

Введение

Нас вводят в заблуждение?

Во введении ставится под сомнение общепринятая практика использования одного подхода к лидерству во всех возможных ситуациях.

Лидерство вне кризиса

Не принимайте никаких стереотипов. Не гоняйтесь ни за какими модными веяниями в сфере менеджмента. Сама ситуация определяет, какой подход больше всего приемлем для выполнения миссии команды.

Колин Пауэлл, бывший государственный секретарь США

Кого вы считаете в высшей степени эффективным лидером? Рудольфа Джулиани? Хороший выбор, если учесть его незаурядную реакцию на трагедию, разыгравшуюся 11 сентября 2001 года, и на вызов, который ему был тогда брошен. Джека Уэлча? Безусловно, работая в GE в 1990-х годах, он показал себя превосходным специалистом. Возможно, вы сделали выбор в пользу Лу Герстнера-младшего — за то, что ему удалось в корне изменить ситуацию в огромной компании IBM, оказавшейся на грани развала. Эти три человека написали ставшие бестселлерами книги, в которых отразили свои подвиги и успехи, а также изложили философские рассуждения о лидерстве. Средства массовой информации уделяют большое внимание этим людям — о них пишут многочисленные статьи, у них часто берут интервью. Кроме того, эти люди получили огромное признание и славу за осуществление эффективного руководства в чрезвычайно трудных условиях.

Тот факт, что этих трех лидеров воспринимают как героев, подтверждает наличие более широкой тенденции в деловом мире и в средствах массовой информации. Видные лидеры изображаются в большинстве случаев как люди, которые ведут себя по-геройски в экстремальных ситуациях. В эту схему вписывается также и пример

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

таких выдающихся личностей, как Александр Македонский, Уинстон Черчилль, Абрахам Линкольн, Дуайт Эйзенхауэр, Джордж Буш и Колин Пауэлл. Людям нравится хорошая история, наполненная глубоким драматизмом и мужественной борьбой со всяческими препятствиями и триумфальным финалом. Легендарные герои, преодолевающие жесточайшие кризисы, как нельзя лучше вписываются в эту модель.

Истории о таких людях могут стать увлекательным чтением (и на какое-то время могут вызвать у читателя воодушевление). Однако они не оказывают практически никакой помощи лидерам, которые заняты поиском способов решения реальных проблем. На самом деле такие истории даже вводят людей в заблуждение, и происходит это по двум причинам: во-первых, в них игнорируется тот факт, что большинству бизнес-лидеров не приходится действовать в условиях глубокого кризиса; во-вторых, в жизни некоторых из этих героев были и моменты, которые никак нельзя назвать героическими.

Джеймс О'Тул — профессор Университета Южной Калифорнии, занимающийся научными исследованиями в Центре эффективной работы организаций при бизнес-школе Маршалла. В интервью журналу Newsweek Джеймс О'Тул высказал такое мнение по поводу прочитанной им истории о Рудольфе Джулиани.

Смысл истории заключался в следующем: сейчас миру необходимы лидеры, а не менеджеры; руководители компаний должны видеть в действиях Джулиани пример того самого действенного лидерства, в котором мы так нуждаемся. Думаю, это неверно во многих отношениях. *Большинство американских компаний функционирует не в условиях кризиса**. В результате террористических актов, разрушивших Всемирный торговый центр, пострадала только небольшая горстка компаний. Когда общая культура ведения бизнеса описывается так, будто все компании работают в условиях кризиса, аналогичного тому, который довелось пережить Нью-Йорку, это, с одной стороны, приуменьшает трагедию, случившуюся в Нью-Йорке, а с другой — слишком преувеличивает проблемы, существующие в корпорациях [1].

Героические истории о лидерах как о доблестных кризис-менеджерах не отображают повседневной реальности, в условиях которой работает большинство руководителей. Кроме того, в этих историях игнорируется тот факт, что эти же лидеры порой с трудом справлялись со своими

* Курсив авт.

задачами до наступления кризисной ситуации, или потерпели полное фиаско как руководители по окончании кризиса. Методы руководства, приемлемые в условиях кризиса, обычно оказываются неэффективными и даже деструктивными в других обстоятельствах. Деятельность Уинстона Черчилля — яркий пример этому утверждению. Будучи сильным лидером в годы Второй мировой войны, он не справился со своей задачей в мирное время из-за того, что не смог адаптировать свой авторитарный стиль лидерства к новой реальности.

Не удивительно, что некоторые люди, пытающиеся улучшить свои навыки лидерства, бросаются иногда на поиски некоего чудодейственного средства — единственного подхода к лидерству, который гарантированно работает во всех возможных ситуациях. Они читают о лидерах-служителях, о стратегическом лидерстве, о визионерском лидерстве, о *лидерах-наставниках*, о *лидерах-командирах* — и фокусируют свое внимание на том подходе к лидерству, который наиболее приемлем для них самих.

Утверждение, будто успешные лидеры действуют одинаково при любых обстоятельствах, не соответствует действительности. На самом деле строгое следование только одному стилю лидерства — это кратчайший путь к тому, чтобы потерять статус лидера.

Ниже представлен краткий анализ деятельности трех лидеров, совершенно не похожих друг на друга. Рудольф Джулиани стал настоящей иконой, продемонстрировав безупречный стиль лидерства в один памятный трагический момент. Президент Джимми Картер потерпел неудачу, придерживаясь методов антикризисного управления, которые оказались неуместными при отсутствии кризиса. Сэр Эрнест Шеклтон — исследователь Антарктики, который фактически спас жизнь всех членов своей команды благодаря гибкому, адаптивному стилю лидерства.

Момент Джулиани

11 сентября и восстановление статуса лидера

Завтра весь Нью-Йорк будет здесь. Мы восстановим все, что разрушено, и станем сильнее, чем прежде. ...Я хочу, чтобы жители Нью-Йорка послужили примером для граждан нашей страны

и для всего остального мира и доказали, что терроризм не может остановить нас.

Рудольф Джулиани, 11 сентября 2001 года

За то, что он верит в нас больше, чем мы сами верим в себя, за его удивительную храбрость и необходимую резкость, за его непритворную доброту, за бессонные ночи, за то, что он не бросил нас и не прятался от боли, которая его окружала, журнал Time признает Рудольфа Джулиани, мэра Нью-Йорка, человеком 2001 года.

*Нэнси Гиббс,
Time, 31 декабря 2001 года*

На обложке журнала Time все качества Рудольфа Джулиани, за которые он получил звание человека года, выражены одним простым словосочетанием: «Неприступная башня». Довольно точное определение. Ответная реакция Джулиани на трагедию, разыгравшуюся 11 сентября 2001 года, и его действия, направленные на преодоление эмоциональных потрясений после тех страшных событий, были весьма незаурядными — именно в таких действиях нуждался и город, и вся страна. Учитывая, что по причинам национальной безопасности президент на тот момент находился вне досягаемости, личное присутствие Джулиани, его голос подбадривали и вдохновляли не только жителей Нью-Йорка, но и других граждан страны. Его неутомимость, его мужество и сострадание, слова воодушевления и утешения поддерживали американцев и в период, последовавший за той ужасной трагедией.

Эффективность действий Джулиани при ликвидации последствий террористических актов 11 сентября 2001 года затмила тот факт, что непосредственно накануне этого печально известного дня его репутация пошатнулась, а рейтинг одобрения упал до самого низкого уровня за весь период пребывания на посту мэра. Такое отсутствие общественной поддержки резко контрастировало с результатами выборов мэра Нью-Йорка в 1997 году, когда Джулиани был переизбран на второй срок 57% избирателей, одержав победу над другим кандидатом в пяти административных округах Нью-Йорка. Почему Джулиани был избран в 1993 году и переизбран в 1997 году? И почему он начал терять популярность к концу второго срока, накануне террористических актов?

Успехи, которых Рудольфу Джулиани удалось добиться в прошлом, основывались на применении одного и того же принципа — принципа жесткой руки — в преодолении кризисных ситуаций. В 1980-х годах, будучи федеральным прокурором одного из округов Нью-Йорка, Джулиани выиграл ряд громких дел против боссов мафии, наркодилеров, против «белых воротничков», продававших конфиденциальную коммерческую информацию, и против коррумпированных политиков. Его репутация жесткого обвинителя была вполне заслуженной. Когда в 1993 году Рудольф Джулиани выдвинул свою кандидатуру на пост мэра, по мнению большинства жителей Нью-Йорка, это было подходящее время для жесткого, конфронтационного, авторитарного стиля управления городом. Уровень налогов и безработицы превысил все допустимые пределы; насилие и торговля наркотиками, казалось, охватили целые районы города; такой источник доходов, как туризм, начал иссякать; каждый седьмой житель Нью-Йорка получал социальное пособие. В обществе господствовали страх и пессимизм. Многим жителям казалось, что дела в городе вышли из-под контроля городских властей.

Рудольф Джулиани не разочаровал тех, кто ждал воина, который помог бы им выиграть битву и восстановить мир, порядок и благополучие на улицах Нью-Йорка. В интервью журналу *Time* Джулиани изложил свое видение тех задач, которые он должен был выполнить на посту мэра: «Люди выбрали меня не на роль миротворца. ...Им нужен был человек, который изменит этот город. Как я могу что-либо изменить без борьбы? Невозможно изменить укоренившиеся принципы поведения человека без конфронтации, массовых волнений и недовольства» [2].

Решительные меры по борьбе с преступностью, строгое выполнение программы «От социального обеспечения к труду», а также реализация жестких мер, направленных на реформу системы налогообложения, — все это произошло во время первого срока пребывания Рудольфа Джулиани на посту мэра Нью-Йорка, и, казалось, дало обещанные результаты. За первых два года после избрания количество тяжких преступлений сократилось более чем на треть, а количество убийств — почти в два раза. Число людей, получающих пособия по социальному обеспечению, также уменьшилось наполовину. Сумма собираемых налогов была сокращена на 2,5 млрд долл. Застройка старых районов

шла полным ходом. Город снова начал процветать, и доходы от туризма возросли до беспрецедентного уровня.

Поэтому не было ничего удивительного в том, что Рудольф Джулиани одержал победу на выборах мэра во второй раз. Однако не все шло так гладко, как раньше. К сентябрю 2001 года рейтинг одобрения Джулиани упал ниже 40%. К этому времени проблема преступности в Нью-Йорке была решена, и люди стали уставать от постоянных схваток Джулиани со своими политическими оппонентами, с чиновниками, назначенными им самим, со средствами массовой информации, и даже с собственной женой. Успехи, которых ему удалось добиться благодаря жесткому стилю руководства, сопровождались неудачами в тех сферах, в которых более уместным был бы компромиссный подход, основанный на сотрудничестве всех заинтересованных сторон (это касается, в частности, реформы системы образования, а также решения проблем национальных меньшинств, живущих в Нью-Йорке). Джулиани придерживался политики жесткой борьбы с преступностью и испытывал неосознанное стремление защищать полицию. Возможно, именно по этим причинам в марте 1999 года он добился прекращения судебного разбирательства по обвинению в убийстве безоружного охранника Патрика Дорисмонда, который был застрелен в ходе ссоры с двумя полицейскими в штатском. Джулиани попытался представить Дорисмонда как человека, склонного к насилию, опубликовав досье покойного с зафиксированными в нем правонарушениями, которые тот совершил еще до наступления совершеннолетия. Тем самым он хотел доказать, что Дорисмонд не был потерпевшим. То, что Джулиани выдвинул обвинения против жертвы, потрясло весь город.

Все шло к тому, что к концу второго срока на посту мэра Нью-Йорка популярность Джулиани среди жителей города существенно снизится из-за его неспособности (или нежелания) адаптировать свои методы лидерства к разным условиям, а также изменить подход к решению проблем супружеских отношений, которые начали широко обсуждаться в обществе. Если бы Джулиани имел право баллотироваться на третий срок и если бы выборы мэра Нью-Йорка состоялись 10 сентября 2001 года, на следующий день ему почти наверняка пришлось бы искать другую работу.

События 11 сентября в корне изменили ситуацию. Эта ужасная катастрофа снова сделала Джулиани лидером, практически ставшим легендой. Это и был момент Джулиани.

Безотлагательные действия Рудольфа Джулиани, предпринятые им в обстановке разрушений, хаоса, террора и скорби того трагического дня, были поистине выдающимися. Его активность, аура власти, способность быстро принимать решения, воодушевляющие слова и сострадание к жертвам и их семьям — все это идеально соответствовало нуждам и требованиям момента. Деятельность Джулиани в период после 11 сентября также можно назвать экстраординарной. Он посещал похороны жертв трагедии, произносил эмоциональные речи на специальных мероприятиях и пресс-конференциях, беседовал с рабочими, пожарными, офицерами полиции и спасателями, разбиравшими завалы, а также сопровождал высокопоставленных лиц, которые приезжали на место трагедии. Кроме того, Джулиани сделал все возможное, чтобы убедить руководителей компаний и фондовой биржи в необходимости продолжать свою деятельность и тем самым не допустить, чтобы террористы одержали победу. Решительная деятельность мэра Нью-Йорка стала одним из важнейших факторов, определивших возвращение города к нормальной жизни после трагических событий 11 сентября.

Тем не менее эффективные действия, предпринятые Рудольфом Джулиани и после террористических актов 11 сентября 2001 года, не перечеркивают того, что его стиль лидерства не имел широкой поддержки накануне этих трагических событий. Вот в чем состоит момент Джулиани: под влиянием новых обстоятельств лидер, положение которого пошатнулось, начинает восстанавливать свои позиции благодаря тому, что его индивидуальный подход к лидерству целиком и полностью отвечает нуждам момента.

Если у вас нет дара постоянно отыскивать ситуации и условия, требующие применения какого-либо конкретного подхода к лидерству, или если вам не посчастливилось многократно попадать в такие ситуации по воле случая, стремление всегда и во всем полагаться только на одну грань лидерства неизбежно приводит к снижению вашей эффективности в качестве лидера. Использование прежнего подхода к лидерству в изменившемся контексте может нанести вам непоправимый ущерб. Президентство Джимми Картера как нельзя лучше подтверждает эту точку зрения.

Картер: отрыв от реальности

Проблемы с энергоресурсами, кризис с заложниками и потеря статуса лидера

Существует совсем немного примеров, которые могли бы послужить более удачной иллюстрацией несоответствия между личностными характеристиками человека и его ролью лидера, чем пример Джимми Картера. Те же черты характера, благодаря которым он был избран — упорство, религиозная убежденность и абсолютная уверенность в своих возможностях, — помешали ему управлять страной.

Адриана Бош, сценарист и режиссер

В январе 1975 года Джимми Картер — начавший свою кампанию по предварительным выборам кандидат в президенты от Демократической партии — был практически не известен американскому народу. На тот момент у него было мало шансов выиграть предварительные выборы, не говоря уже о выборах президента. Тем не менее два года спустя Картер занял пост тридцать девятого президента Соединенных Штатов Америки.

Сочетание трех факторов позволило Джимми Картеру подняться от статуса человека, практически не известного в масштабах страны, до статуса президента.

- Изменение правил ведения предвыборной кампании для кандидатов в президенты.
- Характер предвыборной кампании Джимми Картера и сделанные в ней акценты.
- Разочарование людей в политиках.

Первый фактор заключается в том, что в начале 1970-х были внесены существенные изменения в правила проведения предварительных выборов и выборов президента США. Для Джимми Картера обстоятельства сложились как нельзя более благоприятно: в его распоряжении оказалось два важных преимущества, которые он использовал наилучшим

образом. Первое преимущество состояло в том, что у него была возможность начать предвыборную кампанию очень рано. Пребывание Картера на посту губернатора штата Джорджия завершилось в 1974 году, что позволило ему полностью посвятить себя предвыборной кампании с самого ее начала. (Картер официально начал предвыборную гонку 12 декабря 1974 года.) Другим преимуществом оказалась умная предвыборная кампания, которую разработал молодой помощник Картера, Гамильтон Джордан.

Второй фактор успеха Картера — характер его предвыборной кампании и акценты, которые были в ней сделаны. Картер понимал, что после войны во Вьетнаме и Уотергейтского скандала американцы потеряли уважение к политическим лидерам и перестали им доверять. Поэтому главным пунктом его предвыборной программы было обещание никогда не лгать американскому народу. Особый акцент на этом обещании Картер сделал во вступительном заявлении, опубликованном в 1976 году в его предвыборной брошюре.

Вся наша система зависит от доверия. Единственный известный мне способ получить доверие — это заслужить его. Быть искренним, откровенным и честным. Нет ничего проще [3].

Эта идея, способная поднять моральный дух населения, пришлась как нельзя кстати в тот поствьетнамский, постуотергейтский период. То же самое касается религиозных и моральных убеждений Картера. Он смело заявил о своих религиозных убеждениях и моральных ценностях, что еще больше приблизило его к людям. По всей видимости, именно это убедило граждан страны в том, что в своей деятельности на посту президента он будет руководствоваться принципами порядочности, открытости и нравственности. Религиозность Джимми Картера не была притворной. Его вера была основой его существования и оказывала большое влияние на все его действия и решения. Фред Гринштейн сказал по этому поводу следующее: «Картер отличается от всех президентов современности особой ролью его религиозных принципов, как в его деятельности на поприще политического лидерства, так и во всей его жизни в целом» [4].

Третий фактор, определивший победу Картера на президентских выборах, — позиционирование его как политика, не связанного

с вашингтонскими политическими кругами. Он на самом деле был именно таким политиком. Весь свой опыт политической борьбы Картер приобрел в штате Джорджия — на протяжении двух сроков в сенате штата и одного срока на посту губернатора штата. Можно было бы ожидать, что избиратели оценят деятельность Картера на уровне штата как весьма ограниченный опыт никому не известного южанина. Однако у многих избирателей появилась надежда на то, что человек, не принадлежащий к центральному политическому аппарату страны, сможет внести свежую струю в жизнь Вашингтона, скомпрометированного политическими махинациями.

В итоге Джимми Картер стал следующим президентом Соединенных Штатов Америки.

На протяжении первых нескольких месяцев пребывания на посту президента Картер получал широкую поддержку общества. По данным опроса общественного мнения, проведенного институтом Гэллага через месяц после вступления Картера в должность, рейтинг его одобрения составлял 66%. К середине марта этот показатель поднялся до 75%. Однако вскоре его популярность среди населения стала снижаться. Всего через год после избрания Картера на пост президента только 34% американцев были удовлетворены его стилем руководства страной. В последний год президентства рейтинг одобрения Картера резко упал ниже 21% — это был самый низкий за всю историю рейтинг (даже ниже, чем у Ричарда Никсона, репутация которого была сильно подмочена).

Что произошло? Ответ на этот вопрос достаточно прост: на посту президента Джимми Картер продолжал руководить страной, применяя те же методы лидерства, что и на посту губернатора штата. Подход Картера к лидерству в период его работы на должности губернатора штата Джорджия опирался на пять принципов.

Первый принцип — приоритет морали в системе ценностей Картера. Приверженность соблюдению нравственных норм он обнаружил в своей речи в день вступления в должность губернатора штата, когда заявил: «...Ни один бедняк, ни один сельский житель, ни один человек со слабым здоровьем и ни один чернокожий не должен быть лишен возможности получить образование, работу и элементарную правовую защиту».

Второй принцип подхода к лидерству, которого придерживался Картер, — его поистине бычье упорство. Эта черта характера проявилась

в полной мере, когда Картер продвигал свой план радикальной реорганизации правительства, который стал центральной составляющей его законодательной программы.

Третий принцип — стремление опираться исключительно на собственные силы и крайняя степень уверенности в себе. Несмотря на то что Картер собрал вокруг себя лояльных, преданных помощников, он действовал в большинстве случаев как индивидуалист. Он тратил огромное количество времени на то, чтобы изучить документы, разобратся в мельчайших деталях ситуации и рассмотреть все возможные варианты решения проблемы. По мнению Картера, это был самый лучший способ найти правильный выход из многих ситуаций.

Четвертый принцип стиля лидерства Картера состоял в том, что он предпочитал убеждать оппонентов в своей правоте в ходе личной беседы. Картер верил в то, что, если он сможет поговорить с человеком лично, его спокойная манера общения, его интеллект и искренность позволят ему добиться желаемых результатов. Как правило, это действительно приносило плоды.

Популистская тактика обращения непосредственно к народу в поисках поддержки инициатив составила пятый принцип образа действий Картера в качестве лидера. Картер пренебрежительно относился к возможностям государственного аппарата и зачастую нарушал такую норму политической жизни, как обеспечение консенсуса и воздействие на других политиков для получения их поддержки в реализации тех или иных инициатив. Картер предпочитал использовать давление общественности в качестве инструмента привлечения на свою сторону дополнительных голосов в сенате штата Джорджия.

Непоколебимая приверженность той тактике лидерства, которая оказалась успешной в условиях относительно спокойной политической жизни Джорджии, в конечном итоге привела к потере Картером статуса национального лидера. Реалии политической жизни Вашингтона, а также возникновение глубоких внутренних и международных кризисов, требовали от руководства страны действий, отличных от тех методов лидерства, которые Картер использовал в своей политической карьере в прошлом. Упорное стремление опираться только на одну грань лидерства привело к провалу ряда инициатив Картера, а также к формированию его образа как неэффективного лидера

в восприятии общественности. Именно в этом и состоит *отрыв Картера от реальности*.

Индивидуалистский стиль лидерства Картера стоил ему поддержки его команды и Демократической партии. Его стремление лично контролировать неисчислимое количество деталей различных ситуаций и проблем, вместо того чтобы доверить это своим помощникам, было обременительным для членов его команды, отнимало у них много времени и вызывало их недовольство. Кроме того, из-за этого Картер потерял поддержку своей партии. Бывали случаи, когда Картер сначала заручался помощью Демократической партии в продвижении какой-либо инициативы, а впоследствии сам, без предупреждения и без объяснения причин, отказывался от дальнейшей реализации своего предложения.

Кроме того, вашингтонская политика требовала компромисса, а Картер всячески избегал компромиссов, приравнивая их к измене своим моральным принципам. По словам Дугласа Бринкли, директора Центра Эйзенхауэра при Университете Нового Орлеана, нежелание Картера идти на компромисс, так же как его наивное отношение к необходимости участия в политических играх Вашингтона, привело к его отчуждению как от либерального, так и от более консервативного крыла Демократической партии. В результате при существенном преобладании демократов как в сенате, так и в палате представителей конгресса США, многие инициативы Картера были либо отклонены, либо существенно смягчены (в частности, это относится к важнейшему законопроекту, касающемуся энергоресурсов страны). Вызов, брошенный Тедом Кеннеди действующему президенту при выдвижении кандидатов на должность президента в 1979 году, свидетельствовал о том, какое недовольство методы правления Картера вызвали в его же партии. Жесткий подход к руководству, который оправдал себя на уровне штата, практически не имел успеха в масштабах страны.

Это не значит, что у Картера не было никаких политических достижений на основе свойственного ему подхода к лидерству. Благодаря его упорству был подписан договор о Панамском канале, а также Кемп-Дэвидское соглашение. Способность Картера убеждать людей в ходе личной беседы также сыграла ключевую роль при подписании мирного договора между президентом Египта Анваром Садатом и премьер-министром Израиля Менахемом Бегиним. Однако в целом неспособность

Картера приспособить свой стиль лидерства к новым реалиям национальной политики и особенностям политической жизни Вашингтона стоила ему потери поддержки, которая имела решающее значение для его дальнейшей политической карьеры. Картеру не удалось придать статус законов нескольким важнейшим программам (таким как: развитие здравоохранения, реформа системы социального обеспечения, а также контроль над расходами медицинских учреждений). Все эти причины привели к тому, что Картер стал терять поддержку общественности и заслужил репутацию слабого политика.

Картер окончательно потерял уважение общества из-за своей реакции на три глубочайших кризиса, разразившихся в США в период его президентства. В годы правления Картера произошло резкое падение экономики страны. За этот период повысился уровень инфляции, выросли процентные ставки, увеличилась безработица. Дефицит бюджета становился все больше и больше, а стоимость доллара США существенно упала. Затем разразился энергетический кризис. Нехватка нефти и нефтепродуктов в начале июля 1979 года привела к тому, что водители грузовых автомобилей заблокировали движение на скоростных автострадах. В нескольких городах начались массовые беспорядки. В ответ на эти события 15 июля 1979 года Картер выступил по телевидению с обращением к народу, в котором, вместо того чтобы предложить конкретные пути решения экономического и энергетического кризиса, сфокусировал все свое внимание на том, что сам назвал «кризисом доверия» народа.

Быстро окрестив обращение Картера «речью не совсем здорового человека», и комментаторы, и представители общественности пришли к выводу, что Картер обвиняет народ в создавшемся положении, вместо того чтобы обеспечить эффективное руководство страной. Историк Роджер Уилкинс говорит по этому поводу следующее: «Когда ваше лидерство явно слабее, чем оно должно быть, не следует показывать пальцем на народ и говорить: “Это ваша проблема”. Если вы хотите заставить людей действовать, побуждайте их к действию так, как это делал Рузвельт, или убеждайте их так, как это делал Кеннеди или Джонсон. Только не говорите им: “Это ваша вина”» [5]. В обращении Картера не было ни его видения путей решения проблемы, ни слов воодушевления — важнейших элементов лидерства в кризисный период.

Еще один случай, который, возможно, нанес самый серьезный урон Картеру, — это захват более шестидесяти сотрудников американского посольства в Иране в качестве заложников. Трагедия произошла 4 ноября 1979 года. Накануне Картер, несмотря на негативную реакцию Ирана, дал разрешение на въезд в США смещенного шаха Ирана для лечения онкологического заболевания. Это еще больше усилило недовольство иранского народа политикой Соединенных Штатов. В ответ группа иранских студентов совершила акт мести, захватив посольство США в Иране и взяв в заложники всех его сотрудников.

Картер понимал, что он лично несет ответственность за спасение заложников, и сделал их освобождение задачей номер один. Религиозные убеждения Картера, в том числе категорическое неприятие насильственной смерти в любой ее форме, сыграли ключевую роль в его миссии. Сила убеждений Картера проявилась в полной мере во время его встречи с руководством Совета национальной безопасности и Министерства обороны США, на которой обсуждался план спасения заложников. Картер поинтересовался, могут ли американские солдаты использовать резиновые пули, чтобы избежать в ходе операции гибели иранских гвардейцев [6]. Такая забота о сохранении человеческой жизни была достойна похвалы, но с политической и военной точек зрения не обеспечивала адекватной реакции на захват заложников.

Как обычно происходит в подобных ситуациях, общественная поддержка Картера на протяжении первых месяцев кризиса резко возросла с 32% в ноябре до 56% в январе. Однако в конце зимы — начале весны, когда упорные переговоры по освобождению заложников не дали никаких результатов, народ начал требовать более решительных действий. В апреле уровень поддержки Картера общественностью снова упал до 39%.

11 апреля 1979 года Картер одобрил крайне рискованную операцию по спасению заложников, которая получила название «Пустыня-1». Однако вследствие технических неполадок и плохих погодных условий задействованный в операции вертолет потерпел крушение. Все восемь военнослужащих, находившихся на его борту, погибли. Столь неблагоприятное стечение обстоятельств заставило Картера отменить операцию, но ситуацию это уже не спасло. На следующий день иранское телевидение показало кадры, на которых были запечатлены дымящиеся обломки американского вертолета.

Кризис продолжался на протяжении 444 дней и закончился в тот самый момент, когда Джимми Картер передал полномочия президента своему преемнику, Рональду Рейгану. Неспособность Картера освободить заложников стала ключевым фактором его поражения в очередных выборах президента США. Все это происходило на фоне резкой предвыборной критики Рейгана, который обвинял Картера в попустительстве Ирану и заявлял, что никогда не будет вести переговоров с террористами.

Потеря Картером статуса лидера в восприятии общественности — это ситуация, которая постоянно повторяется в мире бизнеса, хотя в более мелком и менее заметном масштабе. *Отрыв от реальности по Картеру имеет место в случае, когда лидер продолжает полагаться только на один аспект лидерства, даже если этот аспект не соответствует требованиям текущего момента. Это неизбежно приводит к резкому снижению эффективности действий лидера.* Поражение в президентских выборах равносильно в деловом мире таким событиям, как увольнение, текучесть кадров, сокращение объема прибыли.

В настоящий момент наше исследование эффективности лидерства позволяет сделать два общих вывода. История Рудольфа Джулиани иллюстрирует случайное восстановление статуса лидера, если обстоятельства требуют от лидера применения методов лидерства, наиболее предпочтительных для него. История Джимми Картера показывает, какие негативные последствия может иметь неспособность лидера изменить свой подход к лидерству в соответствии с требованиями новой или изменившейся ситуации. Однако есть еще одна история, — история, которая раскрывает секрет продолжительной эффективности лидерства.

Секрет Шеклтона

Выбор адекватных ответных действий

После покорения Южного полюса Амундсеном... осталась только одна великая цель антарктических путешествий — пересечение континента, расположенного на Южном полюсе, от края до края.

После долгих месяцев беспокойства и напряжения, после периодов взлета надежды и падения в пропасть безнадежности, после того как мы вынуждены были покинуть раздавленный льдами корабль, спасти который не было никакой возможности, — после всего этого мы остаемся живы и здоровы, и у нас есть припасы и оборудование, необходимое для выполнения стоящей перед нами задачи. И задача эта заключается в том, чтобы добраться до земли вместе со всеми членами экспедиции. Мне трудно описать то, что я сейчас чувствую.

*Сэр Эрнест Шеклтон**

Поразительная история об экспедиции сэра Эрнеста Шеклтона в Антарктику (1914–1916 гг.), в которую он отправился на корабле *Endurance*, в последнее десятилетие снова получила широкую известность. Это вдохновляющая история о мужестве, преодолении трудностей, находчивости и победе над силами природы. Шеклтон не достиг своей первоначальной цели — пересечь Антарктику пешком, однако он продемонстрировал выдающиеся качества лидера во время этой экспедиции.

Харизматическая притягательность Шеклтона, его оптимизм и предыдущий опыт полярных путешествий, — все эти качества обеспечили высокую эффективность его действий как лидера. Однако самая яркая характеристика Шеклтона — его способность использовать разные подходы к лидерству в разных ситуациях. Шеклтон, в отличие от Джулиани и Картера, умел определить, какие именно подходы к лидерству больше всего отвечают требованиям конкретных условий. В этом и состоит его секрет. Эрнест Шеклтон продемонстрировал мудрость настоящего лидера еще в самом начале экспедиции. При общении с людьми, которые откликнулись на объявление о наборе членов экспедиции (их оказалось более пяти тысяч человек!)*, он задавал неординарные вопросы, пытаясь определить пригодность каждого кандидата для задуманной затеи. Например, Реджинальд Джеймс, физик экспедиции, так вспоминал свое собеседование: «Шеклтон задавал вопросы о том,

* Шеклтон Эрнест — исследователь Антарктики; родился в Ирландии. *Прим. ред.*

** Текст объявления был таким: «Требуется мужчины для опасного путешествия. Оплата низкая. Пронизывающий ветер. Долгие месяцы полной тьмы. Постоянная опасность. Благополучное возвращение сомнительно. Слава и признание в случае успеха. Эрнест Шеклтон». *Прим. перев.*

здоровы ли у меня зубы, страдаю ли я варикозным расширением вен, в порядке ли у меня кровообращение, свойственна ли мне вспыльчивость, и умею ли я петь. Наверное, по выражению моего лица он понял, что последний вопрос удивил меня, — я помню, Шеклтон сказал: “О, я не набираю команду певцов, таких как Карузо. Просто вы, я думаю, должны уметь немного прикрикнуть на ребят”» [7].

Шеклтон задавал вопрос об умении петь каждому будущему члену экспедиции. Этот вопрос стал для него стандартным тестом на способность человека работать в команде. Предыдущий опыт полярных экспедиций убедил Шеклтона в том, что позитивная атмосфера в коллективе — это необходимое и обязательное условие успеха. Он считал, что, помимо технических навыков, член команды должен обладать определенными личными качествами, и делал все возможное, чтобы отобрать для экспедиции только самых подходящих людей. Вот что говорил по этому поводу сам Шеклтон: «Избранные люди должны хорошо знать свое дело, но они должны также обладать определенными качествами, необходимыми для выживания в полярных условиях. Они должны быть способны прожить достаточно длительный период в согласии друг с другом, не имея возможности общаться с внешним миром. Нельзя забывать о том, что люди, мечты которых привели их на дороги к неизведанному, как правило, имеют ярко выраженную индивидуальность. Мне было весьма непросто подобрать участников экспедиции» [8]. Тщательный подбор людей, которые могли бы стать «командными игроками», был одним из факторов, обеспечивших относительно покой и согласие, царившие на протяжении всей этой одиссеи.

Полностью подобрав команду участников экспедиции, в состав которой вошли 26 человек, 1 августа 1914 года Шеклтон отправился на юг из Лондона. Сначала корабль *Endurance* зашел в порт Буэнос-Айреса; следующим пунктом на его пути был поселок китобоев на острове Южная Георгия — одном из субантарктических островов, расположенных в южной части Атлантического океана. Экспедиция прибыла на остров в начале ноября.

Пятого декабря 1914 года Шеклтон вместе с командой на своем корабле отчалил с острова, планируя добраться до залива Вахсела (расположенного в тысяче миль от острова) задолго до наступления зимы (не забывайте, мы говорим о Южном полюсе). Шеклтон рассчитывал на то, что экспедиция высадится на берег, а *Endurance* вместе

со своим экипажем успеет вернуться на Южную Георгию как раз к началу зимы. Еще во время подготовки экспедиции Шеклтон договорился о том, что другой корабль, *Auroga*, подберет полярных исследователей на леднике Бирдмора, расположенном в западной части Антарктики.

К несчастью, матушка-природа не содействовала успешному выполнению плана Шеклтона: 18 января 1915 года после нескольких недель трудных маневров и попыток прорваться через паковые льды корабль *Endurance* был захвачен большой плавучей льдиной — всего в сутках пути от места, к которому он должен был причалить. На протяжении нескольких следующих дней Шеклтон и его команда вынуждены были наблюдать, как под влиянием течения в море Уэдделла плавучая льдина, в которой застрял их корабль, начала медленно дрейфовать в северо-западном направлении, все дальше и дальше от пункта назначения.

В ближайший период перед экспедицией стояла задача благополучно дождаться того момента, когда корабль сможет освободиться из массива льда, в котором он был зажат, и плыть дальше. Зная непредсказуемость полярных областей, Шеклтон еще в период подготовки экспедиции позаботился о том, чтобы на корабле были большие запасы продовольствия, угля и теплой одежды. Поблизости обитало много тюленей, благодаря чему в распоряжении экспедиции было достаточно свежего мяса. Таким образом, хотя вероятность успешного выполнения миссии существенно сократилась, ситуация не была безнадежной.

На самом деле в путешествии Шеклтона и его команды на корабле *Endurance* есть один важный момент, о котором не упоминается ни в одном рассказе об этой экспедиции. На протяжении большей части путешествия ситуация не была критической. Более того, это был довольно длительный период относительного бездействия, борьбы со скукой и вынужденного проживания бок о бок, в тесном контакте с другими членами экспедиции. Этот достаточно обыденный этап путешествия требовал от лидера действий, которые отличались бы от мер, уместных в кризисных ситуациях.

Используя самые разные тактические приемы, Шеклтон предпринимал активные действия, направленные на то, чтобы предотвратить скуку, конфликты и падение морального духа команды из-за вынужденного пребывания в ледовом плену. В первую очередь он занял всех участников экспедиции работой. Четкий график распределения

и выполнения конкретных заданий позволил сфокусировать внимание и направить энергию людей, находившихся на льдине, в конструктивное русло. Однако в этом графике были также предусмотрены промежутки времени для того, чтобы члены команды могли повеселиться и восстановить свои силы, играя в футбол на плавучей льдине, распевая песни хором или устраивая вечера смеха. В дни, когда команда праздновала чей-либо день рождения или когда устраивался праздничный ужин по поводу какого-либо другого события, Шеклтон сам радовал команду забавными выходками (например, танцевал вальс с капитаном). Используя все эти и многие другие методы, Шеклтон стремился создать в коллективе экспедиции чувство единения.

Действительно, с самого начала путешествия Шеклтон придавал большое значение созданию атмосферы согласия и единения на борту корабля. Как правило, во время таких экспедиций офицеры, матросы и научные работники держались обособленно, в рамках своих групп, что отображало расслоение общества того времени по уровню образования, а также по профессиональной и классовой принадлежности. Вместо этого Шеклтон попытался объединить всех участников экспедиции в сплоченный коллектив, жизнь которого была основана на демократических принципах. Он требовал, чтобы научные работники наравне с другими членами команды выполняли рутинную работу по поддержанию корабля в надлежащем порядке. Члены экипажа корабля, в свою очередь, помогали ученым снимать показания научных приборов и собирать образцы. Все участники экспедиции должны были по очереди стоять у штурвала корабля и нести ночной дозор. Этот дух товарищества сыграл решающую роль в преодолении трудностей длительного ледового плена (этот фактор оказался не менее важным и в тяжелый кризисный период, который неумолимо приближался).

Шеклтон стремился также сформировать прочные личные взаимоотношения с каждым участником экспедиции (даже с человеком, который тайком пробрался на борт корабля и был обнаружен только в Буэнос-Айресе). Он не жалел времени на то, чтобы регулярно разговаривать с людьми, находившимися рядом с ним, и не обходил вниманием даже тех, с кем было трудно ладить. Когда заболел член экипажа, не вызывавший особых симпатий у окружающих, Шеклтон разместил его в своей каюте и лично следил за его выздоровлением. Этому аспекту лидерства Шеклтон в значительной степени обязан той

лояльностью, которую демонстрировали по отношению к нему и его действиям все участники экспедиции даже в самые суровые и опасные дни путешествия.

В то же время в случае необходимости Шеклтон мог быть достаточно строгим, и даже жестким. Например, узнав, что один из членов экипажа ведет себя агрессивно, он сразу же предпринял адекватные меры. Когда делегация матросов пожаловалась на грубое обращение со стороны боцмана Джона Винсента, Шеклтон немедленно вызвал его в свою каюту. Боцман, крупный мужчина, работавший раньше на траулере и имевший самодовольную манеру держаться, вышел из каюты Шеклтона совершенно подавленным — это был уже совсем другой человек. Больше с ним не было никаких особых проблем. Первый помощник капитана Лайонел Гринстрит рассказывал об этом так: «Он [Шеклтон] мог бросить только один взгляд, презрительный взгляд, под которым вы сразу же чувствовали себя полным ничтожеством. Он мог быть очень резким, когда хотел этого, но, я думаю, это была только видимость резкости»[9]. Во время путешествия было еще несколько случаев, когда Шеклтон демонстрировал свою способность быстро реагировать на недостойное поведение самых трудных членов экспедиции и вести себя с ними открыто и властно.

Эти примеры гибкого стиля лидерства, применяемого в соответствии с изменением обстоятельств и потребностей экипажа, служат практической иллюстрацией секрета Шеклтона: выбор методов лидерства в зависимости от конкретных обстоятельств.

Как оказалось, Эрнест Шеклтон был также способен умело преодолевать невообразимо трудные кризисные ситуации. Именно эту сторону всей этой истории вспоминают чаще всего.

Осенью 1915 года плавающая льдина, в плену которой Endurance дрейфовал более 750 миль на северо-запад, зажала корабль до такой степени, что находиться на нем стало опасно. Нанесенные судну повреждения устранить было невозможно, и 27 октября Шеклтон был вынужден приказать своим людям покинуть Endurance. Сняв с корабля три спасательные шлюпки, сани с собаками, а также припасы и продовольствие, участники экспедиции разбились на плавающей льдине лагерь. На тот момент они находились в 350 милях от ближайшей земли, а температура воздуха была -25° по Цельсию.

Шеклтон сразу же продемонстрировал свою способность действовать эффективно в кризисной ситуации. Собрав участников экспедиции, он объяснил им создавшееся положение, перечислил возможные варианты выхода из него и предложил конкретный план действий. Шеклтон поблагодарил всех членов команды за проделанную работу и попросил их о дальнейшей поддержке. Он вел себя спокойно, уверенно и оптимистично. Записи в дневниках двух участников экспедиции говорят о том, что этот разговор возымел действие. Реджинальд Джеймс написал в своем дневнике следующее.

Он собрал всех нас, чтобы рассказать о своем плане провести экспедицию по льдам на запад... Он сказал также, что, по его мнению, мы должны проходить по пять миль в сутки и что если мы объединим свои усилия, это можно сделать. ...Я не припоминаю, чтобы это так или иначе обсуждалось в команде. Мы попали в беду, а руководитель нашей экспедиции был именно тем человеком, который мог вытащить нас из этой передрыги. Тот факт, что это казалось всем нам очевидным, подтверждает его статус лидера.

Метеоролог экспедиции Леонард Хасси в своем дневнике отметил: «Это было характерное для него обращение — простое, волнующее, оптимистичное и в высшей степени эффективное. Оно вывело нас из подавленного состояния, мы воспряли духом и устроили ужин»[10].

Затем Эрнест Шеклтон продемонстрировал самую настоящую заботу о своих людях. В распоряжении участников экспедиции было всего восемнадцать спальных мешков, сделанных из шкуры северного оленя; остальные спальники были шерстяными и гораздо менее теплыми. Шеклтон предложил тянуть жребий, якобы для того, чтобы никто не был в обиде, какой спальный мешок ему достанется. В результате определенных ухищрений всем офицерам достались шерстяные спальные мешки, и это не осталось незамеченным остальными членами команды. Матрос первого класса Бейкуэлл отметил: «Неспроста сэр Эрнест, мистер Уайлд ... капитан Уорсли и некоторые другие офицеры вытянули шерстяные мешки. Прекрасные меховые мешки достались членам команды, которые были ниже их по рангу» [11].

После неудавшейся попытки выйти на открытую воду всей группе пришлось снова осесть на месте, чтобы подождать наступления более теплой погоды и таяния паковых льдов. Шеклтон и далее требовал

от своих людей соблюдения строгого режима дня, в котором снова были предусмотрены и конкретные задания для каждого участника экспедиции, и время для отдыха и развлечений. Кроме того, он проследил за тем, чтобы был составлен рацион питания и чтобы продукты распределялись в точном соответствии с этим рационом. Шеклтон ничего не оставлял на волю случая. Он постоянно поддерживал оптимистический настрой в своих людях. Он жил, опираясь на собственное убеждение в том, что «оптимизм — это проявление настоящей силы духа». Участники экспедиции часто замечали и высоко ценили это качество Шеклтона. На протяжении нескольких следующих месяцев жизни на льдине его непоколебимая уверенность в успехе поддерживала в людях силу и вселяла в них надежду.

С течением времени ситуация постепенно ухудшалась. Пингвинов и тюленей, из которых экспедиция получала свежее мясо, становилось все меньше; по мере того как льдина продолжала дрейфовать в северном направлении, температура повышалась, и лед начал таять, из-за чего возникла опасность внезапного появления трещин и разломов.

Тем не менее, благодаря непрекращающемуся дрейфу плавучей льдины, у экспедиции появился шанс добраться до нескольких близлежащих островов, и 9 апреля 1916 года, когда появилось разводье между льдинами, на воду были спущены три спасательные шлюпки. В беспокойном море, под штормовыми ветрами, среди обломков пакового льда и айсбергов начались поиски земли. По словам Кэролайн Александер, «эти люди находились в ледовом плену пятнадцать месяцев, но настоящее испытание для них только начиналось» [12].

На протяжении следующих семи дней Шеклтон не спал — день и ночь он стоял на кормовом подзоре спасательной шлюпки, представляя собой образец настоящего лидера. Несколько раз ему приходилось менять пункт назначения и отклоняться от запланированного направления движения в зависимости от погодных условий, направления ветра и состояния льда. Шеклтон следил за тем, чтобы его люди, насколько это возможно, получали необходимый им отдых, хотя условия были такими, что спать было практически невозможно. В конце концов, несмотря ни на что, все шлюпки причалили к острову Элефант — пустынному, открытому всем ветрам кусочку гористой местности. После высадки на остров многие члены команды, которые провели шестнадцать месяцев в море, «набивали

карманы камнями, или валялись на берегу, зарывшись лицом в гальку, и загребая пригоршнями прибрежные камни»[13].

Вскоре Шеклтон понял, что единственно возможным выходом из создавшегося положения будет попытка переплыть Южный океан (самые трудные и опасные воды во всем мире) и высадиться на острове Южная Георгия. К тому времени многие участники экспедиции слишком ослабли, чтобы совершить столь рискованное морское путешествие, поэтому Шеклтон решил взять с собой лишь пятерых наиболее сильных членов команды. Другие же участники экспедиции должны были остаться на острове Элефант и ждать, пока их сотоварищи достигнут земли и смогут выслать им подмогу. Итак, 24 апреля шестеро смельчаков отправились в путь на самой большой спасательной шлюпке James Caird, чтобы выполнить практически невыполнимую задачу. Им предстояло проплыть 800 миль под штормовыми ветрами, среди снега и льда, сквозь бушующие волны практически наугад — поскольку из всего навигационного оборудования в распоряжении команды имелся только секстант. Это путешествие стало образцом мужества, мастерства и удачи.

После семнадцатидневного перехода они чудом достигли земли.

Десятого мая Шеклтон вместе со своей измученной командой высадился на западном берегу Южной Георгии, с противоположной стороны от места, где был расположен поселок китобоев. Погодные условия и крайнее истощение трех из пяти членов экипажа не позволяли обогнуть южную часть острова на шлюпке. Поэтому Шеклтон взял с собой двух человек, у которых еще оставались силы, и отправился в тридцатимильный переход по горам, оставив трех ослабевших членов экипажа ждать спасения. Несмотря на необходимость обходить препятствия, усталость и суровые погодные условия, тридцать шесть часов спустя трое мужчин добрались до базы китобоев в Хусвике. Они были настолько измучены, а их одежда была такой изорванной, что, как рассказывал впоследствии Шеклтон, их вид напугал детей и старика, которые увидели их первыми.

После прибытия в поселок китобоев Шеклтон немедленно организовал спасательную экспедицию, которая отправилась на поиски троих членов экипажа, оставшихся на противоположном берегу острова. Всего через три дня он, хотя и совершенно обессиленный, поднялся на борт китобойного судна, чтобы предпринять первую из трех попыток спасения

людей, оставшихся на острове Элефант. И хотя прошло целых четыре месяца, пока спасательная экспедиция добралась наконец до пункта назначения, Шеклтон был несказанно рад, увидев, что все его люди остались живы. Так закончилась одна из самых удивительных историй борьбы за выживание и эффективного лидерства.

На протяжении всего путешествия Эрнесту Шеклтону приходилось сталкиваться с самыми разными обстоятельствами: повседневная жизнь на корабле, долгие месяцы относительного бездействия, недели тревожной неопределенности, дни глубокого кризиса. При всех этих постоянно менявшихся условиях Шеклтон вел людей за собой, и делал это в высшей степени эффективно. Как ему это удавалось? *Шеклтон приспособливал свои методы лидерства к нуждам и требованиям каждой конкретной ситуации. В этом и состоит секрет эффективного лидерства Шеклтона.*

Возможности лидерства

Максимальное использование сильных качеств для расширения зоны влияния

Лидерство — это не прерогатива избранных харизматических личностей. Это процесс, с помощью которого обычные люди дают выход всему самому лучшему в себе и в других людях. Высвободите лидера в каждом человеке, и начнут происходить удивительные вещи.

Джеймс Каузес, Барри Познер

Эрнест Шеклтон целиком и полностью согласился бы со взглядами Джеймса Каузеса и Барри Познера на лидерство. Секрет Шеклтона можно было бы сформулировать еще и таким образом: эффективность лидерства зависит от способности лидера правильно интерпретировать сложившуюся ситуацию и обеспечить адекватные ответные меры. Этот подход к лидерству отличается от общепринятого (разные варианты которого продемонстрировали Рудольф Джулиани и Джимми Картер), когда лидер во всех возможных ситуациях использует только один, наиболее приемлемый для него стиль лидерства.

Вопрос состоит вот в чем: доступна ли гибкость в выборе стиля лидерства только таким незаурядным и талантливым людям, как Эрнест Шеклтон?

Конечно же, нет!

Данная книга научит вас легко и быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, с тем чтобы максимально увеличить эффективность лидерства. Это революционный подход, основанный на использовании тех сильных качеств, которыми вы уже обладаете.

Это практическое пособие предоставит в ваше распоряжение инструменты, с помощью которых вы сможете определить наличие таких качеств, и на их основе расширить диапазон используемых вами методов лидерства. Вы увидите, какие методы более эффективны в том или ином деловом контексте и как можно воспользоваться свойственными вам качествами, с тем чтобы впредь руководствоваться в своих действиях наиболее уместным подходом к лидерству.

Некоторые другие методики формирования навыков лидерства действительно помогают людям определить свои сильные качества, но основной акцент в них делается на преодолении *слабых сторон* лидера. Этот традиционный подход предполагает напрасную трату сил и времени и в итоге обречен на провал. Он вынуждает вас сосредоточить свои усилия на том, чего вам не хватает, вместо того, чтобы обратить ваше внимание на уже имеющиеся у вас навыки и способности. Концентрация усилий на преодолении своих слабых сторон может привести к тому, что вы часто будете терпеть неудачи в попытках добиться существенных изменений, и не позволит вам заметно продвинуться в деле улучшения своих лидерских качеств.

И хорошая новость: вам не нужно коренным образом перестраивать свою личность, чтобы увеличить количество доступных вам измерений лидерства и тем самым повысить свою эффективность как лидера. Пятигранное лидерство — это более быстрый и гораздо менее болезненный подход к формированию навыков лидерства, обеспечивающий поразительные результаты.

Вывод

Итак, вы готовы к путешествию? Возможно, в конце этого путешествия вы не доберетесь со своей командой до края земли, как это сделал сэ

Эрнест Шеклтон, однако вы сможете максимально усилить свое влияние на мир, который вас окружает.

В главе 1 приведен анализ пяти подходов к лидерству, столь необходимых в сложном современном деловом мире.