

## *Глава 2*

# **Почему лидеры сходят с дистанции**

Многие лидеры на своем жизненном пути теряют внутренние ориентиры и сходят с дистанции. С такой проблемой может столкнуться каждый. Прежде чем вы узнаете, как стать истинным лидером, давайте рассмотрим причины, по которым можно сбиться с курса. Почему люди, имеющие блестящие перспективы, терпят неудачу как раз тогда, когда, казалось бы, вот-вот достигнут вершины? Можно ли вернуться в строй после поражения и снова достичь успеха?

Эти вопросы беспокоят каждого, кто стремится быть впереди, потому что не всегда людей, потерпевших неудачу, нужно считать плохими организаторами. У них есть потенциал, но в какой-то момент что-то идет не так и происходит сбой. Шаг за шагом, крупица за крупицей они увязают в собственном успехе. Чем больше шумного одобрения и сопутствующих ему материальных благ они получают, тем больше отрываются от реальности.

Приведу совсем свежий пример: Филип Перселл, лидер и бывший CEO Morgan Stanley, потерял внутренние ориентиры. Он многое достиг на карьерном поприще, тем не менее, оставаясь в рамках этики и закона, сбился с пути.

На протяжении всей карьеры Перселл был звездой — от звания лучшего выпускника одной из престижнейших бизнес-школ Америки, Высшей школы бизнеса университета Чикаго, до громкого успеха в McKinsey, Sears и Dean Witter. Он руководил процессом слияния Dean Witter и Morgan Stanley, завершившимся его назначением на пост CEO, и, казалось, достиг вершины мира.

Основной задачей Перселла в Morgan Stanley было создать сильную компанию по оказанию финансовых услуг путем объединения инвестиционного банка и брокерского бизнеса. Однако, вместо того чтобы уделять внимание инвестиционным менеджерам и трейдерам, обеспечивающим львиную долю прибыли, и новым клиентам в самом клиентоориентированном из всех бизнесов, он стал строить свое влияние на маневрах между членами совета директоров.

Кроме того, Перселл выбросил за борт многих талантливых руководителей, способных оспорить его право на лидерство. Главный вектор карьерного роста сотрудников сместился с профессиональной состоятельности на преданность Перселлу. Говорили даже, что он отказался возвращать пост CEO своему предшественнику Джону Маку по прошествии трех лет, как было условлено заранее. Разочарование в его деятельности приобретало грандиозные масштабы — как, впрочем, и массовый уход из компании профессионалов своего дела.

В 2005 году все зашло слишком уж далеко, и бывшие руководители Morgan Stanley организовали «Группу восьмерых», чтобы лоббировать в совете директоров отставку Перселла. На фоне увольнения лучших специалистов и давления со стороны Уолл-стрит совет директоров наконец осознал, что пришло время выбирать между сохранением за Перселлом

должности и спасением компании. Выбор был сделан в пользу компании, и Перселла вынудили уйти в отставку. Совет убедил Мака вернуться на пост CEO и восстановить позиции Morgan Stanley, что он успешно сделал. Перселл поселился на ранчо в Юте.

## Что заставляет лидеров сойти с дистанции?

История Перселла не единственная в своем роде — он лишь один из тех, кто потерял ориентиры в последние годы. Давайте углубимся в причины этого явления: *почему же лидеры сбиваются с верного пути?*

Прежде чем взять на себя роль лидера, нужно задать себе два основополагающих вопроса: что заставляет меня идти на этот шаг? Какова цель моей деятельности в качестве лидера? Если искренним ответом на первый вопрос будут только «власть, престиж и деньги», то вы рискуете угодить в западню материальных благ как источника удовлетворенности жизнью. Нет ничего предосудительного в стремлении к внешним атрибутам лидерства *до тех пор, пока оно дополняет неукротимое желание служить общему делу, а не только собственным интересам.*

Лидер, цель которого — получить власть над другими людьми, накопить богатство или стать знаменитым, рассматривает окружающих с позиций удовлетворения собственных амбиций и признания своего статуса. И на публике, и при личном общении он демонстрирует изрядную дозу самолюбования. Будучи лидером любой организации, он чувствует полную уверенность в том, что она без него невозможна, потому что она — это *он сам*. Трагическим примером подобного

образа мыслей стали действия Ричарда Грассо в последние дни пребывания на посту CEO Нью-Йоркской фондовой биржи. Увлеченный своим могуществом и известностью, он проигнорировал негативную реакцию общественности на получение им как госслужащим компенсационного пакета в размере 130 миллионов долларов и был отстранен от должности советом директоров.

CEO компании Xerox Энн Мулкахи, напротив, избегает внимания массмедиа, несмотря на успехи в развитии бизнеса. Она рассказала нам о телефонном разговоре со своим наставником, бывшим CEO Дэвидом Кернсом, состоявшимся в очень сложное для нее время, когда она спасала компанию от банкротства и пыталась не допустить расследования Комиссии по ценным бумагам. «Мулкахи, ты веришь всей той чепухе, что о тебе сейчас пишут в газетах?» — спросил Кернс. «Нет, Дэвид», — ответила она невозмутимо. «Отлично. Тогда не верь ей и потом, когда о тебе начнут писать как о спасительнице Xerox».

### **Утрата связи с реальностью**

Лидерам, предпочитающим материальные атрибуты успеха чувству внутреннего удовлетворения, очень сложно реально оценивать ситуацию. Они не признают заслуженной критики, которая, подобно зеркалу, отражает их истинное лицо. Окружают себя льстецами. Проходит время, и они теряют способность к конструктивному диалогу, а окружающие стараются не конфликтовать с ними.

### **Страх перед неудачей и...**

Многие лидеры выдвигаются на передовые позиции за счет умения навязывать свою волю окружающим. В основе

такого поведения нередко лежит страх перед неудачей. Достигнув вершины, они испытывают навязчивый страх перед тем, что кто-то только и ждет момента сбросить их с пьедестала. За внешней бравадой кроются неуверенность в себе и опасение, что кто-то в любую минуту может сорвать с них маску.

Чтобы преодолеть страх, они столь настойчиво стремятся к совершенству, что перестают контролировать происходящее. Неудачи такие лидеры пытаются скрыть или придумывают им достойное оправдание, позволяющее доказать, что проблема возникла не по их вине. У них всегда есть козел отпущения внутри или вне компании. Нередко эти люди обладают харизмой, властью и умением общаться с людьми, поэтому им удается убедить всех в правильности своей позиции и заставить всю организацию потерять связь с реальностью. В конечном итоге страдает общее дело.

### **...жажда успеха**

Обратная сторона страха перед неудачей — неуемное желание добиться успеха. Большинство лидеров хотят принести пользу своей компании, заслужить признание и получить вознаграждение за свои усилия. На пути к цели их влияние постоянно растет, и они наслаждаются своим авторитетом. Именно в этот период успех способен вскружить им голову, и тогда у них возникает ощущение наделенности особыми правами. Грандиозный успех вызывает желание продлить его как можно дольше. Они склонны расширять границы возможного, так как полагают, что им все по плечу.

В 2002 году CEO компании Novartis Даниэль Васелла объяснил, как это происходит, в своем интервью для журнала Fortune:

Как только вас захлестывает желание добиться успеха, пусть даже подспудное... вы начинаете жертвовать тем, что может быть в перспективе жизненно важным для компании. Виноват в этом не столько страх перед неудачей, сколько стремление к поставленной цели... Многих из нас одурманивает сама мысль о возможности стать успешным руководителем. Все дело в ощущении собственной значимости — именно оно приводит к заблуждениям,искаженному восприятию действительности. Вы добиваетесь отличных результатов, вас восхваляют, и вы начинаете верить, что главное действующее лицо на этом празднике жизни — именно вы. Вас идеализируют, и вы самым естественным образом начинаете верить в то, что так и должно быть.

## **Как превратить неудачу в успех**

Во многих лидерах очень силен страх перед неудачей, но они умеют учиться на своих ошибках. Так, Дэвид Поттрак, бывший CEO Charles Schwab, благодарен возможности извлечь пользу из любого опыта. «Не обязательно быть совершенством, — говорит он. — Даже выбрав вначале неверный путь, потом можно наверстать упущенное. Многие неудачи вполне реально превратить в успехи, если задать себе вопрос, чему может научить этот опыт, чтобы в следующий раз поступить правильно». Поттрак считает, что достаточно не допускать отрицания очевидного и быть честным с самим собой. «Если вы к этому готовы, то из неудачи извлечете гораздо больше пользы, чем из успеха», — утверждает он.

Когда вы успешны, то принимаете это как должное и идете дальше. Неудача заставляет задуматься. В чем ошибка? Как можно сделать лучше? Для вас это шанс взять на себя ответственность. Обвинить кого-то другого — значит пойти по пути наименьшего сопротивления. Я много раз терпел неудачи, но учился на этом опыте

и в большинстве случаев становился сильнее. Я продолжал упорно трудиться и наконец добился успеха.

Майк Бейкер, CEO компании Arthrocare, рассказывает о психологическом и физическом давлении, которые ему довелось испытать в Вест-Пойнте. «Помню, как провалил свой первый экзамен по статистике. Для Вест-Пойнта это очень серьезный проступок. Не сдаешь экзамен — уходишь. Права на ошибку никто не имел», — говорит он.

Я с подозрением отношусь к тем, кто никогда не совершает ошибок, потому что неизвестно, как они поведут себя, когда это все-таки произойдет. Мы все живые люди, и нам свойственно ошибаться. Любой может допустить ошибку. Важно не то, сколько раз вы оказывались в нокауте, а то, смогли ли вы подняться, как поднялись и чему вас это научило.

В отличие от Поттрака и Бейкера, некоторые начинающие лидеры так боятся неудачи, что избегают риска. И, достигнув вершины, оказываются неготовыми к серьезным испытаниям, которые их там неизбежно ожидают.

## **Одиночество**

На вершине очень одиноко. Лидер знает, что на нем лежит большая ответственность и от него зависит благополучие других людей. Его ошибка ударит по многим. Некоторые руководители просто бегут от усиливающегося прессинга.

С кем они могут поделиться своими тревогами? Говорить об этом с подчиненными или советом директоров очень трудно. Друзья, не имеющие отношения к работе компании, могут не понять всех нюансов, а высказанные сомнения способны породить слухи. Иногда поделиться переживаниями нельзя даже с супругом или наставником.

Как следствие, одиночество нередко заставляет лидеров не признавать своих страхов. Они перестают прислушиваться к внутреннему голосу и начинают внимать чужим настойчивым голосам, думая, что все будет в порядке, если следовать их подсказкам. Но советы посторонних часто противоречат их собственному мнению либо вызывают неприятные чувства, поэтому лидеры решают слушать только тех, кто разделяет их взгляды.

Между тем из их жизни, профессиональной и личной, стремительно уходит гармония. Страшась неудачи, они с головой окунаются в работу. «Работа — это и есть моя жизнь», — заявляют они и в конце концов либо теряют контакт с близкими людьми, либо убеждают их в своей правоте. Время идет, и мелкие промахи превращаются в серьезные ошибки. И их не исправить никакими усилиями. Вместо того чтобы искать мудрого совета, они увязают еще глубже. И приближающейся катастрофы избежать уже невозможно.

Кто эти «они»? Руководители, стоящие перед лицом правосудия. Или бывшие главы компаний, которых вынудили уйти «по собственному желанию». Но «ими» можете быть и вы, и я, и любой из нас. Мы в силах благополучно избежать серьезных проблем, с которыми столкнулись они, хотя сбиться с пути может каждый.

## **Крушение: потеря внутренних ориентиров**

Среди тех, кто сошел с дистанции из-за потери внутренних ориентиров, мы выделили пять групп: *самозванцы*, которые не страдают от недостатка уверенности в себе и хотят получить признание любой ценой; *самолюбивые*, или те, кто изменил своим ценностям; *честолюбцы*, стремящиеся к широкому

признанию; *одиночки*, которым не удалось создать надежную группу поддержки; и *метеоры*, лишенные целостного взгляда на жизнь. Как видите, все их неудачи обусловлены определенными чертами характера.

Узнаете ли вы себя в одном из перечисленных типажей? Могут ли эти характеристики стать причиной поражения?

## **Самозванцы**

Самозванцы поднимаются по карьерной лестнице при помощи хитрости и агрессии. Они везде хотят быть первыми и никому не позволяют стоять на своем пути. Очень часто они безудержные макиавеллисты, ради осуществления своих планов ничем не брезгующие. Они серьезно относятся к политическим играм и со знанием дела «вычисляют» соперников, чтобы потом устраниить их одного за другим. У них нет склонности к самоанализу и личностному росту.

Авраам Линкольн однажды сказал: «Если хотите испытать человека, дайте ему абсолютную власть». Получив власть, самозванцы часто не знают, как ею распорядиться. Их одолевают сомнения, сумеют ли они справиться с ролью лидера. Потому что главное их достоинство — способность выгодно использовать предоставляемые возможности, и они часто испытывают неуправляемый страх быть подсаженными.

Парализованные сомнениями, они не идут на решительные действия. Бездействие же приводит к плачевным результатам и осуждению извне. Поэтому они категорически не воспринимают критику, лишая себя тем самым возможности посмотреть на происходящее со стороны. Самые талантливые из их подчиненных понимают, что попытки воздействовать на такого начальника бесполезны, и ищут другое место работы или опускаются до вынужденной покорности.

## Самолюбивые

Со стороны самолюбивый лидер производит яркое впечатление успешного человека. Однако при возникновении любой проблемы он ссылается на обстоятельства и подчиненных или же приводит в свое оправдание неубедительные аргументы. Свою вину он признает крайне редко.

Заняв высокое положение и столкнувшись с серьезными трудностями, самолюбивые перекладывают их решение на плечи подчиненных, вместо того чтобы грамотно распределить задачи. Когда подчиненный, изнемогая от чрезмерной нагрузки, не справляется с работой, самолюбивый урезает финансирование на исследования, стратегическое развитие и содержание офиса, пытаясь добиться немедленного результата. Рано или поздно все эти кратковременные меры перестают быть эффективными. И тогда такой лидер жертвует будущим ради сиюминутных показателей или меняет правила в расчете на то, что впоследствии все наладится само собой.

К сожалению, подобное поведение не оставляет никаких надежд на положительный исход. Самолюбивым приходится прибегать к еще более агрессивным мерам — например, заявлять о запланированной на следующий квартал прибыли как о свершившемся факте или заполнять склады еще не произведенной продукцией. Когда же и это не срабатывает, они решаются на отчаянный шаг и в конце концов становятся жертвами собственного самолюбия. То же самое происходит и с их бескровленной компанией.

В последние годы самолюбивые слишком часто ошибаются. Высокий биржевой курс в 1990-х годах, вызванный завышенными ожиданиями в отношении доходов, заставил многих руководителей играть в соответствие рыночным ожиданиям,

жертвуя долгосрочной перспективой компании. Даже спустя много лет самолюбивые продолжают категорически отрицать свою вину в созданных ими проблемах. Как говорит Уоррен Беннис, «*отрицание и прожекторство — враги реальности*».

## **Честолюбцы**

Честолюбец целиком и полностью зависит от общественного мнения. Деньги, слава и власть — вот его истинные цели, ограниченные погоней за внешними атрибутами успеха. Часто он предпочитает увидеть свое имя в списке самых влиятельных людей, а не создать стабильную компанию.

Лидеры этого типа испытывают неутолимую жажду славы. Всегда найдутся люди, имеющие больше денег, получающие больше хвалебных отзывов и власти, поэтому победа никогда не бывает полной и безоговорочной. Честолюбцы всегда чувствуют пустоту. Иногда она заставляет их завидовать тем, кто имеет больше, — согласитесь, трудно заподозрить это качество в человеке, у которого, казалось бы, есть все.

## **Одиночки**

Одиночки избегают близких отношений с людьми, помощи наставников и создания группы поддержки. Они считают, что могут и должны всего добиваться самостоятельно. Одиночка, в отличие от интровертов, заводит множество поверхностных связей и помощников, но мало обращает на них внимания. Он не принимает помощь даже от тех, кому небезразличен.

Из-за отсутствия дельных советов одиночки склонны совершать глобальные ошибки. Получив вместо запланированного результата критику и неодобрение, они всеми силами пытаются защититься. С настойчивостью, достойной лучшего

применения, они продолжают двигаться к поставленной цели, не осознавая, что именно их собственное поведение мешает им ее достичь. А в это время общее дело идет ко дну.

## **Метеоры**

Жизнь метеора сосредоточена исключительно на карьере. Со стороны он производит впечатление вечного двигателя. Он всегда в движении, постоянно стремится чего-то достичь. Ему редко хватает времени на семью, дружбу, общество и даже самого себя. Он жертвует сном и здоровьем. И, ускоряя бег по жизни, превышает все допустимые границы стресса.

Лидеры-метеоры настолько быстро поднимаются по карьерной лестнице, что у них не остается времени анализировать свои ошибки. Проведя год-два на одном месте, они готовы бежать дальше — прежде чем появится необходимость отвечать за свои промахи. Столкнувшись с инициированной ими же самими проблемой, они начинают нервничать и стремятся скорее перейти на новую должность. Если получить повышение не удается, они увольняются. И однажды оказываются на самой вершине лицом к лицу с кучей больших проблем. И тогда ярчайшим образом проявляется их склонность к иррациональным решениям.

## **Герои собственной истории**

Все пять типов лидеров, описанных выше, стараются быть похожими на какого-нибудь всесильного героя. Этот подход, может, и неплох для музыкантов, актеров или спортсменов, действующих в одиночку, но абсолютно неприемлем для тех, кто ведет за собой людей. И прежде всего потому, что роль героя не вдохновляет на свершения коллег и подчиненных.

Задача лидера не в том, чтобы заставить людей идти за собой, а в том, чтобы вдохновить их самим становиться лидерами. Нельзя добиться высоких результатов от команды, играя в одиночку. Эгоцентризм руководителя мешает остальным проявлять инициативу. К чему она, если все делается ради славы начальника, а не для успеха общего дела?

### *Кевин Шерер: вернуться в строй*

Многие люди спрашивают, можно ли вернуться в строй после неудачи. Давайте послушаем историю талантливого лидера, который почти сошел с дистанции, а потом снова вернулся в строй.

Председатель совета директоров и CEO компании Amgen Кевин Шерер — один из успешнейших CEO в Соединенных Штатах сегодня. Между тем в 1989 году он столкнулся с самой трудной ситуацией в своей жизни. Привыкший добиваться успеха во всех своих начинаниях, Шерер впервые потерпел неудачу. Он, восходящая звезда General Electric, стремился попасть на верхние ступени иерархии и считал, что способен справиться с любой задачей. Шерер ушел из GE ради должности в телекоммуникационной компании MCI, полагая, что через два года сможет занять там директорское кресло.

«Работа в MCI оказалась для меня тяжелым испытанием, — признавался Шерер позже. — Я на собственном опыте понял, что, независимо от того, прав ты или нет, за самонадеянность приходится платить». Кроме того, Кевин понял, что стиль его руководства неэффективен в гиперконкурентной среде. «Методы конкурентной борьбы в компании не вписывались в мое мировоззрение», — объясняет он.

Конкуренция внутри компании была замешана на подлости и стремлении сожрать друг друга. Меня это просто убивало: я стал хуже работать и меньше думать об интересах дела. Если твои ценности не имеют ничего общего с ценностями коллег, ты не должен находиться рядом с ними.

Желая как можно скорее покинуть неприятную атмосферу MCI и вернуться в GE, Шерер позвонил Джеку Уэлчу. Однако тот не слишком обрадовался звонку, так как не мог простить Шереру неожиданный уход из General Electric после того, как компания дала ему все возможности. «Нет, Кевин, забудь о том, что ты здесь когда-то работал», — ответил Уэлч. «В тот момент я понял, что дрейфую в открытом море на утлом суденышке».

Я понял, что должен закончить начатое. Я не мог просто взять и уйти. Это были ужасные два года, самые трудные и несчастливые в моей профессиональной жизни. Я не слишком хорош в драке, и меня часто побеждали. Сначала я отказывался это признавать. А затем сдался и превратился в циника.

Но пришло время, когда Шерер сказал себе: «Я не хочу играть в эти игры. Не хочу быть подлым типом с натренированными локтями».

Меня это просто убивало, и я начал отстраняться от всего этого. Моя жена не понимала, что я переживаю, потому что у нее нет опыта работы в корпоративной среде. Она боялась, что меня уволят, и ее реакция усиливала мое чувство одиночества. Без сомнения, это было самое трудное время в моей жизни.

История поиска Кевином Шерером своего внутреннего компаса напоминает истории многих лидеров. Вызовы, бросаемые жизнью, и честолюбивые стремления приводят их к еще

большим трудностям, и им приходится бороться со своими слабостями и неудачами. Те, кто хорошо знает самих себя и умеет решать сложные задачи, перенастраивают свой компас и снова выходят на верный курс.

В детстве Шерер мечтал пойти по стопам отца и стать морским летчиком. Он учился в Военно-морской академии США, но незадолго до выпуска путь к мечте перед ним закрылся из-за плохого, как выяснилось, зрения. Быстро взяв себя в руки, он подал документы на участие в престижной программе, связанной с атомным подводным флотом. Всего две недели спустя Кевин прошел собеседование у ее знаменитого разработчика адмирала Хаймана Риковера и был зачислен.

Проходив под водой пять лет в качестве главного инженера атомной подлодки, Шерер пришел в McKinsey, где встретил человека, который очень повлиял на его становление, — основателя компании Марвина Бауэра. А через два года у него появилась возможность присоединиться к команде GE в качестве ассистента Уэлча.

На собеседовании Уэлч сразу же огородил Шерера вопросом: «Почему я должен взять вас на эту работу? Вы никогда в жизни не рисковали». Шерер мгновенно нашелся: «Я увел подводную лодку от побережья России, когда мне было двадцать семь». А потом отплатил собеседнику той же монетой: «А чем, помимо денег компании, рисковали вы?» Так он получил должность в General Electric.

Опыт военной службы и пребывания в McKinsey подготовил Шерера к жесткой атмосфере работы в компании. Первая возможность стать руководителем высшего звена ему представилась задолго до сорока благодаря продемонстрированным трудолюбию и профессионализму. Вспоминая о работе

в GE, Шерер говорит: «Я получил бесценный опыт лидерства, наблюдая за Уэлчем».

К сорока годам Шерер уже возглавлял отдельное направление и входил в сотню лучших ответственных сотрудников компании. Такой успех вскружил бы голову кому угодно, а тем более человеку столь амбициозному, как Кевин. Поэтому, когда хедхантеры пришли к нему в поисках подходящего кандидата на должность руководителя отдела маркетинга и продаж MCI, он немедленно ухватился за этот шанс, надеясь сделать большой карьерный рывок.

«Борьба за кресло CEO открыта», — уверил Шерера вице-президент MCI. И Шерер проглотил наживку. Между тем и на этот раз все пошло не так, как ему хотелось бы. Начав работать в компании, Шерер узнал, что главный операционный директор тоже участвует в гонке за главное кресло и не приветствует честолюбивых замыслов высокочки из GE.

Не теряя времени, Шерер стал работать над созданием стратегии по развитию MCI и укреплению собственных позиций. Через полтора месяца он пришел к выводу, что маркетинговая структура компании организована неправильно. «Это был апофеоз моей самонадеянности, — признается Шерер. — Я воировался в кабинет председателя совета директоров с предложением реструктурировать систему продаж MCI». Это вызвало недовольство со стороны старейшин, посвятивших свою карьеру созданию существующей структуры. Учитывая недостаток опыта в сфере телекоммуникаций, Шерер понимал, что его слово в компании мало что значит.

Трудности, с которыми он столкнулся в MCI, дали ему бесценный опыт, избавив от высокомерия, научив контролировать свое «я» и понимать, что в жизни существуют вещи более

важные, нежели очередное повышение в должности. Головокружение от успехов сменила суровая реальность.

Проведя в MCI два года, Шерер получил письмо с просьбой порекомендовать человека на должность президента Amgen. Поскольку название компании ему ни о чем не говорило, он отправился за информацией в библиотеку. В итоге было принято решение предложить собственную кандидатуру. Так Кевин получил должность в новой компании, где его «опекуном» стал CEO Гордон Байндер.

Усвоив горький урок пребывания в MCI, отучивший его считать себя всезнайкой, Шерер понял, что мало разбирается в сфере биотехнологий. «Если бы не жесткий опыт, полученный в MCI, я не выдержал бы того, что происходило в Amgen», — признается он.

В последний раз я сталкивался с биологией на школьном уроке в девятом классе, поэтому попросил одного из наших специалистов позаниматься со мной. Я был терпелив и приложен и предложил войти в курс дела, прежде чем принимать решения. Я взялся за изучение этого бизнеса с азов, обзванивал потенциальных клиентов вместе с торговыми представителями и всячески демонстрировал свое желание учиться.

На сей раз Шерер не проявлял никаких карьерных амбиций в течение семи лет, пока был подчиненным Байндера. Он избегал даже самых соблазнительных предложений о работе, говоря, что быть вторым человеком в стремительно развивающейся компании, такой как Amgen, «гораздо лучше, чем ловить журавля в небе». За год до ухода Байндера с поста CEO совет директоров сообщил Шереру: «Кевин, считай, что ты уже получил эту должность. У тебя есть год на то, чтобы разобраться

в научно-исследовательской работе». Шерер снова серьезно принялся за дело: сидел в лабораториях, брал уроки у специалистов и изучал деятельность конкурентов.

Когда совет директоров объявил о том, что Шерер займет кресло CEO, он лично встретился со всеми ответственными сотрудниками Amgen, которых насчитывалось около полутора сотен. Узнав об их видении ситуации, Шерер составил целостную картину перспектив развития компании.

Эти беседы стали самой важной вещью, которую я сделал перед вступлением в должность. Благодаря им я составил полное представление о компании. Мы смогли объединиться вокруг новых перспектив и новой стратегии развития Amgen на следующее десятилетие.

Суровый опыт, пережитый Кевином Шерером, помог ему вернуться в строй и отрегулировать внутренний компас. Сделав выводы из неудачи в MCI, он признал свои ошибки и провел огромную работу над собой. Оказавшись на вершине в Amgen, он смог учесть прошлый негативный опыт. И тщательно изучил бизнес, прежде чем возложил на себя ответственность за него, прислушался к советам коллег и упорно пошел к цели.

Настойчивость Шерера в стремлении стать истинным лидером сослужила добрую службу и ему самому, и его компании. За первые шесть лет его пребывания в должности прибыль Amgen увеличилась на 25 процентов, стремительно растут доходы и рыночная капитализация. Из производителя всего нескольких препаратов компания превратилась в признанного новатора, совершившего прорыв в фармацевтике.

Пятнадцать лет спустя, размышляя о приобретенном в MCI опыте, Шерер заключил: «Мы представляем собой мозаику, составленную из всего, что нам довелось пережить».

Если задуматься, опыт работы в MCI был не так уж плох. Я узнал, как работает компания в условиях жесткой конкуренции, многое понял о бизнесе как таковом и инновациях. Этот во всех отношениях непростой опыт научил меня по-настоящему сопереживать другим людям.

Сравнивая два разных опыта, в MCI и Amgen, Шерер говорит: «Любить свое дело жизненно важно, иначе никак не покажешь всего, на что способен».

Огромное значение имеет интерес к конечному результату своего труда. Когда я работал в MCI, передача сигнала на дальние расстояния за умеренную цену никогда не вызывала у меня эмоционального отклика. Другое дело, когда к тебе подходит человек и говорит: «Ваше лекарство спасло мне жизнь», — такие вещи невероятно вдохновляют.

История Шерера наглядно демонстрирует, что лидеры, временно сошедшие с дистанции, могут вернуться в строй, если осознают, что понятие лидерства имеет отношение не столько к ним самим, сколько к людям, которых они должны вдохновить. Именно о переходе от «я» к «мы» пойдет речь в следующей главе.

*К читателю: прежде чем перейти к чтению следующей главы, выполните, пожалуйста, упражнения к главе 2 из приложения B.*