисов, MW добилась успеха в привлечении и обслуживании клиентов. Раскол в компании был неизбежен, но случилась трагедия — в ноябре 1937 г. внезапно от воспаления легких умер Мак.

Том Карни предложил прекратить наше сотрудничество и вернуться в свои прежние фирмы и офисы. Я сказал, что хотел бы сохранить нашу консалтинговую фирму, и Гай со мной согласился. Оливер ничего не предложил.

Я嘗試了和 Tom Karni 談判：我很好地了解他，而且我对他很有好感。但不幸的是，我们有不同的目标。我主张创建一家符合法律标准的公司。Tom，当然，是反对公司的，因为他对道德原则没有兴趣，但他对其他专业标准（如我们在第1章中所列）并不感兴趣。我想让我们的公司成为全国性的企业，并在各地都有代表处。Tom 认为，芝加哥的办事处足以满足需求。我想要雇佣有才华的年轻人并培训他们。Tom 喜欢与经验丰富的前总统们一起工作。在最后，我们陷入了僵局。

Для переговоров с Томом в Чикаго поехал Гай. Он не продвинул ни на йоту. Положение стало безвыходным.

Тщательно обдумав ситуацию и обсудив все с женой, я решил предложить Гаю отделиться от чикагской группы и продолжить сотрудничество с восточным представительством. К моему удивлению, Гай сразу согласился, даже несмотря на то, что ему бы пришлось вложить большую часть нашего небольшого капитала и что некоторое время, как мы прекрасно понимали, нам придется работать себе в убыток.

Теперь, когда я изучил принципы лидерства, я понимаю, почему Гай так быстро согласился, хотя мы ни разу не обсуждали это. Во-первых, он доверял мне: мы оба ценили профессиональные принципы и всегда руководствовались ими. Во-вторых, мы оба считали, что, создав профессиональную фирму, получим конкурентное преимущество перед другими консалтинговыми фирмами. И в-третьих, он станет главой новой фирмы и ему не

придется возвращаться к Оливеру, выполнять его приказы и подстраиваться под его стиль.

Все переговоры по разделению шли легко, потому что велись между партнерами. Даже Оливер был настроен либерально. Имя McKinsey для фирмы мы стали использовать позднее, когда Том Карни назвал свою компанию A.T. Kearney & Company<sup>1</sup>. И если не принимать во внимание множество важных, но не относящихся к делу деталей, можно сказать, что осенью 1939 г. наша фирма была готова приступить к работе и стать уникальной профессиональной фирмой, помогающей другим компаниям повысить эффективность управления.

Мы оформили наш бизнес как партнерство, т. е. каждый партнер имел право голоса и все партнеры несли юридическую ответственность. Таким образом, все мы рисковали собственным имуществом и поэтому должны были доверять друг другу полностью. Такой уровень доверия очень сблизил нас, и я никогда не забывал, что означает «партнерство».

Мы заняли деньги, приняли еще одного партнера, предложили партнерство сотрудникам фирмы и сумели привлечь таких клиентов, чьи гонорары помогли нам покрыть убытки. Мы с Гаем разделили обязанности: он занимался оперативными вопросами, я разрабатывал долгосрочные проекты. Мы оба работали с клиентами. Таким образом, мы ввели что-то вроде совместного управления, хотя истинным руководителем был Гай.

## Трудности создания профессиональной фирмы

Наконец у меня появилась возможность достичь цели, которую я поставил перед собой, занимаясь еще юриспруденцией. Никто из партнеров не возражал против создания профессиональной фирмы, но чтобы стать профессиональной, а не коммерческой фирмой, необходимо по-настоящему верить в профессиональные стандарты и иметь решимость им следовать. «Коммерческая» означает, что прибыль фирмы ставится выше интересов клиентов. Но когда фирма может потерять деньги или когда ее сотрудников захлестывают финансовые амбиции, как не переступить грань?

Как мне убедить своих партнеров и коллег, что профессиональный подход — это самый верный путь? У меня не было реального влияния, и я никогда не управлял ничем, кроме небольшого нью-йоркского офиса около года, после чего я подолгу был занят в консалтинговых проектах. Поэтому я просто взял инициативу в свои руки и начал пропагандировать профессиональный подход на собраниях и в докладных записках — фактически давил на людей.

Тогда два партнера, не сговариваясь, сказали мне, что я вряд ли достигну своих целей, отдавая приказы. Я поблагодарил их. Они сами были сторонниками профессионального подхода и сказали, что готовы его пропагандировать, но считали, что мне необходимо ослабить давление. Я к ним

прислушался и стал просто наблюдать за работой сотрудников, поддерживая каждого, кто следовал профессиональным стандартам.

Через некоторое время я заметил, что люди все чаще стали спрашивать меня о том, как следует применять профессиональный подход. И что все-таки означает «независимость». Объясняя, что независимость может подразумевать несогласие с клиентом, я акцентировал внимание на том, что несогласие особенно важно для высшего руководства, поскольку сотрудники компаний-клиентов не склонны перечить своим начальникам. Позднее я пришел к выводу, что лидеры должны быть всегда открыты для обсуждений и готовы к тому, что с ними не соглашаются.

Перспективные клиенты стали положительно реагировать на такой стиль работы. Мы обнаружили, что к нашим услугам прибегали гораздо чаще, когда мы занимали независимую позицию, оставляя за собой право не соглашаться с сотрудниками клиента, если мы считали, что это в его интересах. Так мы добивались доверия клиентов. Клиенты принимали больше наших рекомендаций, поскольку верили нам. Они знали, что мы не пытались «протолкнуть» рекомендации, чтобы обеспечить себе фронт работ, но пытались убедить клиентов делать только то, что действительно было в их интересах.

Я как мог старался привлекать внимание к примерам положительного опыта и внимательно следил за тем, как люди на это реагировали. Старался не говорить ничего такого, что воспринималось бы как приказ. И я обнаружил, что намного легче выдвигать предложения и убеждать людей. Поэтому я сделал упор на убеждении.

Тогда я не имел ни малейшего представления о принципах лидерства. Конечно же, из истории я знал, что лидеры оказывают огромное влияние на ход событий. Но ничего из изученного мной в Гарвардской школе бизнеса не говорило, что лидерство как таковое способно повлиять на ход деятельности компаний. Тогда, как и сейчас, менеджмент был основан на власти. Негласно я стал называть свой метод «убеждение через демонстрацию положительных примеров». Спустя годы, изучив теорию лидерства, я понял, что то, что я делал, было обучением лидерству, и, на мой взгляд, освоить лидерство гораздо проще, чем принято считать.

Сила примера сделала свое дело: большинство моих партнеров либо имели непосредственный опыт работы с Оливером Веллингтоном и Джеймсом Маккинзи, либо слышали о них. И им больше нравился лидерский стиль Мaka, чем командный Оливера. Заявив о своей приверженности пяти ключевым профессиональным принципам отношения к клиентам, мы разработали руководящие принципы, стратегию и методы их внедрения среди наших сотрудников.

Мы поняли, что профессиональный подход — это хорошее подспорье для привлечения в нашу фирму талантливых людей, которые необходимы нам для работы с клиентами, развития навыков и мотивации этих людей. Все это побудило нас создать особые подходы к обслуживанию клиентов,

обеспечившие высочайшее качество услуг. На мой взгляд, посредством лидерства те же самые методы могут быть реализованы и в управлении коммерческими предприятиями, ведь обслуживание клиентов на высочайшем уровне — это, как мне кажется, цель любой компании.

## История Харви Голуба

Все это напомнило мне историю Харви Голуба, генерального директора American Express.

Харви стал сотрудником нью-йоркского офиса McKinsey в 1966 г. Удача сопутствовала ему, и вскоре он возглавил фирму. Одним из его клиентов была компания American Express, и одним из проектов для этой организации, которыми он руководил, было изучение возможностей приобретения Investors Diversified Services (IDS) — взаимного фонда, действующего через агентов. Проект был выполнен, и покупка состоялась. В American Express решили, что для IDS необходим новый генеральный директор, и предложили Харви занять эту должность. Он принял предложение, хотя нам и не хотелось его отпускать. Новая работа требовала его постоянного присутствия в Миннеаполисе, и мы почти перестали с ним видеться.

Прошло несколько лет, и я с радостью услышал о том, что Харви добился огромного успеха в управлении IDS. Однажды он позвонил мне и предложил вместе поужинать. Когда мы встретились, он рассказал о причинах своего успеха. Он полагал, что обязан этому принципам и ценностям, которыми он руководствовался в McKinsey и последовательно реализовал затем в IDS. Это были слова признательности, но ценности, о которых говорил Харви, были просто профессиональными обязанностями, которые должен исполнять каждый хороший юрист.

Как бы то ни было, сотрудников в компании Харви обучали данным принципам, и именно этому, по его мнению, фирма IDS была обязана своим успехом. С моей точки зрения, изучить принципы лидерства в бизнесе несложно, и, когда эти принципы работают на всех уровнях компании, эффект становится ощущимым. Чего только люди ни добиваются, тесно сотрудничая и работая сообща.

Хотя эта глава посвящена преобразованию McKinsey в профессиональную фирму, это не означает, что я призываю предприятия с командно-иерархической моделью управления следовать данному примеру. Но поскольку лидерство основано на доверии, есть и должно быть определенное сходство между профессиональной фирмой и компанией, основанной на лидерстве. И чем больше специфика деятельности фирмы требует доверия, тем более существенным должно быть подобное сходство.

Так, финансовые компании остро нуждаются в доверии клиентов, поэтому управлять ими следует как профессиональной фирмой. Даже страховая компания, приобретающая инвестиционный бизнес, должна исполь-

зователь те же принципы управления во избежание мошенничества. Именно применение этой модели обеспечило Харви Голубу успех в IDS.

В последующих главах я преследую двойную цель: во-первых, показать, как происходит процесс обучения лидерству, и, во-вторых, продемонстрировать, как дух лидерства может пропитать компанию настолько, что ей не нужно будет всецело полагаться на одного человека во главе компании и лидерами станут сотрудники всех уровней. Короче говоря, как может быть внедрена основанная на лидерстве модель управления, действующая в масштабе всей компании.