

# *Глава 1*

## **Путь к истинному лидерству**

Лидерство — это путешествие, а не конечный  
пункт. Это марафон, а не спринт.  
Процесс, а не результат.

*Джон Донахью, президент eBay*

Основатель сети кофеен Starbucks Говард Шульц, давая определение лидерства, основывается на истории собственной жизни. Зимой 1961 года семилетний Шульц играл с приятелями в снежки во дворе многоквартирного дома в бедном районе Бруклина, где жила его семья. «Говард! — услышал он крик матери из окна седьмого этажа. — Иди домой, с отцом случилась неприятность». Происшедшее навсегда изменило его жизнь.

Войдя в дом, мальчик увидел отца сидящим в неудобной позе на диване в гостиной. Поскользнувшись на обледеневшей дорожке, тот сломал лодыжку. Нетрудоспособный водитель оказался не нужен компании, и Шульц-старший потерял работу, а вместе с ней и медицинскую страховку. Никаких компенсаций в то время не существовало, а мать Говарда работать

не могла — она была на седьмом месяце беременности. Сбережений семья тоже не имела. Вечерами Говард не раз слышал, как родители спорили на кухне о том, сколько и где занять денег. Когда звонил телефон, ему приходилось поднимать трубку и врать коллекторам, что родителей нет дома.

Юный Шульц поклялся себе, что, когда вырастет и станет самостоятельным, сделает все, чтобы с ним такого не произошло. Он мечтал о собственной компании, в которой заботились бы о служащих и не скупились на медицинскую страховку, но вряд ли мог вообразить, что наступит день, когда он возложит на себя ответственность за 140 тысяч человек, работающих в одиннадцати тысячах заведений по всему миру. Личный опыт Шульца дал ему мощный стимул в жизни, основанная им сеть кофеен Starbucks занимает первую позицию в мировом рейтинге. Он возглавлял ее тринадцать лет, а затем передал бразды правления преемнику, сохранив за собой место председателя совета директоров.

Помня об отсутствии денег на лечение отца, Шульц сделал Starbucks первой в Америке компанией, предоставляющей медицинскую страховку всем квалифицированным сотрудникам, включая и тех, кто работает всего двадцать часов в неделю. «Пойти на такой шаг меня заставила память о том, что чувствовал мой отец, меняя одну ужасную работу на другую (около тридцати раз), поскольку человек без образования не имел никаких шансов», — объясняет Шульц.

Неприятные воспоминания детства непосредственно связаны с культурой и ценностями Starbucks. Я хотел создать такую компанию, в которой не посчастливилось работать моему отцу, — компанию, где тебя ценят и уважают, невзирая на происхождение, цвет кожи и уровень образования. Предоставление медицинской

страховки вызвало к нам невероятное доверие. Мы хотели создать компанию, которая поставила бы доход акционеров в зависимость от ценностей, декларируемых нашей командой.

В отличие от многих, кто добился благосостояния собственным трудом, начиная с нуля, Шульц не стыдится своего происхождения. Главной причиной успеха он считает историю собственной жизни — одну из самых громких историй успеха в бизнесе за последнюю четверть века. Но осознать ее значимость было непросто, потому что ему, как и другим, приходилось бороться со страхами и призраками прошлого.

Бруклин навсегда остался в памяти Шульца. Однажды он показал своей дочери дом, где жил в детстве, и она, оглядев убогие окрестности, с изумлением сказала: «Как тебе удалось вырасти нормальным человеком?» Между тем именно память о прошлом помогает Шульцу избежать высокомерия и оставаться демократичным. Он разговаривает с легким бруклинским акцентом, наслаждается итальянской кухней в знакомом ресторанчике, удобно чувствует себя в джинсах и уважает людей любого социального круга. Он никогда не забывает, с чего начинал, и не позволяет деньгам испортить себя: «Меня окружали люди, которым приходилось тяжело работать, чтобы обеспечить себя только необходимым; жизнь казалась им безнадежной, и они не могли остановиться и отдохнуть. Такое невозможно забыть — никогда».

Мать Шульца часто говорила ему, что в Америке можно добиться всего. «С самого раннего детства я помню ее слова. Она повторяла их, словно мантру». Но пример отца свидетельствовал об обратном. Будучи водителем грузовика, таксистом и рабочим на заводе, он часто совмещал два-три места работы, чтобы свести концы с концами, но никогда не получал больше

20 тысяч долларов в год. Говард видел отчаяние отца, горько жаловавшегося на отсутствие возможностей и уважения окружающих.

Подростком Шульц ощущал на себе печать отцовских несчастий. Две вещи расстраивали его особенно сильно. «Мне было очень больно от того, что отцу не удалось многого добиться и что он никогда не делал чего-то по-настоящему важного, — вспоминает он. — Думаю, он смог бы достичь большего, если бы постарался». Шульц твердо решил избежать подобной участии. «Страх неудачи всегда заставлял меня двигаться вперед. Я слишком хорошо знаю, что такое пораженчество».

Огромное желание добиться успеха выросло на почве отвращения к положению неудачника. Спорт стал его первым, еще детским увлечением, потому что «на игровом поле исчезал ярлык “ребенок из бедной семьи”». После окончания школы он как превосходный квотербек школьной команды получил грант на обучение в Университете Северного Мичигана и стал первым в семье человеком с высшим образованием. Неудержимое стремление к победе никогда не покидало его — лишь фокус переместился с футбола на большой бизнес.

Свою карьеру Говард Шульц начал в компании Xerox, но корпоративная культура показалась ему негибкой и бюрократической. Многие превосходно себя в ней чувствовали, но Шульц стремился к большему. «Я хотел найти такое место, где можно было оставаться самим собой», — говорит он.

Я просто не мог мириться с меньшим. Нужно иметь смелость идти нехоженой тропой. Оценить или измерить свой жизненный опыт нельзя, потому что никогда не знаешь, где твой истинный путь — путь, который даст возможность понять наконец самого себя. Мой жизненный опыт сформировал меня как человека и лидера.

Немного времени спустя, занявшись продажей фильтров для кофе, в одной из деловых поездок в Сиэтл Говард Шульц впервые услышал о компании Starbucks Coffee. «Мне показалось, что я открыл для себя новый мир», — вспоминает Говард. Он приложил немало усилий, чтобы устроиться на работу в эту компанию, и занял в ней должность директора по маркетингу и производству.

Однажды во время командировки в Италию Шульц обратил внимание на уникальную роль миланских кофе-баров в повседневной жизни клиентов. Такую же атмосферу человеческой общности ему захотелось создать и в Соединенных Штатах. По возвращении он решил взяться за новое для компании направление деятельности и открыл в Сиэтле три кофейни. Узнав о том, что Starbucks можно выкупить у основателей, Шульц привлек частных инвесторов и собрал необходимые средства.

Когда сделка была практически завершена, Шульц столкнулся с одной из самых серьезных проблем в своей карьере: некий крупный инвестор тоже пожелал приобрести компанию. «Я боялся, что все, кто до этого был на моей стороне, выскажутся в пользу моего соперника, — вспоминает он, — и попросил Билла Гейтса-старшего, отца основателя Microsoft, помочь мне выстоять в конкурентной борьбе против одного из титанов делового мира Сиэтла; мне действительно требовалась его авторитет и уверенность».

Шульцу пришлось лицом к лицу столкнуться с новым инвестором, в ходе очень неприятной беседы он услышал: «Если ты не уйдешь с дороги, то никогда не сможешь раскрутиться в этом городе. Ты не заработаешь здесь ни единого доллара и пойдешь на корм собакам». После таких угроз Говарду

хотелось рыдать. Но за две сумасшедшие недели он составил альтернативный план, бюджет которого соответствовал имеющимся у него благодаря внешнему финансированию 3,8 миллиона долларов, и отеснил конкурента.

Если бы я принял условия конкурента, он отнял бы мою мечту. Он мог бы уволить меня или насадить в Starbucks собственную культуру и ценности. Исчезло бы все — и страстная увлеченность, и преданность делу.

Самый печальный день в жизни Шульца — день смерти его отца. Как-то раз, рассказывая другу об их непростых отношениях, он услышал в ответ: «Если бы твой отец преуспел, у тебя не было бы такого мощного стимула к действию».

После смерти отца Шульц пересмотрел свое отношение к нему, признав достойные уважения качества его характера: честность, усердие и приверженность интересам семьи. Он больше не считает отца неудачником, полагая, что тот стал жертвой системы. «После его смерти я понял, что был неверного мнения о нем. Отец просто не имел возможности почувствовать удовлетворение и гордость от отлично выполненной, ответственной работы».

Свой энтузиазм Шульц направил на построение компании, в которой хотел бы трудиться его отец. Предлагая сотрудникам неплохое жалование, существенные льготы и фондовый опцион, Starbucks дает им то, чего был лишен отец основателя. Шульц организовал все это еще и для того, чтобы привлечь и удержать людей, чьи ценности соответствуют ценностям компании. Поэтому текучесть персонала в Starbucks в два раза ниже, чем в других сетях розничной торговли.

Один из величайших талантов Шульца — способность налаживать контакты с людьми из разных социальных слоев. Он рассказывает о своей жизни и истории Starbucks на специальных мероприятиях и посещает две дюжины заведений сети в неделю. Его рабочий день начинается в 5:30 утра, благодаря чему он имеет возможность общаться по телефону с бариста в разных странах мира. По его словам, Starbucks — это «холст, на котором я могу рисовать».

Starbucks — типичный человекоориентированный бизнес, в котором все делается с точки зрения гуманности. Культура и ценности компании — ее отличительная черта и конкурентное преимущество. Мы создали то, что привлекает наших клиентов во всем мире, потому что люди стремятся к общению и аутентичности. Китайцы, японцы, испанцы или греки — кофе для всех служит катализатором общения. Не знаю, почему я оказался в этом бизнесе — из-за своего происхождения или возможности соединить наконец все точки, — но для меня круг замкнулся.

История Шульца очень показательна в том смысле, что этот человек сознательно использовал свой жизненный опыт, чтобы сначала нарисовать в воображении компанию своей мечты, а затем воплотить эту мечту в реальность. Его пример — один из десятков примеров истинных лидеров, которые связывают свой успех и вдохновение с тем, что им довелось пережить.

## **История жизни как движущая сила лидера**

На вопрос о том, что заставляет их проявлять инициативу, истинные лидеры отвечают, что находят стимул в осознании

собственного жизненного пути. Он дает им возможность понять, кто они на самом деле, и не терять внутренних ориентиров. У каждого нашего героя свой жизненный опыт, отличный от других. Он построен на влиянии родителей, учителей, наставников, окружения, первом опыте работы. Многие черпают силы для движения вперед в жизненных трудностях: собственная болезнь или болезнь близкого человека, смерть родителей, ощущение непризнанности или дискриминации.

Проанализировав огромное многообразие историй, можно сделать общий вывод: практически всех лидеров подвигли на действия определенные жизненные обстоятельства. Они не были прирожденными борцами и не задумывались над тем, есть ли у них лидерские качества. Они не стремились быть похожими на известных людей.

Некоторые выдающиеся лидеры, например бывший CEO фармацевтической компании Merck Рой Вейджелос, признались, что никогда не считали себя таковыми, скорее, они просто хотели изменить что-то к лучшему и вдохновить других на достижение общей цели. Но ведь это и есть лидерство, не правда ли?

Давайте познакомимся с историями еще троих лидеров. Прочитав их, подумайте над тем, что в вашей собственной жизни может вдохновить вас на свершения и открыть способность вести за собой других.

### *Дик Ковачевич: от стадиона до кресла банкира*

История успеха Дика Ковачевича, председателя совета директоров и CEO компании Wells Fargo из Сан-Франциско, стала самой яркой в банковском бизнесе за последние двадцать лет. В ходе нашей беседы он говорил не о своих профессиональных достижениях, а о том, как на его становление повлиял

тот факт, что он вырос в маленьком городке на западе штата Вашингтон.

Ковачевич родился в семье рабочих, и общаться ему довелось с людьми разного уровня образования и достатка. Учителя оказали на него огромное влияние, поощряя стремление к учебе и желание поступить в колледж.

С одиннадцати лет до окончания школы Дик подрабатывал в бакалейном магазине, и этот опыт заставил его заинтересоваться бизнесом. Утром мальчик шел в школу, затем с трех до половины шестого занимался спортом, потом бежал домой ужинать, а с шести до девяти вечера работал. Однажды во время летних каникул он даже возглавил торговый отдел — пока менеджер находился в отпуске. Он выставлял товар, рассчитывал его стоимость, делал заказы поставщикам и в итоге понял, что ему нравится этим заниматься. Столь ранний опыт научил Ковачевича самодисциплине, и это качество осталось с ним навсегда: «Я сам развил в себе лидерские качества и интуицию, необходимые для ведения бизнеса, тем более что в бизнес-школе курс лидерства не преподавали».

Занятия спортом тоже способствовали развитию лидерских навыков Ковачевича. С четырех лет он тренировался по несколько часов в день и в конце концов стал капитаном бейсбольной команды и квотербеком в команде американского футбола. «Играя в команде, я понял, что группа людей всегда показывает более высокие результаты, чем отдельные, даже сверхталантливые игроки, вместе взятые. Ранний опыт лидерства позволил мне методом проб и ошибок приобрести навыки, которые я потом применял в бизнесе».

Если бы вы были квотербеком в команде квотербеков, то проигрывали бы каждую игру. Роль руководителей переоценивают так же,

как роль капитанов команд. Нельзя быть отличным капитаном, если ты не окружен отличными нападающими и защитниками. Разнообразные навыки — важная составляющая любой эффективной команды. Меня удивляют лидеры, окружающие себя такими же людьми, как они сами. Подобный подход не работает. Мы должны признавать свои слабости, а не тиражировать их. Нужно окружать себя людьми, чьи сильные стороны замещают наши слабые.

Дик Ковачевич следовал этому принципу на протяжении всей карьеры, от работы в Citibank и Norwest Bank до Wells Fargo. Окружив себя талантливыми людьми, он поручил им управление разными направлениями деятельности банка и делегировал максимум полномочий, предоставив возможность проявить самостоятельность и при этом продолжать чувствовать себя членами команды.

Опыт жизни в маленьком городке сформировал его взгляды на способы ведения банковского бизнеса. Пока другие банки массово внедряли компьютеры и упраздняли отделы по работе с клиентами, Ковачевич решил превратить Wells Fargo в самый человеколюбивый банк: во всех его отделениях персонал охотно помогает клиентам в решении их финансовых вопросов. Если вы, например, придетете в Wells Fargo за займом на покупку дома, то в дополнение вам предложат открыть накопительный счет для оплаты университетского образования дочери или пенсионный вклад для себя. Ковачевич окружил себя талантливейшими руководителями и продолжает с большим вниманием относиться к своему бизнесу. Именно поэтому Wells Fargo удается сохранять самый высокий уровень доходности среди коммерческих банков в течение двух последних десятилетий.

### ***Эллен Брейер: возвращение к мечте***

Эллен Брейер, CEO Hazelden Foundation — некоммерческой организации, которая занимается реабилитацией людей, страдающих от разного рода зависимости, — уверена, что лидером ее сделала именно увлеченность. Еще студенткой в конце 1960-х годов она была активисткой нескольких движений одновременно: выступала против войны во Вьетнаме, занималась организацией маршей за права человека в Вашингтоне и руководила кампаниями по регистрации избирателей в своем родном городе Нью-Рошель.

Брейер даже не догадывалась, что ее деятельность попала в поле зрения федерального правительства и, уж тем более, что ее сочли антиправительственной. Однажды она получила уведомление о том, что ее заем на учебу аннулирован. «Правительственные агенты делали фотоснимки во время митингов, просматривали петиции и затем вычисляли студентов. В результате в моей группе, помимо меня, уведомления об отзыве займа получили еще трое студентов», — объясняет она.

Возможно, кто-то балансировал на грани противоправных действий, но я никогда не участвовала ни в чем подобном. Антивоенное движение велось очень долго, и мы всегда действовали в рамках закона. У нас были сильные чувства, страстная увлеченность, твердые убеждения и четкое понимание того, что мы делаем. Так здорово, когда можно вложить во что-то свои старания и изменить положение вещей. Мне это очень нравилось.

После окончания университета Эллен вышла замуж и занялась большим бизнесом, поднявшись по карьерной лестнице

до должности директора по маркетингу в компании Godiva Chocolate. После рождения троих сыновей Эллен пришлось сократить количество рабочих часов, чтобы больше времени уделять их воспитанию. Когда ее муж получил должность в American Express, Брейеры переехали в Лондон, затем вернулись в Нью-Йорк, а потом отправились в Миннеаполис. Всякий раз Эллен занимала какую-нибудь новую должность. Когда ее младший сын окончил школу, она решила позволить себе нечто вроде творческого отпуска. «Очень интересно: моя жизнь сделала полный виток», — вспоминает она.

Я много времени уделяла волонтерской деятельности, и это приносило мне гораздо больше удовольствия, чем работа. Я на целый сезон уехала в Аспен, каталась на лыжах и думала о том, чему хочу посвятить оставшуюся часть жизни. Я спрашивала себя, как перейти из мира коммерции в некоммерческую среду?

Работая в совете директоров Hazelden Foundation, Брейер была временно назначена исполняющей обязанности CEO — до тех пор пока не найдут подходящего кандидата. Семь месяцев спустя онаполноправно заняла эту должность и смогла реализовать свое стремление помогать людям, страдающим от какой-либо зависимости.

Эта работа позволила мне заниматься тем, что для меня важно. Я действительно хочу помогать людям избавляться от алкогольной и наркотической зависимости. У меня с этим личные счеты: мой отец умер от алкоголизма. Между тем, что я делала до тридцати лет, и тем, чем занимаюсь сейчас, есть прямая связь: я делаю это с верой, искренне надеясь, что смогу изменить мир к лучшему.

### *Рита Кинг: от хлопковых полей до зала заседаний*

Рита Кинг выросла в деревенской общине, где многие поддержали ее амбициозные планы. «Это не только моя заслуга, — признается Кинг. — Я стою на плечах гигантов, которые помогли мне сделать первые шаги, и всех тех, кто поддерживал меня на моем пути».

Рита Кинг росла в 1940-х годах в Джорджии, в семье простых сельских жителей. Ее отец оставил семью, когда девочка была еще маленькой, поэтому мать, вынужденная содержать троих детей самостоятельно, пошла работать прислугой. Семья так нуждалась в деньгах, что, вместо того чтобы ходить в школу, Рита нередко работала на хлопковом поле. За это ей платили три доллара в день, уходившие на оплату счетов. «Мне было очень обидно, ведь белым детям не приходилось пропускать занятия, — вспоминает она. — Различие было слишком очевидно и несправедливо».

Еще в детстве Кинг поняла, что надежной гаванью в мире бедности и дискриминации является церковь. «Я с теплотой вспоминаю, как каждое воскресное утро мы ходили в церковь и находились там с одиннадцати до двух часов дня. До сих пор, закрывая глаза, я вижу, как молится моя бабушка». «Сестры», то есть женщины, служившие в церкви, заметили незаурядные способности девочки, ее интеллектуальный потенциал, инициативность и ответственность. «Сестры, мои учителя и члены общины наблюдали за мной и помогали преодолевать барьеры несправедливости, стоявшие перед афроамериканцами».

Больше всего, по мнению Кинг, на ее развитие повлияли два человека: учитель, преподававший в ее классе в течение семи лет, и школьный библиотекарь. Они и посоветовали девушке продолжить учебу. Рита получила грант на обучение

в Университете Кларка в Атланте и там же подрабатывала секретарем за 35 центов в день; деньги уходили на оплату жилья и питание.

Когда Рита училась в университете, над ней взяли шефство преподаватели факультета химии, поддержавшие ее стремление стать химиком-исследователем. Ободренная отзывами, девушка подала документы в аспирантуру Чикагского университета — невероятно смелый поступок для молодой женщины из Джорджии. Получив степень доктора химических наук, Рита стала работать в Национальном бюро стандартов, а затем занялась преподавательской деятельностью в Йоркском колледже в Нью-Йорке. Но даже тогда все было непросто. «Один из темнокожих преподавателей факультета звал меня дядей Томом за настойчивое стремление заниматься волнующей меня проблемой, — вспоминает она. — Это был один из самых болезненных эпизодов в моей жизни».

Назначение на пост президента Университета Метрополитен в Миннеаполисе предоставило Рите Кинг первую в жизни возможность стать руководителем. Но тогда она еще не ощущала себя настоящим лидером.

Окружающие считали меня лидером, я же просто делала то, что было для меня важно. Мое стремление к лидерству основывалось не на личных потребностях, а на потребностях всех женщин моей общины и моего народа. Я чувствовала острую необходимость решать эти проблемы. Если никто больше не хочет или не может быть первым, значит, я обязана.

Кинг обнаружила, что ее половая принадлежность — еще одно препятствие на пути к цели. «Чтобы быть смелой и двигаться дальше, несмотря на пол и цвет кожи, приходилось черпать

силы глубоко внутри себя. В трудные минуты я всегда вспоминала о сестрах и учителях, оказавших огромное влияние на мою жизнь».

Работая в Миннеаполисском университете, Рита получила предложение стать президентом General Mills Foundation. Используя эту «платформу», она инициировала несколько программ помощи темнокожей молодежи. После этого была работа в советах директоров еще нескольких компаний: Exxon Mobil и Wells Fargo, Minnesota Mutual, Department 56 и H. B. Fuller, что существенно укрепило ее позиции. В 2004 году Национальная ассоциация руководителей корпораций присвоила Рите Кинг звание «Руководитель года».

Кинг часто вспоминает, как жили и что делали ее родители, и задает себе вопрос, достаточно ли делает она сама. «Вопрос в том, для чего человек становится лидером. Я иду к определенной цели — открыть людям путь к возможностям. Это у меня в крови — устраниТЬ барьеры несправедливости и научить других быть собой и ценить себя».

Всю свою жизнь Рита черпала вдохновение в истории собственной жизни. Это помогает ей идти вперед и поддерживать других, без труда преодолевать барьеры расовой и половой дискриминации и не выказывать при этом недовольства или злости. Руководить корпорацией для нее так же естественно, как помогать обездоленным.

## **О чем ваша история?**

Чему учат нас истории жизни Говарда Шульца, Дика Ковачевича, Эллен Брейер и Риты Кинг? Эти люди, как и все остальные, с кем нам посчастливилось беседовать, черпают силы и вдохновение для новых свершений в событиях своей жизни.

Осознавая формирующее значение жизненного опыта, они сумели дать правильное направление своей судьбе и, посвятив себя тому, что для них важно, остались при этом самими собой.

Думаю, к этому моменту вы уже задумались над тем, у каждого ли есть своя жизненная история? Что отличает истории истинных лидеров от историй обычных людей?

Многие из тех, кому в жизни пришлось несладко, считают себя жертвами, полагая, что судьба повернулась к ним спиной, или не видят связи между прошлым опытом и нынешними целями. А некоторые, увлекшись погоней за признанием, так и не стали настоящими лидерами.

Истинных лидеров отличает то, как они интерпретируют свои истории. Прошлый опыт служит основой для их жизни, и именно в нем они черпают силы и вдохновение, чтобы менять мир к лучшему. Писатель Джон Барт однажды сказал: «История вашей жизни — это не сама ваша жизнь. Это всего лишь история». Иными словами, значение имеет вся история, а не отдельные ее факты. Наша жизнь сродни музыке, которая постоянно крутится в голове. Вновь и вновь мы мысленно возвращаемся к значимым для нас событиям и людям, пытаясь понять, какую роль они сыграли в нашем становлении, и стараемся использовать этот опыт при поиске своего места под солнцем.

Осмысление собственных историй позволяет осознать, что мы вовсе не жертвы, а люди, наделенные опытом; и именно он движет нами на пути к целям. Наши жизненные истории обретают новый смысл, когда мы раздумываем над прошлым, настоящим или будущим. Уоррен Беннис как-то сказал: «Вы — автор своей жизни». Он согласен с тем, что собственная история способна вдохновить на создание будущего.

Будучи автором собственной жизни, можете ли вы провести линию между своим прошлым и будущим, чтобы найти стимул, пойти за мечтой и стать лидером? Какие люди или события оказали на вас самое большое влияние? Были ли в вашей жизни поворотные пункты? В чем источник вашего вдохновения?

## Путь к истинному лидерству

Убедившись, что наша жизненная история способна дать толчок развитию устремлений, мы можем отправляться в путешествие к истинному лидерству.

После окончания колледжа я наивно полагал, что путь к лидерству — это прямая дорога к руководящей должности в какой-нибудь компании. Но позже пришлось понять, что лидерство и должность не эквиваленты. Прежде чем достигнешь вершины, нужно пройти множество этапов своеобразного марафона. И я не один такой. *Более сорока человек из тех, кого мы интервьюировали, не поднялись пока так высоко, как планировали.*

CEO компании Vanguard Джек Бреннан считает, что худшее, что может сделать человек, — это строить карьеру по заранее намеченному плану: «Согласно моему опыту, те, кто действовали по четкому карьерному плану, в итоге, как правило, остались недовольны жизнью или столкнулись с этическими и правовыми проблемами». Бреннан рекомендует проявлять гибкость и смелость при принятии решений, касающихся карьеры. «Если вы хотите лишь продвигаться по служебной лестнице, в конечном счете вас неминуемо постигнет разочарование».

Пятьдесят лет назад лидеры бизнеса выбирали карьеру сразу после учебы в колледже или армейской службы, когда им

было чуть больше двадцати: прия на работу в компанию, они усердно трудились лет сорок, после выхода на пенсию переезжали в теплые края и нередко умирали, не дожив до семидесяти. Беседуя с людьми, находящимися на разных этапах этого пути, мы поняли, что сегодня появляется совершенно новый путь к лидерству. Это наглядно демонстрирует рис. 1.1.

На рисунке показано, что формирование лидера — это не прямая восходящая линия, а путешествие, полное взлетов и падений на пути к вершине, которое не заканчивается даже в последние годы. Просто на закате жизни оно напоминает не гонку за призом, а неспешную прогулку.

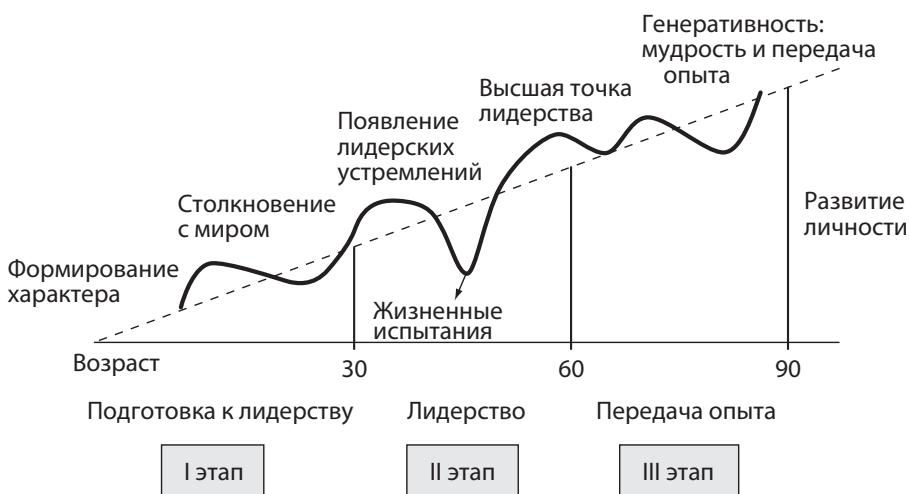


Рис. 1.1. Путь к истинному лидерству

«Все в нашей жизни развивается циклически», — говорит президент eBay Джон Донахью.

Когда жизнь поворачивается к вам светлой стороной, то вы знаете только то, что скоро придет черед темной. Спускаясь по склону, вы понимаете, что скоро снова последует подъем. Вы не осознаете, что

спускаетесь вниз, потому что сегодня «низ» выше, чем вчерашняя «высота». Это и есть жизнь как процесс, как возможность учиться и расти. Пусть ваша жизнь будет кинолентой, а не серией разрозненных фотоснимков.

Сегодня, когда продолжительность жизни перевалила далеко за восемьдесят, путь лидера выходит на новый виток развития и делится теперь примерно на три тридцатилетних периода. Каждый из них открывает бездну возможностей для лидерства. В течение первых тридцати лет лидер внутри нас развивается, приобретая знания в учебе, социуме и первый рабочий опыт. Этот этап называется подготовкой к лидерству. Второй этап — от тридцати до шестидесяти лет, собственно лидерство: человек успешно действует, пока не достигнет пика своей лидерской активности.

И наконец, третий этап, передача опыта, — период развития личности, который психолог Эрик Эриксон назвал генеративностью. Он начинается около шестидесяти лет, когда человек завершает активную лидерскую деятельность на работе, но сохраняет непререкаемый авторитет до конца жизни. На этом этапе истинный лидер ищет возможность делиться своими знаниями и мудростью с другими людьми и целыми корпорациями — и сам продолжает при этом активно учиться.

## **Первый этап: подготовка к лидерству**

Первые тридцать лет происходит подготовка к лидерству, в этот период формируется характер человека, и он вносит вклад в какое-нибудь дело или берет на себя лидерскую инициативу. Бывший СЕО компании Lucas Arts Рэнди Комисар называет этот период возможностью столкнуться с действительностью.

Мало кто из нынешних лидеров делает выбор дальнейшей карьеры сразу после окончания колледжа. Многие предпочитают вначале накопить ценный профессиональный опыт. Меняя место работы каждые полтора-два года, чтобы разнообразить опыт, молодые люди рассматривают возможность получить дополнительное специальное образование в сфере бизнеса, юриспруденции или государственного управления. Даже те, кто имеет степень магистра, предпочитают индивидуальную деятельность, например в сфере финансов или консалтинга, прежде чем им придется остановиться на конкретной компании или отрасли.

Преподаватель Стэнфордской школы бизнеса Джоэл Питерсон, бывший совладелец и управляющий девелоперской компанией Trammel Crow, высказывает свою точку зрения об этом этапе:

Для вас это десятилетие поиска своего места в жизни. Вы спрашиваете себя, в чем ваши сильные и слабые стороны? Как преуспеть? Что дать миру? Ответ кроется исключительно в вас. Но как только вы делаете шаг вперед, начинаете вести важные дела и строить отношения с людьми, то сразу понимаете, что делаете это не только ради резюме.

Поиск самого себя — естественный этап развития личности, здесь мерилом успеха в подростковом, а затем и юношеском возрасте служат главным образом личные достижения. От них зависит, в какое учебное заведение вас примут и как вы проявите себя на первом рабочем месте. Далее, по словам Рэнди Комисара, происходит следующее:

Мы начинаем двигаться по жизненной прямой, где успех основывается на четко поставленной цели. Если цели неясны, жизнь

усложняется, и приходится каждый раз снова ставить перед собой цели. Сталкиваясь с действительностью, вы познаете себя. Не бойтесь этого, иначе потратите всю жизнь на попытки соответствовать интересам и ожиданиям других людей.

Рэнди признает, что в начале пути молодым людям приходится очень нелегко. Своим студентам он говорит, что жизнь не подвластна контролю разума. «Они смотрят на меня и отвечают: «Да ладно! Я хочу лишь найти хорошую работу, купить машину и дом, жениться и обзавестись детьми. Не надо меня учить». Если бы все было так просто», — говорит Комисар и добавляет:

Примите это как информацию к размышлению. Не забывайте о моих словах и обдумайте их лет через десять. Я не предлагаю вам повторять мой путь, но прошу время от времени спрашивать себя, чего вы хотите от жизни. В определенный момент это станет важным, и, надеюсь, тогда мои советы окажутся полезными для вас.

### *Джонатан Дучин: помоги другому*

Джонатан Дучин — самый молодой лидер в нашем списке. Ему всего двадцать три. В последний год учебы в колледже он создал организацию под названием Гарвардский институт лидерства, в которую вошли свыше двухсот студенческих объединений. Будучи основателем института, Джонатан разработал ряд программ, способствующих развитию начинающих лидеров.

Свое желание помогать людям Дучин связывает с неприятным инцидентом, который произошел с ним еще в третьем классе школы: тогда он не смог произнести по буквам слово

«сюрприз» по просьбе учителя. «Одноклассники подняли меня на смех. Я чувствовал себя полным неудачником». После того как мальчику поставили диагноз «дислексия», родителям приходилось заниматься с ним по три, а то и по пять часов в день. Кроме того, он ежедневно занимался с учителем. «Водушевление мисс Джексон заставило меня поверить в себя, — объясняет он. — Если бы не ее упорство и настойчивость моих родителей, я никогда не поступил бы в Гарвард».

Помня об этом опыте, Дучин развил собственную философию «прогрессивной благодарности», на которой и основана его деятельность. По его мнению, те, кому он помогает сегодня, помогут в знак благодарности другим людям, и такая цепная реакция достигнет невероятных размеров. «Мне никогда не удастся отблагодарить тех, кто помог мне в жизни, но я могу протянуть руку помощи тем, кто идет за мной, — объясняет он. — Не нужно быть руководителем крупной компании, чтобы на что-то повлиять. Менять мир вокруг себя можно ежедневно, начиная с повседневных вещей. Быть лидером можно в любом возрасте».

### *Иен Чен: у истоков научной революции*

Иен Чен — еще один представитель молодого поколения, лидерские устремления которого берут начало в ранней юности. На последнем курсе колледжа он мечтал о «деле, которое заставляло бы с радостью вскакивать утром с постели и бежать на работу». После не особенно вдохновляющего опыта работы в инвестиционном банке и с частными капиталовложениями Иен вместе с младшим братом увлеклись революционной идеей генома человека.

Братья Чен основали U. S. Genomics, компанию со сверхсовременной направленностью и революционной миссией

совершить переворот в медицине, расшифровав геном человека. В качестве консультантов к работе были привлечены известные ученые, такие как Крейг Вентер, прославившийся смелыми экспериментами в области генетики, и знаменитый биотехнолог Боб Лангер. Начав с кредита в 100 тысяч долларов, братья за короткое время собрали еще 52 миллиона долларов от венчурных инвесторов, сделав некоторых из них членами правления. При этом у них осталось менее половины собственности в акциях созданной ими компании.

Уже пять лет спустя U. S. Genomics была широко известна в научных кругах и среди венчурных инвесторов, так как стала пионером в своей области. Когда в декабре 2001 года ее основатели отчитывались в своих достижениях, совет директоров аплодировал им стоя. А через четыре месяца тот же совет потряс братьев сообщением, что на их место приходит новый руководитель. «Мы по сей день не знаем, что послужило причиной такого решения, ведь дела в компании шли как нельзя лучше», — говорит Иен.

Ты много лет вкладываешь в свое дело и душу, и сердце, и вдруг — ба! — все рушится. Отвратительно, когда у тебя отбирают то, что ты создал, во что глубоко веришь, ради чего жертвуешь самым дорогим. Да, у тебя по-прежнему есть какие-то акции, но ты больше не часть общего дела, миссия которого для тебя очень важна. Поначалу я не мог с этим смириться и хотел бороться, но чувствовал себя совершенно беспомощным.

Сегодня я понимаю, что богатейший пятилетний опыт можно использовать в новом деле. Я невероятно много работал и безумно уставал. У меня не было личной жизни. И мне требовался более сбалансированный подход к жизни. Ради того чтобы собраться с мыслями, я потратил два года на получение диплома МВА. Учеба

дала мне время на раздумья и позволила пообщаться с представителями интеллектуальной элиты бизнеса. Я понял, что у меня есть все, что нужно для счастья, — здоровье, семья и возможность жить в свободной стране. За это можно быть благодарным.

Я понял, что меня по-прежнему интересуют предпринимательство и биотехнологии. В мире так много неизлечимых болезней, и нам есть над чем работать и где приносить пользу. Вот почему сейчас я создаю новую компанию, чтобы помогать людям бороться с болезнями с помощью новейших технологий.

На первый взгляд, Иен Чен кажется жертвой собственного успеха. Когда потенциал U. S. Genomics стал очевиден для венчурных капиталистов, вложивших в компанию деньги, они решили, что ей нужен более опытный руководитель. Но, несмотря на боль от утраты компании, Чен получил бесценный опыт, оказавший на него огромное влияние как на лидера. К сожалению, страх перед неудачей мешает многим людям рисковать. CEO компании Young & Rubicam Энн Фьюдж предлагает собственную точку зрения: «Борьба и трудный опыт в конечном счете формируют вашу личность».

Не бойтесь трудностей. Пользуйтесь ими. Пройдите через них, даже если это будет чрезвычайно сложно. Скажите себе: «Эта преграда может меня чему-то научить. Возможно, я не осознаю этого сейчас, но обязательно пойму позже». Это все — часть жизни, а жизнь — нескончаемый учебный процесс. Любая трудность делает вас сильнее, а сила пригодится для того, чтобы пережить любую бурю. Все, что в этой жизни стоит делать, часто дается непросто.

## **Второй этап: лидерство**

Второй этап пути лидера начинается с быстрого накопления опыта и завершается около шестидесяти, когда лидерская

деятельность обычно достигает своего пика. Именно в это время большинство руководителей сталкиваются с испытанием — особенно трудным периодом на работе или в личной жизни, который глубоко влияет на них. В результате происходит трансформация их представлений о сути лидерства, а затем интенсивное развитие.

Многие достаточно рано чувствуют потребность вести за собой людей. В отличие от большинства сокурсников, начавших свой карьерный путь с работы в сфере консалтинга или банковских инвестиций, Дик Ковачевич из Wells Fargo всегда хотел руководить бизнесом: «Моей целью было найти компанию, которая как можно скорее дала бы мне возможность самостоятельно вести дела».

Дэн Шульман, CEO Virgin Mobile USA, сравнил процесс приобретения опыта с поднятием тяжестей в тренажерном зале, известным ему не понаслышке. «Руководить компанией — все равно что поднимать 150-килограммовую штангу. С этой непосильной задачей не справиться, если не начать с более легкого веса, постепенно наращивая нагрузку, — объясняет он. — Без тренированных мышц вы будете раздавлены».

По мнению Шульмана, весь жизненный опыт, приобретенный до того, как он занял кресло CEO, помог ему накачать нужные мышцы. «Я никогда не относился к этому как к следующей ступеньке лестницы», — говорит он.

Весь накопленный опыт нужен для того, чтобы усвоить уроки, которые помогут вам подготовиться к неизбежным жизненным неурядицам. Те, кто поднялся по карьерной лестнице слишком быстро, часто не готовы к серьезной роли. Они считают себя героями, но когда на них обрушаются настоящие трудности или неудачи, не знают, как противостоять им.