

Глава 2

Все под контролем

Если вы хотите стать ценным руководителем, вам придется приучить подчиненных уважительно воспринимать ваши слова и действия. Если не убедить их в том, что главный здесь вы, работать станет невозможно, и ваша жизнь превратится в ад. Данная глава о том, как заставить всех поверить, что вы контролируете каждый шаг своих сотрудников, успевая следить и за качеством работы, и за их настроениями.

Как мы уже убедились, личность начальника имеет огромное значение, особенно для непосредственных подчиненных и в небольших организациях. И все же ни один босс не всесилен. Хотя мы осознаем ограниченность ресурсов, имеющихся в распоряжении босса, все-таки продолжаем считать его слова и действия главной движущей силой, которая позволяет добиваться успеха. Исследование «романтики лидерства», проведенное Джеймсом Майндлом³⁸, показало: от подчиненных, начальников и сторонних

наблюдателей лидеры получают и похвал, и обвинений гораздо больше заслуженного. Майндл выяснил, что большинство журналистов, экспертов по менеджменту, консультантов и служащих в целом приписывает начальникам сверхчеловеческие способности, пусть даже факты говорят об обратном. Эта распространенная когнитивная ошибка происходит из-за того, что нам гораздо проще и спокойнее считать руководителя ответственным за результат работы, который на самом деле складывается из великого множества факторов. Байки про начальников интересны и занимательны; анализ множества скучных составляющих успеха гораздо менее увлекательен. Отдать боссу львиную долю славы и взвалить на него ту же меру вины легко и приятно. Эта привычка особенно сильна в тех культурах, в которых принято восхищаться героями и яркими личностями, в том числе в США, Канаде, Австралии, Израиле и большинстве европейских стран.

Большинство из нас это прекрасно осознают. И тем не менее нас привлекают истории и исследования, в которых руководители предстают либо суперменами, либо некомпетентными идиотами. Мы любим слушать рассказы о сверхчеловеческих способностях лидеров, таких как темпераментный гений Apple Стив Джобс, скромный и милый бывший глава Procter & Gamble Аллан Лаффи, амбициозная и энергичная Индра Нуи — президент Pepsi, гениальный инвестор миллиардер Уоррен Баффет, звезда и королева бизнеса Опра Уинфри, легендарный тренер баскетбольной команды Университета Калифорнии в Лос-Анджелесе Джон Вуден. Еще труднее отказаться взваливать всю вину на руководителей организаций,

потерпевших сокрушительные неудачи. Я сам до сих пор страшно раздражаюсь, думая о высокооплачиваемых идиотах, возглавлявших финансовые корпорации, таких как Ричард Фалд из Lehman Brothers, Хэнк Гринберг из AIG, Джеймс Кайн из Bear Stearns, Джон Тайн из Merrill Lynch, Анджело Мозилло из Countrywide Financial. Я считаю, что именно они ввергли свои компании и всю мировую экономику в коллапс пару лет назад. Я ненавижу этих негодяев за то, что они потеряли мои деньги и деньги других клиентов, хотя, будучи специалистом по организационному консультированию, прекрасно знаю, что обвинять персонально этих людей за мировой финансовый кризис по меньшей мере нелогично.

На самом деле значение личности начальника³⁹ — и в небольшой фирме, и в компании из списка пятисот крупнейших корпораций США — вовсе не так велико, как полагает большинство из нас. Как правило, руководитель несет ответственность лишь за 15 процентов успехов и неудач компании, хотя общественное мнение возлагает на него более 50 процентов ответственности, соответственно награждая и похвалой, и хулой. Наиболее сильно влияние руководителя проявляется в небольших, лишь начинающих свой бизнес компаниях, — в особенности в таких областях, как текучка кадров, удовлетворенность работой, здоровье сотрудников. Однако и в подобных фирмах фигуру босса зачастую слишком драматизируют, а его влияние преувеличивают. В реальности мы стараемся возложить на руководителя ответственность за успехи и неудачи даже в том случае, если он вообще не будет влиять на рабочий процесс. На эту тему проведено

несколько экспериментов в Стэнфордском университете и Калифорнийском технологическом институте, и все они показали: даже если руководитель в принципе не может влиять на результат работы своей команды, ее члены все равно станут хвалить за успех и обвинять в неудачах именно его. Участники команд, показавших в ходе экспериментов худшие результаты, даже были готовы потратить собственные деньги, чтобы избавиться от своих «паршивых» (и совершенно не имевших отношение к итогам работы) лидеров.

Если вы начальник, вам необходимо с этим смириться. Вы не можете изменить положение вещей — значит, придется научиться с ним сживаться.

Реальность и иллюзия контроля

Талантливые руководители понимают, что ничего не могут поделать с романтикой лидерства, поэтому учатся использовать ее с толком. Они поддерживают в подчиненных представление о том, что способны контролировать каждый их шаг. Макс Де При⁴⁰, бывший президент мебельной компании Herman Miller, говорил об этом так: «Главная задача лидера — создать свою реальность». Талантливые руководители, однако, не просто используют разнообразные психологические приемы, чтобы объяснить подчиненным, кто здесь главный. Основной парадокс заключается в том, что, создавая иллюзию контроля, руководитель тем самым обретает реальный контроль над деятельностью своих сотрудников, их настроениями и тем, насколько позитивно воспринимают их работу окружающие.

Действуете так, будто вы контролируете ситуацию, даже если это не так

Энди Гроув был чрезвычайно успешным⁴¹ президентом компании Intel. Масштаб деятельности компании и ее доходы под его руководством росли поразительными темпами. В 1997 году журнал Time назвал его Человеком года. При этом Гроув — один из самых откровенных руководителей на моей памяти. В 2002 году я принимал участие в конференции, проводившейся в Кремниевой долине, на которой Клей Кристенсен из Гарвардского университета брал интервью у Гроува. В частности, Клей поинтересовался, как лидер организации может справиться с сомнениями, чтобы действовать четко и уверенно. В ответ Энди рассказал о том, как увлек его телесериал «Клан Сопрано», как старательно он следил за действиями его главного героя — босса мафии Тони Сопрано. Неделя за неделей Тониправлялся с самыми разнообразными проблемами, включая уличные войны, неожиданные убийства его людей, неправильные решения, эмоциональную нестабильность у подчиненных и, наконец, дядю Джуниора, постоянно подрывающего его авторитет.

— И хотя работа Тони Сопрано отличается от деятельности Intel, — заключил Энди, — каждый в этой комнате может легко использовать его приемы, чтобы контролировать происходящее в своей организации.

Когда смех утих, Энди продолжил:

— Решения об инвестициях, кадровые перестановки, выбор приоритетов — ничто из перечисленного не будет ждать, пока ситуация окончательно прояснится. Вы вынуждены принимать решения в тот момент, когда они необходимы.

Поэтому принимайте их, а с последствиями неправильных решений справитесь как-нибудь потом. Таким образом вы всегда сохраните отличную форму — даже в те моменты, когда будете очень слабо понимать, что делаете.

Я особенно выделил последнюю фразу. Откровенность Гроува показалась мне поразительной. А через минуту Энди объяснил правило, которое я назвал «пока не можешь делать дело, делай вид».

Отчасти это вопрос самодисциплины, отчасти — хитрости. Но потом ваша хитрость воплощается в реальность. Хитрость в том, чтобы возбудить в себе нужный драйв, заставить ощутить уверенность. А через некоторое время, если вы станете вести себя уверенно, уверенность действительно придет. И ваш обман перестанет быть обманом.

Совет Гроува перекликается с опытом других успешных руководителей, начиная от великих полководцев, заканчивая обладателями диплома МВА. Его мысль о том, что уверенное поведение заставляет чувствовать уверенность, подтверждается результатами исследования, посвященного изменению отношения к происходящему. Исследование продемонстрировало⁴²: вера действительно меняет поведение, и, если вы будете действовать решительно, уверенность в себе не замедлит явиться. Кроме того, ваша уверенность непременно передастся коллегам, что не менее важно.

Именно по этой причине сопутствовал успех Джорджу Вашингтону⁴³, хотя тот и совершил немало ошибок на протяжении своей карьеры. Да, он регулярно ошибался: доверял недостойным соратникам, принимал решения, стоившие жизни многих солдат, страдал приступами неуверенности. Однако при этом он всегда имел уверенный вид и держался

как настоящий лидер. Историк Дэвид Маккулаф сообщает, что в 1776 году Вашингтон обладал безупречной репутацией и, будучи первоклассным кавалеристом, вел себя «как настоящий солдат, с уверенным видом человека, привыкшего к тому, что его уважают и слушаются». Правило «пока не можешь делать дело, делай вид» действует как самосбывающееся пророчество: делая вид, что вы уверены в своих действиях и контролируете каждый шаг, даже вопреки действительному положению вещей, вы неизбежно начнете ощущать уверенность, которая вдохновит вас и ваших соратников, помогая добиться впечатляющих результатов — как в случае Энди Гроува и генерала Вашингтона.

Хорошие начальники не рождаются с умением внушать уверенность. Они учатся этому как у старших коллег, так и на собственном опыте. Рассмотрим пример Лloyда Бланкфейна, президента Goldman Sachs⁴⁴, сумевшего провести гигантский инвестиционный банк сквозь взлеты и падения финансового кризиса. Бланкфайн удостоился множества похвал за твердость и уверенность, проявленные в кризисное время, благодаря которым банк вышел из финансовых потрясений с гораздо лучшими показателями, нежели конкуренты (хотя были предприняты и несколько противоречивых шагов). Но Бланкфайн не всегда отличался подобной уверенностью. Он описывал, как, получив в свое ведение отдел работы с иностранной валютой, в первый же день начал терять деньги компании. Бланкфайн занервничал и пришел к руководству с планом, который мог помочь прекратить потери. Босс согласился с тем, что план хорош, и приказал Бланкфайну самостоятельно заняться его реализацией, присовокупив к этому ценный совет.

«Я уже повернулся к выходу, — рассказывает Бланкфайн, — и тут мой начальник сказал: “Ллойд, подожди еще пару секунд. Когда ты выйдешь из этой комнаты, давай-ка отправляйся в уборную и умойся холодной водой. Если твои сотрудники увидят тебя с такой вот зелено-фициномией, они повыпрыгивают из окон”. И я понял, насколько важны подобные мелочи и насколько просто я могу внутьшить — или убить — в сотрудниках уверенность».

Руководители шаг за шагом создают в людях уверенность, что они контролируют ситуацию, распространяя эту уверенность на тех, кто работает с ними. Подробнее об этом рассказано в конце этой главы, в части «Берем ответственность на себя». Вы можете воспользоваться целым рядом мелких хитростей, чтобы достичь результата, — перебить человека в нужный момент, изобразить приступ гнева, скрестить руки, отдать кому-то часть полномочий.

Ваша уверенность передается людям вокруг вас и способна увеличить ваши шансы на успех. Но она все же не способна творить чудеса. Для успеха вам понадобится многое другое — ресурсы, конкурентоспособные технологии, рынок для ваших продуктов или услуг и т. д. Эту мысль отлично иллюстрирует пример Билла Кембелла⁴⁵ — президента компании GO. Билл — один из наиболее уважаемых руководителей и педагогов в Кремниевой долине. Он известен под прозвищем Тренер, поскольку когда-то тренировал футбольную команду Колумбийского университета. Билл сыграл заметную роль в развитии многих компаний: в частности, он был основателем и президентом Clair's, а в данный момент является председателем совета директоров компании Intuit и членом совета директоров Apple.

Он учил секретам бизнеса многих успешных руководителей — от топ-менеджеров Google до одного из основателей Netscape Марка Андерсена. Стив Джобс считает его одним из наиболее доверенных советников. Однако даже уверенность и способности Билла не могли спасти компанию GO, которой он управлял в начале 90-х. Эта компьютерная компания специализировалась на производстве устройств бесклавиатурного ввода текста. Ее поддерживал известный венчурный капиталист Джон Доэр, сотрудники Билла в должной мере обладали упорством и верили в его способности. Ни один сотрудник не ушел из компании в бытность Билла ее президентом, несмотря на то что GO пребывала в состоянии затяжного падения и в итоге прекратила свое существование в 1994 году. Технология, которой занималась компания, оставалась многообещающей, но рынок для соответствующих товаров так и не родился.

Зачем люди рисковали своей карьерой, когда было ясно, что дела компании плохи? Один из топ-менеджеров GO Рэнди Комисар утверждает: Билл никогда не прекращал искаль пути к успеху, и каждый сотрудник чувствовал его преданность делу и своей команде. Билл всегда был открытым, он не отрицал проблем, но при этом знал, что у компании есть потенциал. Он интересовался проблемами каждого из сотрудников во время совещаний, встреч с коллективом, а также в беседах один на один. Сотрудники чувствовали поддержку, и никто не считал себя брошенным на произвол судьбы. До самого конца Билл постоянно летал то в Азию, то в Европу, пытаясь найти выход для компании. Сотрудники были уверены, что Билл всегда окажется там, где он им необходим, — даже когда GO уже сотрясало агония.

Билл и Джон Доэр продали компанию AT&T, не пытаясь вернуть инвестиции, стараясь лишь сохранить как можно больше рабочих мест, а затем многие месяцы искали работу каждому из уволенных сотрудников.

Талантливые руководители используют уверенность, как и другие методы, чтобы контролировать все происходящее в компании. Однако волшебной тропы к успеху не существует, и любой, кто попытается соблазнить вас обманчивой простотой, — лжец.

Не виляйте, говорите да или нет

Неспособность принять решение — отличительная черта никуда не годных начальников. В своей книге «Принцип Питера»* Лоуренс Питер и Реймонд Халл назвали это синдромом качелей⁴⁶: «Работник такого типа будет бесконечно, ежеминутно взвешивать все за и против, но так и не сможет прийти к какому-либо решению... Столкнувшись с проблемой, он предпочитает отложить ее в долгий ящик до тех пор, пока кто-либо другой не примет решение, — или пока не будет слишком поздно что-либо решать».

Талантливые руководители, напротив, осознают: способность принять решение без колебаний помогает им сохранить контроль над происходящим. Когда решение принято, люди лучше понимают, что делать дальше. Особенно важно отвечать «да» или «нет» на вопросы подчиненных, причем делать это быстро. Если в ответ на предложение или просьбу ваш сотрудник услышит «да», он сможет тут же начать воплощать задуманное в жизнь, а услышав ответ

* Лоуренс Питер. Принцип Питера. Издано на русском языке. М. : Попурри, 2003.

«нет», сможет заняться чем-нибудь другим. Мне очень нравится совет⁴⁷, который по поводу ответов «да» или «нет» дал Фрэнк Хаузер, о котором мы уже говорили в главе 1. Многие пьесы Хаузера удостоены престижных профессиональных наград. Актеры его просто обожали. Своим последователям он советовал:

«Пожалуйста, ради всего святого, будьте тверды в принятии решений!

У режиссера есть три мощных орудия — “да”, “нет” и “я не знаю”. Используйте их. Не виляйте, ведь изменить мнение вы сможете и позже. Никто не будет иметь ничего против. А вот что не понравится никому — так это двухминутный приступ нерешительности после вопроса актера: “Нужно ли мне сейчас вставать?”»

У боссов, подверженных синдрому качелей, колебания могут длиться куда дольше двух минут. Особенно часто встречается эта «болезнь» у руководителей всех уровней в высших учебных заведениях. Большинству из них недостает мужества сказать преподавателям (многие из которых отличаются могучим темпераментом и дурным характером) твердое «нет», пытаясь обойтись чем-то вроде «может быть», «не знаю», «мне надо подумать», и в итоге так никогда и не добираются до определенного ответа. На собственном опыте я научился ценить администраторов, предпочитающих твердое «нет» уклончивому «может быть». Недавно я получил твердое «нет» от Берни Рота, директора по учебной работе Института дизайна имени Хассо Платтнера, известного также как школа дизайна Стэнфордского университета. Отказ пришел в ответ на мое предложение прочесть в институте семинар

по инновациям. Несколько секунд я был в гневе: в конце концов, я — один из основателей этого учебного заведения и считаю, что семинар по инновациям соответствует миссии школы. Но затем меня осенило: Берни ответил «нет» ясно и незамедлительно — редчайший случай для академической среды. Так что я тут же написал Берни электронное письмо, рассыпавшись перед ним в похвалах и попросив продолжать в том же духе — со мной и с другими.

Умейте раздавать и принимать похвалы

Если вся команда здорово поработала, начальнику достанется куда больше похвал, нежели он заслужил. Однако дальновидный начальник постарается контролировать распределение похвал. Самовлюбленные шефы-хвастуны воспринимают дифирамбы в свой адрес как должное. Умный начальник тоже ценит похвалу, понимая, что она поможет ему выглядеть компетентнее в глазах сотрудников — им ведь необходимо чувствовать связь между своей работой и общим результатом. Людям нравится работать под начальством победителя, наблюдать за ним, помогать ему. Когда они понимают, что у начальства все под контролем, это вселяет в них спокойствие и уверенность.

Прилагать усилия, чтобы получить похвалу за хорошо выполненное дело, — нормальный подход к работе, особенно для руководителя. Большинству из нас, чтобы выжить в рабочем окружении и преуспеть в карьере, приходится учиться представлять в выгодном свете свои достижения и не выглядеть при этом хвастуном — в ходе интервью

о приеме на работу, в процессе оценки персонала или общения с клиентами. Если вы начальник, то наверняка используете в подобных случаях свои маленькие хитрости: к примеру, общаетесь с теми коллегами, которые не упоминают случая лишний раз упомянуть о ваших достижениях, дабы вам не приходилось самому ими хвастаться. Такие люди укажут на ваши бесспорные (или кажущиеся таковыми) таланты. Вы же, в свою очередь, при случае похвалите их и не забудете поблагодарить за поддержку, которая помогла вам добиться успеха.

Владеть подобной тактикой крайне важно, если вы хотите стать одновременно эффективным и человечным руководителем. Я рекомендую вам хвалить подчиненных чаще, чем они, на ваш взгляд, этого заслуживают, и сейчас объясню почему. Для начала учтите: меньше всего хвалят руководителя, как правило, его ближайшие соратники. В конце концов они лучше других знают, кто сколько вложил в успешно сделанную работу. Помню, как-то раз, несколько лет назад, мне довелось пообщаться с дизайнерами в офисе IDEO. Речь зашла о журнале, опубликовавшем фото тогда еще генерального директора, а ныне председателя совета директоров компании Дэвида Келли. В материале под фото было сказано, что Келли разработал дизайн трех сотен разнообразных промышленных изделий. При этом дизайн большинства из упомянутых продуктов создали подчиненные Дэвида, а во все не он сам: Дэвид занимался управлением компанией и привлечением клиентов. Вот так и выглядит на практике романтизация лидера, с ней, увы, ничего не поделаешь, особенно когда вы имеете дело с прессой. Читатели ведь очень любят истории о всемогущих героических лидерах!

Вне зависимости от того, сколь часто вы хвалите подчиненных, романтический ореол лидера гарантирует, что вы как начальник получите от сторонних наблюдателей гораздо больше комплиментов, чем заслуживаете. Как показывают результаты множества исследований, посвященных изучению уровня людских притязаний⁴⁸, каждый человек склонен преувеличивать свой вклад в успех команды. То есть если каждого члена группы из четырех-пяти человек спросить в беседе один на один, сколько процентов его труда вложено в конечный результат работы группы, а затем сложить названные всеми цифры, то общий результат превысит 150 процентов. Это исследование, дорогой шеф, говорит о том, что и сами вы в частных беседах (а иногда и публично) склонны нахваливать себя больше, нежели заслуживаете.

Если вы будете хвалить своих людей как можно чаще, став скромнее в оценке собственных достижений, — от этого выиграют все. Будучи начальником, вы, так или иначе, получите свою долю славословий, при этом подчиненные станут восхищаться вашей честностью, а сторонние наблюдатели — скромностью и великодушием. Давайте еще раз вспомним Дэвида Келли из IDEO: он никогда не упускает возможности похвалить кого-то из сотрудников! Дэвид отличается скромностью и при этом неустанно заботится о своих людях. Его намерения всегда искренни, а его великодушие помогает и ему, и другим топ-менеджерам продемонстрировать сотрудникам, что в компании все в порядке не только с эффективностью, но и с человечностью. В главе 1 мы подробно говорили о том, как неустанно Дэвид ищет оптимальное

соотношение между этими целями, иногда противоречащими друг другу. В 2000 году журнал BusinessWeek попросил компанию IDEO⁴⁹ предложить идеи товаров будущего, назвав проект «Добро пожаловать в 2010-й!». Группа дизайнеров работала изо всех сил, придумывая, какие принципиально новые товары появятся в продаже к 2010 году. Некоторые из идей и вправду совпали с реальностью: например, миниатюрный телефон, умещающийся в ухе, или кредитка размером со скрепку. Другие предположения дизайнёров IDEO пока еще остаются фантастикой: к примеру, домашнее медицинское зеркало, с помощью которого врач сможет осмотреть вас прямо из дома, так что вам не придется идти в поликлинику.

Когда яркий восьмистраничный материал был почти готов, редакторы BusinessWeek сообщили Дэвиду, что журнал не сможет перечислить имена всех участвовавших в проекте дизайнёров IDEO. Дэвид вежливо возразил: его люди работали как проклятые, он обещал, что журнал непременно поблагодарит их, и теперь просто-напросто нечестно с его стороны присвоить всю славу себе. Редакторы в конце концов пошли ему навстречу, перечислив на страницах журнала всех участников творческой команды — Мартина Боуна, Тома Эйка, Томаса Эндерса и Дэнни Стилтона. Дизайнеры были благодарны Дэвиду за защиту их интересов, редакторы BusinessWeek — впечатлены его великодушием и преисполнены благодарности за прекрасную статью. Мы обсуждали этот эпизод, пока Дэвид рисовал картинку для главы 1, поясняющую, какие умения и знания нужны руководителю, чтобы обеспечить необходимое соотношение эффективности и человечности. Хороший начальник, утверждал

Дэвид, никогда не упустит шанс завоевать несколько очков в глазах своих сотрудников, поскольку рано или поздно ему придется принять те или иные непопулярные меры, из-за которых эти очки неизбежно сгорят. Иными словами, хороший начальник всегда щедр на заслуженные — и даже не совсем заслуженные — похвалы. Это помогает ему сохранять реальный, осязаемый контроль над коллективом, поддерживая разумный баланс между гуманизмом и экономической целесообразностью.

Берите вину на себя

В августе 2008 года⁵⁰ я случайно услышал по общественному радио передачу с участием Майкла Маккейна, президента компании Maple Leaf Foods. Маккейн сделал заявление и ответил на вопросы журналистов по поводу возбудителя листериоза, обнаруженного в мясопродуктах, произведенных на одном из предприятий компании. Эти бактерии стали причиной смерти по крайней мере двадцати человек, еще несколько сот потребителей заболели. Маккейн был мрачен, его голос дрожал, когда он говорил: завод закрыт, сам он приносит свои извинения всем пострадавшим от продукции фирмы и не снимает вины за случившуюся трагедию ни с кого из сотрудников, включая себя самого. Отвечая на вопросы журналистов, он отказался переложить часть вины за гибель людей на государственных инспекторов, заявив, что причина случившегося лишь в том, что он и его сотрудники недостаточно хорошо справились со своей работой. Затем он подробно рассказал, какие шаги компания планирует предпринять (прежде всего речь шла

об ужесточении контроля над производством), и подчеркнул, что он лично обязан восстановить доверие канадцев к Maple Leaf.

Выступление Маккейна меня поразило: с одной стороны, подобный подход встретишь нечасто, а с другой — он полностью совпадает с результатами исследований, показывающими, как руководитель может укрепить контроль над ситуацией и в глазах окружающих, и в реальности. В отличие от большинства лидеров Маккейн признал: вне зависимости от того, каков его реальный вклад, он в ответе за случившееся. Вместо того чтобы вилять, отекивать и показывать пальцем на всех вокруг, он осознал: самым мудрым решением будет признать вину, вынеся урок из происшествия, — и, таким образом, сделал лучшее, что мог сделать в этой тяжелой ситуации.

Лидеров, склонных обвинять в своих проблемах внешние силы, чаще всего считают лицемерами; но, что еще хуже, они производят впечатление людей, неспособных повлиять на ситуацию. Снимая с себя ответственность, руководитель напрашивается на вопрос, пусть не всегда высказанный вслух, но оттого не менее неприятный: «Если у вас не хватило сил предотвратить проблему, каким образом вы рассчитываете с ней справиться?» К тому же отказ от ответственности демонстрирует, что прошлые ошибки никого ничему не научили и дальше все пойдет по-старому.

Еще одна распространенная ошибка руководителей⁵¹ — в случае неудачи прибегать к уклончивым формулировкам вроде «допущены некоторые ошибки»,

которые Уильям Сафир в своем «Политическом словаре» именует «пассивным, половинчатым способом признать ошибку, сняв с себя всякую ответственность», а другие комментаторы называют «классическим примером извинений без извинений». Именно так отзывался о собственных ошибках председатель совета директоров госпиталя Йель-Нью-Хейвен Дж. Р. Креспо⁵², заявивший, что «ошибки, безусловно, были», и даже назвавший их досадными. Речь шла об инструктировании руководством менеджеров госпиталя, которые, как выяснили журналисты, должны были бороться с профсоюзными выступлениями с помощью грязных методов, призванных возбудить в работниках страх и подозрительность по отношению к профсоюзному движению. В ходе семинара по взаимоотношениям с коллективом менеджеры получили брошюры, озаглавленные «Как провести кампанию: возможные шаги». Речь там шла, к примеру, вот о чем: «Расскажите сотрудникам о том, каким путем расширяла свое влияние мафия, о коррупции в рядах профсоюзов. Расскажите истории о том, как профсоюзные лидеры расходили деньги из пенсионных фондов и фондов медицинского страхования».

Креспо написал письмо мэру Нью-Хейвена Джону Де Стефано, признав эти и другие ошибки, прямо нарушавшие письменное соглашение между администрацией госпиталя и профсоюзной организацией. Однако ни Креспо, ни другие члены совета директоров не приняли на себя ответственность за случившееся, не привнесли извинений и не признали урона, нанесенного

подобными инструкциями (разве что за исключением своей собственной досады). К тому же они неоднократно подчеркивали, что руководство госпиталя не имело ни малейшего понятия об этих и других «безусловно, не совсем точно отраженных» фактах (к примеру, о том, что сотрудники, участвуя в деятельности профсоюза, могли потерять в заработках). Кроме того, Креспо объявил, что консультант и менеджер по кадрам, замешанные в скандале, были уволены, — таким образом переложив ответственность на сотрудников.

Отказ признать вину, попытки свалить ее на других и всевозможные жалкие отговорки, конечно, помогут руководителю на некоторое время задержаться в своем кресле, но в долгосрочной перспективе непременно дадут обратный эффект. Кто бы и что ни говорил по этому поводу, на самом деле от босса требуют ответственности за действия его подчиненных. Если в организации происходит нечто важное (к примеру, семинар, на котором профсоюзных боссов называют наймитами мафии), начальник должен об этом знать. Если вы как руководитель хотите выглядеть ответственным⁵³ в глазах других, сохранять контроль над ситуацией и обеспечивать высокие результаты работы, то в случае любой ошибки обязаны принять на себя часть вины. Эксперимент, проведенный Фионой Ли и ее коллегами, показал: менеджеров, бравших на себя ответственность за неприятные события, к примеру замораживание заработной платы или проваленные проекты, коллеги считали более влиятельными, компетентными и располагающими к себе, нежели

тех, кто отказывался от своей доли ответственности. Ли и ее коллеги провели еще один эксперимент под условным названием «Моя вина», в ходе которого они следили за изменением биржевых цен на акции четырнадцати компаний на протяжении двадцати одного года. В ходе эксперимента выяснилось: когда руководители объясняли проблемы компании внутренними причинами, на которые были в состоянии влиять, при этом не снимая вины и с себя, стоимость акций этих компаний на следующий год оказывалась выше, нежели у тех, где лидеры объясняли возникновение проблем неудачным стечением обстоятельств. Более раннее исследование, авторы которого отслеживали результаты, полученные восемнадцатью фирмами на протяжении восемнадцати лет, показало сходные результаты.

Главное в таком случае не просто признать вину и извиниться. Лидер должен немедленно взять в свои руки контроль над происходящим, продемонстрировать, что из ошибок извлечены уроки, объявить о предстоящих планах, а когда они будут воплощены в жизнь, убедить каждого сотрудника, что контроль над ситуацией восстановлен. Приведенный ниже список «Как правильно принести извинения» включает семь пунктов, каждый из которых проиллюстрирован действиями Маккейна и его команды. Сегодня никто не сможет предугадать дальнейшую судьбу Maple Leaf Foods: сумеют ли они избежать следующей вспышки листериоза и сохранить доверие потребителей, покажет время. Однако действия Маккейна в первые месяцы кризиса дали пример того, как руководителю следует

принимать вину на себя. Канадская пресса и эксперты по связям с общественностью высоко оценили действия Маккейна — его открытость, сочувствие к пострадавшим, способность контролировать ситуацию. Кроме того, компания объявила, что, согласно результатам опроса, проведенного в начале декабря 2008 года, доверие к бренду Maple Leaf с начала кризиса выросло с 60 до 91 процента. Этой компании пришлось пережить катастрофу куда более масштабную, нежели те, с которыми сталкиваются большинство руководителей. Однако предпринятые ею шаги, наряду с уверенностью и человечностью Маккейна, служат ярким примером умения великих лидеров в трудный момент убеждать других и сохранять власть над обстоятельствами.

Как пишет в *Harvard Business Review* Барбара Келлерман⁵⁴, «даже если извинения принесены слишком поздно, их не должно быть слишком мало». Келлерман описывает случай в госпитале Дьюка, где девочке-подростку неправильно подобрали для пересадки сердце и легкие, в результате чего она скончалась. Хотя директор госпиталя Ральф Синдерман поначалу хранил молчание, он в конце концов ответил на нападки прессы, покаявшись открыто и искренне: «За пять дней госпиталь распространил не менее девяти пресс-релизов, и в конце концов Синдерман согласился дать интервью Эду Брэдли из “60 минут”. В ходе интервью Синдерман признал совершенную ошибку, взяв на себя ответственность за случившееся, выразил искреннее сочувствие и поклялся сделать все возможное, дабы предотвратить возможность подобных трагедий в будущем».

Как правильно принести извинения

Уроки от Maple Leaf Foods

ПОМНИТЕ: главное во всей этой истории то, что президент компании Маккейн взял вину на себя, не пытаясь переложить ее на своих сотрудников, внешние силы или события, которые он не в состоянии контролировать.

Не пытайтесь подсластить пилюлю. Маккейн, не колеблясь, признал, сколь ужасным было происшедшее — болезнь и смерть людей в результате заражения листериозом через продукцию его предприятия.

Полностью возьмите ответственность на себя. Маккейн отказался возложить часть вины на государственных инспекторов, подчеркнув: «Все наши усилия оказались тщетными».

Принесите извинения. «Мы глубоко сожалеем».

Немедленно возьмите ситуацию под контроль. Завод был закрыт, а его продукция отзвана. Компания предприняла невероятные усилия, чтобы изъять партии продуктов из магазинов, и организовала широкомасштабную рекламную кампанию, убеждая потребителей выбросить зараженное мясо.

Расскажите, какой урок вы вынесли из ситуации. Выступая по телевидению и распространяя ролики через YouTube, Маккейн рассказывал, что после нескольких недель совместной работы с ведущими экспертами компании удалось обнаружить на производстве несколько точек, в которых принятая в компании процедура «идеальной чистоты» не была реализована в должной мере.

Сообщите, какие изменения планируются. Маккейн объявил о планах компании по внедрению процедур гигиенического контроля, а также ряда других процедур, выложив на сайт компании принятый руководством план действий. На пресс-конференциях, проходивших почти ежедневно, в телевизионных интервью и рекламных объявлениях он рассказывал о предпринимаемых шагах,

вновь и вновь повторяя, что на первое место компания всегда ставит здоровье клиентов.

Расскажите о внесенных улучшениях. «Я обещал вам, что безопасность продуктов всегда будет оставаться для Maple Leaf на первом месте, — объявил Маккейн в телеобращении и ролике, размещенном на YouTube. — И теперь это действительно так. Проблемы позади, с вызвавшими их причинами нам удалось справиться». Он объявил о введении более чем двухсот новых процедур, включая ежедневную санобработку оборудования для нарезки продукции, глубокую промывку каждой производственной линии раз в две недели, а также усложнение процедуры тестирования мясопродуктов.

Руководителям небольших коллективов и организаций трудно доказать свою невиновность в случившихся грубых промахах. Подумайте о враче, руководившем той самой хирургической бригадой в госпитале Дьюка, механике-владельце автомастерской, не справившемся с ремонтом вашей машины, или о менеджере бейсбольной команды. Эти люди прямо и непосредственно общаются со своими подчиненными и самостоятельно выполняют часть работы, поэтому их вклад в дело особенно хорошо заметен как изнутри, так и извне компании. Лучшие из них без колебания берут на себя вину за случившиеся промахи, демонстрируют, что извлекли из ситуации урок, рассказывают о происходящих изменениях — и не стесняются вновь и вновь напоминать о том, что, решив проблему, они еще более заслуживают доверия своих клиентов.

Джо Торре двенадцать лет оставался менеджером⁵⁵ бейсбольной команды New York Yankees. Все эти годы он постоянно оставался мишенью для критики как со стороны

чересчур требовательных нью-йоркских болельщиков и журналистов, так и со стороны темпераментного, властного и нетерпеливого владельца клуба Джорджа Стейнбреннера. Как же Торре удалось сохранить одну из самых тяжелых работ в истории спорта? Ведь до него Стейнбреннер за восемнадцать лет уволил семнадцать менеджеров! Ему помогло умение всегда признавать свои ошибки и принимать на себя вину за поражения команды и другие неудачи. Он с готовностью делал это как в интервью, так и в личных беседах с нервничавшим Стейнбреннером. Он вновь и вновь повторял, что его команда учится на своих ошибках, что он уверен в ее способности двигаться вперед, равно как и о тех моментах, которые игроки, на его взгляд, не могли изменить. Принимая на себя весь гнев, рассказывая о предстоящих изменениях, выражая уверенность в скорых переменах к лучшему, Торре тем самым спасал своих игроков от нападок журналистов и Стейнбреннера. Ну а когда команда побеждала в той или иной игре или даже в чемпионате (а побед было немало), все похвалы доставались Джо, чье умение отвечать за результат не подвергалось сомнению.

Торре ушел из New York Yankees в 2007 году и теперь работает менеджером Los Angeles Dodgers, где продолжает играть роль человека, на чью голову обрушаются все обвинения — и все похвалы. В начале июня 2009 года журналисты наперебой интересовались у Торре, сумеют ли занимавшие первое место в чемпионате Dodgers сохранить свое лидерство, несмотря на то что сильнейший игрок команды Мэнни Рамирез дисквалифицирован до июля за употребление стероидов. Торре ответил, что команда демонстрирует

прекрасную игру, «однако если что-то пойдет не так — валите все на меня, я не против». Готовность Торре принять на себя вину за будущие поражения — отличный пример того, как умелые руководители словом и делом демонстрируют тесную связь между своими действиями и результатами работы подопечных, что, помимо прочего, помогает им сохранять свое начальственное кресло. Кроме того, Торре продемонстрировал отличное владение искусством напрашиваться на похвалы, не впадая в безудержное хвастовство: не сказав об этом открытым текстом, тем не менее дал понять, что именно он заслуживает благодарности за все игры, в которых команда победит без своего сильнейшего игрока. И в самом деле, когда 3 июля Рамирез вышел на поле, Los Angeles Dodgers все еще сохраняли командное лидерство в чемпионате.

Что в ваших силах, а что — нет

Эффективные руководители уверены в своей способности влиять на происходящие вокруг них события, а лучшие из них умеют заражать этой уверенностью окружающих. Худшие из начальников, напротив, постоянно ощущают свое бессилие, в итоге постоянно сталкиваясь с вероломством сотрудников, недовольством клиентов и раздражением руководства. Однако иногда события ставят в тупик и лучших из лидеров. Неважно, сколько похвал или обвинений выслушивает тот или иной начальник в свой адрес, его возможности тем не менее ограничены. Каждому руководителю приходится действовать в условиях недостатка информации, испытывать приступы излишней самоуверенности или, напротив, сомнений. Каждый несет на себе

груз собственных комплексов, которые невозможно преодолеть без помощи окружающих. И у лучших, и у худших начальников есть немало недостатков. Лучшим, однако, хватает сообразительности справляться с последствиями собственных слабостей. Как именно — мы поговорим в следующей главе.

Берем ответственность на себя: пошаговая стратегия

ВНИМАНИЕ! Применяя эту стратегию, старайтесь быть в меру напористым, не превращаясь во властного тиранчика местного масштаба.

1. Говорите больше других⁵⁶, но не постоянно. Этот трюк иногда называют «болтологическим правилом лидерства». В западной культуре тех людей, которые начинают говорить первыми и говорят больше других, остальные начинают воспринимать как лидеров и наиболее влиятельных членов группы. Однако не узурпируйте право говорить, иначе вас сочтут грубым, нудным или тем и другим одновременно.

2. Время от времени перебивайте⁵⁷ собеседников, при этом не позволяйте перебивать себя слишком часто. Люди, за воевающие внимание аудитории в непрерывных попытках перебить других, вынуждены постоянно держать оборону в борьбе с другими желающими взять слово вне очереди.

3. Разговаривая, скрещивайте руки⁵⁸. Скрещивая руки, люди работают упорнее и предлагают больше идей. Скрестив руки, вы посыдаете самому себе мысленный приказ мобилизовать все ваше упорство и уверенность. Однако не злоупотребляйте этим приемом, иначе вас будут считать странным, слишком скованым типом.

4. Разговаривая с самим собой, настраивайте себя на лучшее⁵⁹.

Эта идея отнюдь не нова. Люди, не стесняющиеся вести ободряющие беседы с самими собой, отличаются более высокой самооценкой и демонстрируют лучшие результаты. Наиболее продуктивно в таких случаях подбодрить себя («ты же уже делал это раньше!») или предложить самому себе конкретный алгоритм действий («сейчас необходимо учиться изо всех сил»).

5. Время от времени позволяйте себе рассердиться⁶⁰.

Люди, иногда демонстрирующие признаки гнева — эмоциональные вспышки, грозные взгляды, тыканье пальцем в собеседника, — «производят впечатление более компетентных». По крайней мере, об этом свидетельствуют результаты исследования, проведенного профессором Стэнфордского университета Ларисой Тиденс. Таким образом, использование ограниченных доз гнева, разумеется, с необходимыми предосторожностями, поможет вам установить контроль над ситуацией. Однако помните: если вы будете постоянно плеваться ядом, это подорвет ваш авторитет и гарантирует вам заслуженную репутацию гадского босса.

6. Не знаете, сидеть или стоять? Стойте!⁶¹

Это особенно важно для недавно назначенных руководителей. Вставая, вы тем самым подаете окружающим сигнал, что берете ситуацию в свои руки и им следует подчиниться вашему авторитету. Сядь же, непременно располагайтесь во главе стола (по крайней мере, так лучше делать в западных странах).

7. Спросите своих сотрудников, что им нужно для успешной работы, и обеспечьте их всем необходимым. Это ведь само собой разумеется, правда? Тогда почему, скажите, это так редко встречается?**8. Расскажите сотрудникам о своих личных особенностях, в том числе о том, что вас раздражает⁶².** Личные причуды и пристрастия — это мелочи, которые никак не повлияют

на отношение к вам как к руководителю. Психолог Бен Датнер предлагал всем новым руководителям писать для своих подчиненных сборник правил «Начальство: инструкция по применению», в котором новый шеф смог бы рассказать о том, что ему нравится и что приводит в бешенство, а также упомянуть о других своих личных особенностях, которые могут быть незаметны с первого взгляда.

9. Делитесь властью и привилегиями, но так, чтобы все вокруг знали: вы сами этого захотели. Один из самых эффективных способов продемонстрировать свою силу и великолепие — получив (быть может, с боем) какой-нибудь важный символ своего руководящего статуса, отдать его подчиненным. Один президент компании, с которым мне довелось работать, получил огромный угловой кабинет. Однако он предпочитал другие способы завоевывать уважение подчиненных. Понимая, что в офисе не хватает свободного пространства, он переехал в гораздо меньшую комнатку, отдав свой «новый» кабинет под рабочие места для четырех сотрудников.