

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Предисловие к русскому изданию | |
| О лидерстве с болью и надеждой | 9 |
| Предисловие | 13 |
| Введение | |
| Все плохо. И вот почему | 17 |
| ГЛАВА 1 | |
| Почему вдохновение и басни только усугубляют ситуацию | 49 |
| ГЛАВА 2 | |
| Скромность. Почему у лидеров ее нет | 77 |
| ГЛАВА 3 | |
| Подлинность: неправильно понятая и переоцененная | 99 |
| ГЛАВА 4 | |
| Должны ли руководители говорить правду — и говорят ли? | 119 |
| ГЛАВА 5 | |
| Доверие: куда оно ушло и почему? | 145 |
| Глава 6 | |
| Почему лидеры всегда «едят первыми» | 167 |
| Глава 7 | |
| Позаботьтесь о себе сами | 183 |
| ГЛАВА 8 | |
| Как исправить ошибки лидеров: вы сможете выдержать правду | 205 |
| Благодарности | 233 |
| Примечания | 237 |
| Об авторе | 255 |

Предисловие к русскому изданию *О лидерстве с болью и надеждой*

Если подсчитать, сколько книг и статей ежегодно публикуется по всему миру на тему лидерства, то, простите за простенький каламбур, лидерство будет лидировать с большим отрывом. И вот вы держите в руках еще одну книгу, в названии которой фигурирует лидерство, и вам предстоит решить, читать ее или нет. В чем состоит своеобразие книги Пфедфера?

Само имя автора говорит о многом. Джеффри Пфедфер – ведущий профессор знаменитого Стэнфордского университета, автор многих книг, в том числе переведившихся на русский язык. Он – главный редактор одного из самых известных ежегодных сборников статей о лидерстве. Иными словами, Пфедфер является признанным экспертом в области лидерства.

У книги необычная цель: привлечь внимание читателей к бедственному положению целой отрасли менеджмента, которую автор называет «индустрией лидерства». Он приводит впечатляющие данные о средствах, которые ежегодно тратятся на исследования лидерства и обучение навыкам лидерства, и приходит к печальному выводу о крайней низкой эффективности этих расходов.

Пфеффер — человек острого критического ума. Он решается подвергнуть сомнению некоторые теории лидерства, вокруг которых возникла уже полноценная инфраструктура: целые компании специализируются на тренингах соответствующего стиля лидерства, публикуются результаты исследований, якобы подтверждающих эти теории, работают сайты и порталы и пр. Ценность этой критики состоит не только в выявлении противоречий между положениями этих теорий и управленческой практикой. Она важна, поскольку содействует выработке критического подхода к литературе по менеджменту. Метод, которому следуют многие авторы, состоящий в том, что на основе нескольких положительных примеров делаются далеко идущие выводы, например, об успешности «скромных» лидеров, есть не что иное, как логическая ловушка. Действительно, кто проверил, что другие «скромные» лидеры оказываются столь же успешными, что и описанные в книге Коллинза? Еще хуже дело обстоит с «аутентичным» лидерством. Как показывает Пфеффер, статистика свидетельствует, что среди успешных лидеров гораздо чаще встречаются люди нарциссического склада, чем люди, прежде всего заботящиеся о своих ведомых. Очень точным является и замечание Пфеффера о том, что личность человека претерпевает непрерывные изменения, поэтому возникает серьезная проблема: об аутентичности в какой момент времени идет речь и как быть с принципиальной ситуационностью поведения человека?

Таким образом, размышления и исследование Пфеффера учит читателя оценивать аргументацию авторов теорий и концепций менеджмента и не умиляться красивым морализаторством. Сейчас много говорят о необходимости выработки у менеджеров навыка критического мышления. Книга Пфеффера может служить «хрестоматией» в этой области.

Как это часто бывает, критический потенциал книги превышает ее конструктивный потенциал. Фактически автор всего лишь призывает избавиться от иллюзий, которые на протяжении многих десятилетий сформировались в отношении лидерства, чтобы выработать более реалистические представления

о нем. Ему не удастся описать, как это можно сделать. Почему? На мой взгляд, прежде всего потому, что Пфедфер, как и многие другие авторы, пишущие о лидерстве, не дает себе труда определить это понятие. Из текста книги следует, что автор считает любого менеджера, занявшего позицию главы компании, лидером. Но такой подход приводит к полному смешению понятий «менеджер» и «лидер». Поражения лидеров, о которых с таким драматизмом рассказывает Пфедфер, фактически оказываются провалами менеджеров, оказавшихся неспособными стать лидерами. Мне представляется, что, пока авторы работ о лидерстве не начнут определять, что они понимают под этим термином, в этой области вряд ли будет возможна конструктивная дискуссия.

Несмотря на определенные ограничения, характерные для книги Пфедфера, ее, безусловно, следует признать вехой в исследовании лидерства. Пфедфер еще раз напомнил нам, что от поиска «идеального» стиля лидерства исследователи отказались много десятилетий назад, что развитие общества порождает потребности в лидерах нового типа и что только системный и честный подход к изучению практики лидерства может дать значимые результаты и повысить эффективность «индустрии лидерства».

Всем, кому интересна тема лидерства и кого вдохновляют бескомпромиссные интеллектуальные упражнения, я советую прочитать книгу Пфедфера.

*Сергей Филонович,
декан Высшей школы менеджмента
НИУ «Высшая школа экономики»*

Предисловие

Если мы хотим изменить мир, где лидеры слишком часто терпят поражение, рушится слишком много карьер и где враждебные для сотрудника компании – обычное дело, для начала следует признать кое-какие факты и понять, почему мы оказались в такой ситуации. Только тогда мы сможем добиться долгожданных сдвигов. Мифы и истории успеха, конечно, утешают, но они плохое подспорье, если мы решили что-то изменить.

Я понял эту истину на собственном опыте. Всякий раз, когда я читаю слушателям программы MBA курс «Пути к власти» или провожу встречи, посвященные своей книге «Власть. Почему у одних она есть, а у других – нет», я слышу один и тот же комментарий: «Ваш материал противоречит многому из того, что говорят и пишут о лидерах и лидерстве другие». И в то же время выпускники, уже получившие степень MBA, часто сообщают мне, что, работая, сталкиваются с пропастью между тем, чему учит индустрия лидерства, и тем, что они узнали от меня или сами вынесли из наблюдений за другими людьми – то есть теми идеями, что сделали их более эффективными и успешными. На это я отвечаю так: общепринятая точка зрения на лидерство больше основывается на ожиданиях, чем на реальности, на желаемом, а не на фактах, на убеждениях, а не на научных данных.

Изъяны современного представления о лидерстве очевидны и серьезно влияют на то, как люди – часто в ущерб себе – управляют своей карьерой. Некритичное восприятие историй успеха разных лидеров мешает нам признавать реальность и принимать меры для улучшения ситуации. Поэтому я решил обратиться к теме лидерства и попытаться понять, почему все книги, блоги и лекции о лидерстве, все деньги, потраченные на развитие лидерских качеств, явно не смогли сделать работу в компаниях более привлекательной и помочь людям добиться успехов в карьере.

Таким образом, эта книга в некотором смысле предваряет мою книгу «Власть». В «Лидерстве без вранья» мы рассмотрим, почему многие популярные представления о лидерстве и усилия, направленные на развитие лидерских качеств, не соответствуют современному положению дел. Это значит, что нам нужно переосмыслить поведение людей. Еще острее мы нуждаемся в новом подходе к обучению и наставничеству, чтобы люди могли хорошо ориентироваться в корпоративном мире, в котором мы все живем. Таковы цели книги «Власть» и курса, посвященного власти в организациях, который я читаю в Стэнфордском университете.

Я начал работать над этой книгой с простой, но в то же время амбициозной целью – заставить людей переосмыслить и перестроить свое поведение в отношении такой важной темы, как лидерство. Моя цель состоит в том, чтобы за ближайшие несколько десятков лет то, что творится в последние десятилетия с организациями и с карьерами, в идеале стало намного более человечным и полезным.

Приведу историческую аналогию. На рубеже XX в. врачебная практика и медицинское образование в Америке находились в удручающем состоянии. Пациентам прописывали непроверенные лекарства и предлагали недоказанные научно методы лечения, а финансовое благополучие врачей в большей степени зависело от их обходительности и умения убеждать, чем от научной обоснованности и медицинской эффективности предлагаемых ими средств. Работать врачом мог

почти любой, для этого не требовалось лицензии. И, хотя выдающиеся врачи и ученые все же работали (и закладывали основы современной медицины), отрасль изобиловала шарлатанами и знахарями. Многие медицинские вузы являлись частными коммерческими заведениями – их мало волновала наука и очень волновала прибыль. Они не слишком заботились об уровне предлагаемого образования и о последующих успехах выпускников (точнее, о том, какой вред они наносят).

В эту трясину Фонд Карнеги отправил Авраама Флекснера – более известного в среде педагогов, а не врачей, – с заданием изучить состояние американского медицинского образования. Его отчет, изданный отдельной книгой в 1910 г., в корне изменил всю сферу медицинского образования, а также медицинскую науку и практику. После выхода этого отчета треть существовавших тогда медицинских учебных заведений были закрыты, было введено официальное лицензирование врачей, а лечебная практика стала опираться на научную основу. И, хотя эта цель не достигнута, ее необходимость признана большинством медиков, и именно поэтому наметился значительный прогресс в профилактике и лечении заболеваний*.

Поразительно, насколько эта ситуация похожа на сегодняшнее состояние индустрии лидерства. Хотите стать тренером по лидерству? Можете поступить в вуз или записаться на одну из многочисленных программ разного качества и научного уровня, где готовят тренеров различной квалификации. Но даже это необязательно. Вы можете стать тренером хоть завтра.

Желаете стать экспертом по лидерству? Можно пройти обучение и прочитать соответствующую научную литературу. А можно обойтись без этого. Если вы убедительны, красноречивы или привлекательны, если у вас имеется достаточно интересная, возвышающая вас над обычным уровнем история (или сочетание каких-нибудь из перечисленных свойств), вы

* См., например, Thomas P. Duffy, "The Flexner Report — 100 Years Later," *Yale Journal of Biology and Medicine* 84, no. 3 (September 2011): 269–76.

можете стать успешным блогером, лектором и консультантом по лидерству — независимо от того, читали ли вы когда-нибудь (не говоря уже о том, писали ли) какую-либо социологическую литературу по данной теме.

Конечно, сегодня имеется много поистине выдающихся личностей с исключительно высокой квалификацией, прилагающих большие усилия, чтобы улучшить ситуацию в организациях и карьеры лидеров. И в то же время индустрия лидерства полна шарлатанов и мошенников, которые раздают обещания и рассказывают истории — частью правдивые, частью нет, но неизменно вдохновляющие и успокаивающие, — вот только по большей части из них нельзя сделать вывод, что из рекомендуемого действительно работает, а что — нет. И так же, как в медицинской сфере до Флекснера, самый существенный фактор в индустрии лидерства — это деньги, а не полезные знания, доказанные фактами. Гуру в области лидерства пытаются оправдать свое право на существование не знаниями или достижениями, а известностью у публики, и добиваются ее участием в TED-презентациях, ведением блогов или написанием книг, изобилующих советами для лидеров — как полезными, так и абсолютно бессмысленными.

У меня нет иллюзий, я не надеюсь, что эта книга по своему влиянию на индустрию лидерства станет чем-то подобным отчету Флекснера. Но в мире, где работающие безразличны, недовольны и разочарованы, где в компаниях слишком много лидеров, в то время как подлинные лидеры теряют работу, необходимо как можно яснее показать, что сегодня не так в области лидерства, и что можно сделать, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Называя многое принятое сегодня в этой сфере обманом, эта книга предлагает более пристальный, научный взгляд на важные аспекты поведения лидеров. А главное, она призывает всех прекратить, наконец, глотать сладкие, но ядовитые снадобья вместо лекарств.

Джеффри Пфеффер

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

Введение

Все плохо. И вот почему

Лидеры терпят поражения недопустимо часто, подводя своих людей, организации, общество и даже самих себя. Каждый день мы читаем в новостях все новые истории о провале какого-нибудь руководителя.

Лидеры подводят самих себя. Например, Доминик Стросс-Кан, имевший все шансы стать следующим президентом Франции, был арестован за сексуальные домогательства к горничной в нью-йоркском отеле. Брендан Эйч, генеральный директор Mozilla (разработчика браузера Firefox), подал в отставку из-за политической поддержки акций, направленных против геев. Бывшего CEO Yahoo! Скотта Томпсона выгнали за то, что тот указал в резюме наличие высшего образования в области информатики, хотя на деле его не имел.

Лидеры подводят своих клиентов. Например, руководители авиакомпаний сделали полеты столь неприятным занятием, что самые выгодные клиенты бегут от них, предпочитая летать частными самолетами, или стараются по возможности вообще не летать. Amazon не продает некоторые популярные книги и DVD, потому что не может договориться с поставщиками. Банки ошибочно обращают взыскание на собственность

должников или списывают средства со счетов клиентов таким образом, чтобы начислять максимальные пени за овердрафт.

Лидеры подводят своих акционеров. Вспомним Рика Вагонера, доведшего General Motors до банкротства, Ричарда Фалда, благодаря которому канули в Лету Lehman Brothers, или Эда Ламперта, поставившего крест на легенде розничной торговли – компании Sears.

Еще хуже, что лидеры подводят своих подчиненных. Стэн О'Нил привел к краху знаменитый инвестиционный банк Merrill Lynch, что повлекло сокращение тысяч рабочих мест. Карли Фиорина, Марк Херд, а совсем недавно и Мег Уитмен проводили массовые увольнения в Hewlett-Packard. И, наконец, авиакомпании одна за другой (за исключением Southwest Airlines) в ходе реструктуризации сокращали зарплаты, рабочие места и пенсии сотрудников.

И это лишь несколько примеров из огромного – невообразимо огромного – списка катастрофических неудач лидеров.

Как же они случаются, все эти провалы, – после тысяч книг, лекций, блогов, курсов и программ по развитию лидерских качеств? Как такое возможно после ста с лишним лет научных исследований о том, как правильно выбирать лидеров? Я расскажу вам о том, как случаются неудачи, почему ситуация в этом смысле не улучшается и каким образом можно хоть немного поправить положение дел.

Но сначала давайте договоримся: эта книга – не просто описание провалов различных лидеров. Ее цель – помочь вам понять некоторые *причины* этих провалов.

Есть два подхода к пониманию многочисленных неудач лидеров, которые ежедневно попадают в заголовки новостей. Во-первых, так называемая теория гнилого яблока. Согласно ей, руководство плохо умеет выбирать нужных людей на лидерские позиции, учебные заведения не способны привить своим студентам этические нормы поведения лидеров, а сами лидеры придерживаются неверных ценностей. Я нисколько не сомневаюсь в справедливости всех этих упреков, однако «теория гнилого яблока» не только не объясняет, почему проблема

так распространена, она еще и предлагает трактовку, которая не отличается универсальностью.

Например, когда в 2014 г. General Motors отозвала миллионы автомобилей из-за проблем с системой зажигания (при случайном толчке во время движения ключ зажигания проворачивался, выключая двигатель и все электрооборудование, из-за чего при аварии не срабатывали подушки безопасности). Обозреватели справедливо увязали эту проблему и ее сокрытие производителем не только с 15 уволенными сотрудниками GM, но и с корпоративной культурой компании¹. Ни один разумный человек не согласился бы с тем, что в возникновении такой проблемы и в ее последствиях – а ситуация развивалась в течение десяти с лишним лет – виновны несколько нерадивых работников. В конце концов, именно General Motors почти 50 лет назад выпустила опасную модель Corvaир, а затем травила Ральфа Нейдера, имевшего смелость привлечь внимание к печальной статистике, свидетельствующей об опасности этого автомобиля².

Во-вторых, есть и другой подход к пониманию многочисленных лидерских провалов: это исследование системных процессов, в результате которых на передний план выдвигаются лидеры, часто ведущие себя не так, как ожидают от них окружающие. Это сфера социальной психологии – закономерности формирования черт характера и моделей поведения, приносящих карьерный успех и руководящие должности (кстати, эти черты весьма сильно отличаются от качеств, которые мы по привычке ожидаем увидеть в лидерах). В число этих системных процессов входит и то, как мы рассказываем истории о лидерстве и лидерах, и как оцениваем (или почему не можем оценить) обстановку в их компаниях, и, наконец, то, как преподают науку о лидерстве в учебных заведениях. Мы часто оцениваем (или терпим неудачу, оценивая) исходные условия, рассказываем героические легенды о лидерах и пытаемся упрощенно анализировать их поведение – а это затрудняет постановку точного диагноза и, следовательно, мешает улучшить положение дел.

Я сторонник второго подхода. Я хотел бы помочь вам понять, почему эти провалы по-прежнему происходят недопустимо часто, и уяснить, какие системные и психологические процессы ведут к краху организаций. Это ежедневно происходит в мире, несмотря на наши усилия по воспитанию лидерских качеств и навыков, включая все учебные программы, книги, TED-презентации и т.п. Когда мы разберемся в причинах того, что происходит на рабочих местах, у нас будет больше шансов осуществить эффективные изменения.

Провал индустрии лидерства

Эта книга началась с наблюдений, за ними последовали умозаключения и наконец – понимание. Мои наблюдения таковы: с одной стороны, есть огромная, постоянно растущая индустрия лидерства, состоящая из огромного числа книг, статей, лекций, семинаров, блогов, конференций, тренингов по развитию лидерских качеств. Все это доступно на протяжении многих десятилетий, и за это время рекомендации о том, как повысить эффективность работы групп и организаций, почти не изменились. Лидерам в числе прочего рекомендуется внушать доверие, быть искренними, говорить правду, помогать другим людям (особенно тем, кто работает с ними и на них), демонстрировать скромность, сочувствие, понимание, эмоциональный интеллект и тому подобные разумные и, на первый взгляд, универсальные вещи. С другой стороны, мы видим вокруг себя обескураживающие примеры компаний, полных безразличных, разочарованных сотрудников, не доверяющих своим лидерам. Часто главное их желание – уйти от своего работодателя. И что же в итоге? В итоге мир полон неэффективных организаций, и у самих лидеров дела идут неважно: средний срок их служебных контрактов сокращается, а вероятность крушения карьеры и увольнения постоянно возрастает.

Вот мои умозаключения: *индустрия лидерства потерпела крах*. Какими бы благими ни были наши намерения, у нас слишком мало доказательств того, что какие-то из перечисленных выше рекомендаций привели к положительным результатам. Зачастую они не только бесполезны, но еще и создают проблемы лидерам, хоть это и не принято признавать. Вследствие этого краха идей как компании, так и многие лидеры находятся сейчас в плачевном состоянии. Еще хуже, что признаки улучшения ситуации практически не просматриваются.

Мое мнение разделяют другие исследователи. Два психолога-консультанта, изучающие сферу лидерства, пришли к выводу, что «едва ли найдется какое-либо подтверждение тому, что все эти усилия... делают лидеров лучше»³. Со мной согласна Барбара Келлерман, преподаватель курса лидерства в Гарвардском институте государственного управления имени Джона Ф. Кеннеди и основатель Центра общественного лидерства. Недавно она написала, что индустрия лидерства «за сорок лет своей истории не сумела улучшить условия жизни людей хоть сколько-нибудь ощутимым, значимым и измеримым образом» и что «повышение нашего коллективного внимания к лидерству совпало с тем, что мы стали ниже оценивать его»⁴.

Какое-то время я думал, что этот парадокс был всего лишь любопытной и, возможно, случайной точкой разрыва между широким спектром полезных советов и рекомендаций для лидеров, с одной стороны, и слишком большим числом неблагоприятных организаций и рухнувших карьер, с другой. Но постепенно приходило понимание: дело не только в том, что усилия по воспитанию более эффективных лидеров по прошествии десятков лет так и не дали существенных результатов. Я понял, что многое из того, что происходило и происходит сейчас, почти наверняка (пусть порой и непреднамеренно) усугубляет ситуацию. Ее можно исправить, но задача эта не из легких. Попробую объяснить почему.

Если кого-то заботит психологически и даже физически тяжелое бремя, которое приходится терпеть сотрудникам из-за их хамоватых и надменных начальников, если кого-то волнует

наполненная стрессом атмосфера на рабочих местах и та дорогая цена, которую люди платят, когда их лидеры «прогорают» и теряют работу (а я подозреваю, что это волнует многих), тогда провал индустрии лидерства во всех ее формах и видах деятельности следует объяснять и исправлять. Лучшее, что я могу сделать для достижения этого, — написать книгу.

План таков. В этом введении я изложу данные, демонстрирующие четыре положения: (1) индустрия лидерства обширна и известна, но, несмотря на весь ее масштаб, (2) организации в США и во всем мире по большей части заполнены недовольными, безразличными к своей работе сотрудниками, которые не доверяют своим лидерам (хотя, разумеется, есть исключения — компании, входящие в рейтинги наиболее привлекательных работодателей); (3) лидеры всех уровней все чаще теряют работу, отчасти потому, что не готовы к реалиям жизни организации, и, таким образом, (4) индустрия лидерства потерпела крах и, демонстрируя свою неспособность создавать эффективных, успешных лидеров, она не может даже заполнить вакансии руководителей компаний и организаций.

У меня есть предположения по поводу некоторых причин этих провалов. Одна из самых больших проблем состоит в том, что подготовка и развитие лидеров во многом превратились во что-то вроде светской проповеди — пересказ вдохновляющих историй о героических лидерах и исключительных организациях. На какое-то время эти рассказы приводят слушателей в приподнятое настроение, но в компаниях от этого ничего не меняется. В главе 1 я объясняю, почему вдохновение — плохой фундамент для существенных изменений и почему легенды о лидерах, часто содержащие лишь небольшую долю правды, — всегда ухудшают положение дел, иногда значительно.

В последующих главах я рассматриваю часто упоминаемые черты характера и формы поведения лидеров: скромность — в главе 2, подлинность и искренность — в главе 3, правдивость — в главе 4, внушение доверия — в главе 5, заботу о людях — в главе 6. Все это замечательные качества, и, если бы лидеры постоянно демонстрировали их, организации и их

сотрудники, несомненно, чувствовали бы себя лучше. Но я покажу, что эти качества демонстрируют очень немногие лидеры, даже из числа самых известных и успешных. Затем я расскажу – и приведу доказательства – о том, почему иногда правильно поступать *вопреки* предписаниям, по крайней мере это верно для тех, кто стремится строить карьеру. И этот факт лежит в основе утверждения, что *именно те качества*, которые выбирают и поощряют в большинстве компаний, на деле не могут сделать людей успешными лидерами для подчиненных или не приводят организацию к успеху в долгосрочной перспективе.

В главе 7 из всех этих данных мы извлекаем один важный урок: прежде всего вы должны заботиться о себе. Можно сколько угодно сожалеть, что положительные черты лидеров часто не признаются и не вознаграждаются, а карьерный рост и финансовое благополучие им приносят противоположные качества. Однако такое морализаторство ничего не меняет в сути процесса принятия решений в организациях и практически никак не помогает лидерам в их карьере. Кроме того, преследование собственных интересов, как учат практически все экономические теории со времен Адама Смита, может оказаться полезным не только для вас, но и в целом для социальных систем, включая организации, частью которых вы являетесь. Альтернатива – надежды на то, что некий могущественный, по-отечески добрый и мудрый благодетель найдет вас и будет вас опекать и продвигать, – выглядит в лучшем случае рискованным предположением.

Глава 8 завершает книгу простым, но важным выводом: чтобы изменить мир наемного труда и лидерства, нам придется пойти дальше столь популярных сегодня полуправдивых и своекорыстных историй. В каждой главе, включая это введение, я предлагаю лидерам, да и всем остальным, рекомендации и варианты действий по устранению обсуждаемых проблем. Но я реалист. Если бы этим рекомендациям можно было легко и безболезненно следовать, их бы уже давно воплотили в жизнь.

Моя цель проста. Не нужно писать очередную, не способную ничего изменить для большинства компаний книгу, не нужно никого успокаивать и поднимать настроение людям, которые даже не осознают, что приближаются к краху своей карьеры. Вместо этого пора собрать свидетельства того, что на самом деле происходит с лидерами и лидерством и почему. Даже если знание не подвигнет вас на перемены, вы по крайней мере глубже поймете реалии повседневной жизни организации и это понимание поможет лучше ориентироваться в них. Итак, давайте перейдем к сути этого рискованного предприятия, которое называют лидерством, — к комплексу действий, в основном не способных помочь ни организациям, ни самим лидерам.

Индустрия лидерства обширна

«Лидерство» — популярный термин, охватывающий чрезвычайно широкий спектр действий. Запрос по слову «лидерство» в Google Scholar — поисковой системе, специализирующейся на научно-исследовательской литературе, выдает 2,64 млн ссылок. Поиск в самом Google выдал 148 млн ссылок на этот термин. Amazon отреагировал 117 000 страницами*.

Слово «лидерство» выделяется на фоне других отчасти потому, что многие люди, как ученые, так и практики, считают его важным, если не основополагающим фактором бизнеса и эффективности работы организации. Такая безусловная вера в важность лидерства по-прежнему крепка, несмотря на то что научные данные по этому вопросу сейчас гораздо менее однозначны⁵. Профессор бизнес-школы Джеймс Мейндл назвал этот акцент на лидерстве как факторе успешной работы организаций «влюбленностью в лидерство». Он и его коллеги отмечали, что «создание структуры организации подняло понятие лидерства до высокого статуса и уровня значимости.

* По состоянию на 12 декабря 2013 г. — Прим. авт.

Его значение подчеркивается, и, таким образом, это понятие приобрело блеск, выходящий за рамки обычного научного исследования»⁶. Мейндл и его коллеги продемонстрировали, что количество упоминаний лидерства в популярной прессе напрямую связано с экономическими показателями – того и другого было больше в благополучные времена. Изучая различия в использовании термина «лидерство» в разных отраслях промышленности и в отдельных компаниях, Мейндл вновь отметил положительную связь между упоминаниями о лидерстве и производительностью. В итоге он пришел к выводу, что понятие лидерства было придумано, чтобы объяснить очень высокую – или очень низкую – эффективность работы организации. По сути, это способ создания упрощенной модели мира, которая считает возможным личный контроль. Иными словами, если дела идут не слишком хорошо, назначьте козла отпущения лидера и найдите ему замену.

Если для многих «лидерство» – такой важный термин и даже способ постижения мироустройства, вряд ли нас должен удивлять тот факт, что высшие учебные заведения, заинтересованные в количестве студентов и пожертвований, делают упор на развитие лидерских навыков у своих учеников. И в этом все дело. Университеты часто утверждают, что развивают лидерские способности – навыки настолько востребованные и желанные, что практически все бизнес-школы и многие другие профессиональные учебные заведения, колледжи и университеты делают акцент на развитии лидеров в своих декларациях о миссии. Например, миссия Гарвардской школы бизнеса – «воспитывать лидеров, которые оставят след в мире». В декларации о миссии Университета Уэйк Форест есть фраза «дать студентам представление о мире, в котором они будут лидерами». В исследовании, опубликованном в научном журнале *McKinsey Quarterly*, отмечено: «Колледжи и университеты предлагают сотни курсов по лидерству»⁷. В самых разных колледжах созданы центры развития лидерства, они организуют мероприятия по развитию лидерства и одновременно привлекают пожертвования.

Другой показатель роста отрасли лидерства – количество потребляемых ею времени и денег. По оценке преподавателя Школы им. Кеннеди Барбары Келлерман, ежегодно на корпоративное обучение тратится около \$50 млрд⁸. В докладе, подготовленном Американским обществом по обучению и развитию (ATSD)*, говорится, что в 2011 г. на обучение и развитие персонала всего было потрачено \$156,2 млрд. Конечно, обучение и развитие навыков сотрудников не сводится к воспитанию лидерских свойств, сюда также входят вопросы развития профессиональных умений, повышения качества и различные технические процессы. Тем не менее, по мнению ASTD, на курсы, связанные с управлением и контролем, приходится около 12,6% всех расходов на обучение, что означает почти 20-миллиардные траты на развитие лидерских навыков⁹. Согласно подсчетам трех консультантов из McKinsey, американские компании ежегодно расходуют около \$14 млрд на организацию и проведение курсов по развитию лидерских качеств. В этой оценке с ними сходятся и другие эксперты¹⁰.

В большинстве своем рабочие места ужасны

Независимо от времени и денег, потраченных на развитие лидерских качеств, ситуация на рабочих местах (не только в США, но и во всем мире) очень непростая, и в компаниях полным-полно незаинтересованных, разочаровавшихся и недовольных сотрудников. Вот показательные примеры.

Несколько лет назад профессор менеджмента (и по совместительству мой коллега по Стэнфордскому университету, а иногда и соавтор) Роберт Саттон написал книгу под названием «Не работайте с м*даками»¹¹. Она стала бестселлером во всем мире, потому что нашла отклик в сердцах миллионов.

* Теперь это объединение называется Association for Talent Development (ATD) — Ассоциация по развитию талантов. — *Прим. ред.*

Люди говорили Саттону, что собираются купить экземпляр и положить на стол своему начальнику (анонимно, разумеется). Покупатели приобретали книгу и для себя, чтобы осмыслить агрессивную рабочую среду, в которую попадают очень многие из нас, и понять, что делать в такой обстановке. После выхода книги Саттон получил много электронных писем с описаниями – иногда с душераздирающими подробностями – случаев пренебрежения, издевательств и жестокого обращения, которым сплошь и рядом подвергаются сотрудники современных компаний. Одно из возможных объяснений положительной реакции на книгу Саттона и такого множества полученных им рассказов из жизни рядовых сотрудников предприятий состоит в том, что так называемые лидеры, руководители больших коллективов – либо жестокие грубияны, либо просто не нашли контакта со своими подчиненными.

И действительно, систематически поступают данные о травле на рабочем месте: о широко распространенных словесных оскорблениях, крике, ругани и об атмосфере запугивания в целом. В Стаффордширском университете в Великобритании провели опрос студентов, совмещающих учебу и работу, и половина опрошенных сообщила, что в тот или иной момент своей профессиональной жизни подвергались травле на работе¹². В рамках другого исследования были опрошены 1100 сотрудников Национальной службы здравоохранения Великобритании, около 38% из них пережили как минимум один случай издевательства на рабочем месте только за последний год¹³. Опрос медицинских сестер, работающих в Национальной службе здравоохранения, выявил, что 44% из них подверглись травле за предшествующие 12 месяцев¹⁴. По утверждению двух профессоров менеджмента, 10% наемных работников в США заявили, что *ежедневно* становятся свидетелями грубости на рабочих местах, а 20% опрошенных отметили, что становятся объектами грубого обращения не реже одного раза в неделю¹⁵.

Когда обстановка на рабочем месте враждебная, а лидер склонен к жестокости, от последствий страдают как сотрудники, так и их работодатели. Сотрудники испытывают стресс

и депрессию, с отрицательными последствиями для их физического и психического здоровья. «Из-за грубого обращения на рабочем месте сотрудники прилагают меньше усилий, меньше времени проводят на работе, снижается их продуктивность», они более склонны бросить работу¹⁶.

Неудивительно, что сотрудники, попав во враждебную обстановку и к плохим лидерам, недовольны своей работой. По данным общенационального опроса, проведенного Nielsen Company для организации Conference Board, менее половины сотрудников (47,2%) сообщили, что удовлетворены своей работой. Это исследование (начавшееся в 1987 г.) показало поразительное снижение удовлетворенности работой: с 61,1% в 1987 г. до 47,2% примерно 25 лет спустя. Более того, если не считать нескольких всплесков во время выхода из рецессий, это снижение носило последовательный и устойчивый характер¹⁷.

Другое исследование удовлетворенности работой, проведенное Right Management в 2012 г. в США и Канаде, выявило, что лишь 19% респондентов довольны своей работой, причем две трети сказали, что несчастливы на работе. Сьюзан Адамс, журналист *Forbes*, изложила результаты опроса, проведенного компанией Mercer, занимающейся консультированием в области управления персоналом: опросив около 30 000 человек по всему миру, компания сообщила, что от 28 до 56% сотрудников хотят бросить свою работу¹⁸.

Возможно, неудовлетворенность работой для вас не является показателем здоровья рабочей обстановки. Тогда рассмотрим данные о вовлеченности сотрудников. В 2012 г. Институт Гэллапа, обобщив результаты опросов американцев, пришел к выводу, что лишь 30% работников в США вовлечены в работу и увлечены ею, в то время как 20% заявили, что работа совершенно их не интересует, они бродят по коридорам, заражая недовольством окружающих и стремясь нанести вред работодателю¹⁹. В других местах ситуация еще хуже. Исследование, проведенное Институтом Гэллапа в 142 странах, показало, что лишь 13% работников эмоционально вовлечены в рабочий процесс, а около 24% совершенно не интересуются им²⁰. Более

того, как отмечает исследовательская организация, несмотря на то что за последние десятилетия экономика претерпела существенные изменения, уровень вовлеченности сотрудников почти не изменился. Если по каким-то причинам вам не нравится исследование Института Гэллага, схожим образом ситуацию описывают почти все многочисленные исследования и отчеты, регулярно выпускаемые разными консалтинговыми фирмами: они приходят к выводу, что подавляющее большинство сотрудников недовольны своей работой, не вовлечены в нее эмоционально и надеются найти другую.

Что еще важнее, сотрудники недовольны своими лидерами. Очень, очень недовольны. Летом 2012 г. в журнале *Parade* были опубликованы впечатляющие результаты опроса наемных работников в США: 35% опрошенных сообщили, что охотно отказались бы от существенного повышения зарплаты в обмен на увольнение своего непосредственного начальника²¹.

В совокупности эти данные показывают, что компании зачастую создают невыносимую обстановку, которая плохо воздействует на сотрудников и приводит к негативным последствиям для работодателей. И нет абсолютно никаких доказательств того, что в других странах ситуация существенно иная или что она со временем улучшается. В общем, каким бы целям ни служили все исследования, книги, лекции, блоги и программы по лидерству, улучшения ситуации на рабочих местах они явно не обеспечивают.

В центре внимания многих исследований феномена лидерства находится демонстрация связи между лидерством и поведением лидеров, с одной стороны, и удовлетворенностью работой, вовлеченностью сотрудников и текучестью кадров — с другой. И полученные данные говорят о полной неэффективности всей кампании под названием «лидерство». Как сказано в одном исследовании, «стиль лидерства и удовлетворенность сотрудников — насущные вопросы, поднимаемые в трудах по теории лидерства в последние годы»²². В другой работе отмечается, что «управление и лидерство — ключевые факторы удовлетворенности персонала»²³. А в исследовании,

посвященном младшему медперсоналу, указано, что «качественное лидерство в работе с младшим медперсоналом само по себе является важным показателем удовлетворенности работой»²⁴. Если, как показывают десятки исследований, лидерство влияет на вовлеченность, удовлетворенность и текучесть кадров, тогда нужно признать: плачевное состояние этих показателей служит убедительным свидетельством провала индустрии лидерства.

Лидеры регулярно теряют работу и терпят крах

Однако у тех, кто выступает в роли лидеров, положение не лучше. За завтраком знакомый, которого мы назовем Мэттом, рассказывает историю о том, как его сначала уволили из одной известной фирмы в Кремниевой долине, а теперь уже из второй. К счастью, Мэтт, выпускник очень престижной бизнес-школы, человек с выдающимся стратегическим мышлением и деловой хваткой, труженик и очень хороший человек, нашел работу еще лучше – в быстро развивающейся высокотехнологичной компании.

Подшучивая над своими неудачами, Мэтт рассказывает, как потерял обе прежние работы: по сути, он сосредоточился на технической стороне и не обращал особого внимания на политические процессы, особенно на правила в отношениях с начальством – а именно, на требование выполнять их прихоти и бесконечно льстить им.

Может быть, Мэтт просто исключение, но я сомневаюсь в этом. Другой выпускник очень престижной элитарной бизнес-школы рассказывал мне одну за другой истории своих сокурсников, уволенных в течение первых двух лет после выпуска. Он сказал: «Люди с серьезными дипломами обычно не говорят вслух о своих увольнениях, но это происходит чаще, чем вы думаете». По его оценке, основанной на рассказах людей из его круга общения, от 10 до 20% его талантливых

и высококвалифицированных сокурсников покидали работу не по своей воле в течение первых двух лет после выпуска. И снова преобладающей причиной увольнений было то, что люди верили в мир, нарисованный им в бизнес-школе и в книгах рецептов того, как должны вести себя лидеры. Поэтому они были удивлены и совершенно не готовы к тому, с чем столкнулись в действительности. И, когда лидеры этих новых сотрудников не оправдали ожиданий последних, многие прямо или косвенно дали понять этим лидерам, в чем те неправы и что думают об этом подчиненные, тем самым подписав себе приговор.

Карьера рушится не только у менеджеров младшего звена. Топ-менеджеры тоже сталкиваются со все более жесткими условиями, в которых им трудно ориентироваться. Об этом свидетельствуют снижение среднего стажа работы на одном месте и постоянно растущее число увольнений. В докладе Conference Board за 2012 г. о преемственности CEO зафиксировано снижение срока пребывания в должности с 2000 г.²⁵ Исследование консалтинговой фирмы Booz также показало снижение срока пребывания в должности высших руководителей и рост числа их увольнений. В 2011 г. были заменены около 14% руководителей 2500 крупнейших компаний мира, причем самый высокий показатель текучести кадров продемонстрировали 250 крупнейших (по размеру рыночной капитализации) компаний²⁶. Согласно ежегодным отчетам Booz о работе CEO, тенденции к укорачиванию срока и учащению увольнений очевидны не только в США, но и во всем мире.

То же самое говорят и опытные коучи топ-менеджеров: умные, целеустремленные, умеющие вести себя с окружающими, трудолюбивые люди с высокой квалификацией неожиданно часто терпят крах в карьере. Первый критический момент для увольнения наступает, когда, начав работать после окончания учебы, люди переходят с позиций, где могут преуспеть в основном благодаря личным усилиям, на роли, в большей степени зависящие от других, работу, где важнее навыки политической игры. Следующий критический момент

настает примерно через 20 лет, когда успешные сотрудники достигают высоких уровней иерархии, на которых все окружающие умны и опытни. В этот момент дифференцирующим фактором становится способность ориентироваться в гораздо более насыщенной политической среде, населенной игроками, которые по большей части не следуют предписаниям учебников по лидерству.

Слишком мало хороших лидеров и слишком много плохих

Если в плачевности ситуации вас не убеждают некомфортные организации и короткий срок службы лидеров, переживающих затем крушение карьеры (и это еще мягко сказано), есть и другие данные, свидетельствующие, что изобилие лекций, семинаров, книг, блогов, курсов, тренингов по лидерству, не смогли улучшить положение дел. Билл Джентри, сотрудник Центра креативного лидерства, обобщил многочисленные исследования, опубликованные за последние десятилетия. Джентри пришел к выводу, что «эффективность каждого второго лидера и действующего менеджера оценивается негативно (они вызывают разочарование, выглядят некомпетентными, не соответствуют занимаемой должности или вообще никуда не годятся)»²⁷. Иными словами, этот специалист по лидерству, опираясь на значительный массив исследований, пришел к выводу, что 50% лидеров оказываются несостоятельными. В другом обзоре научной литературы по лидерству авторы пришли к выводу, что «средний уровень управленческой некомпетентности в любой организации достаточно высок»²⁸. В третьем обзоре отмечено, что около половины лиц, занимающих лидерские позиции, очень быстро терпят поражение²⁹.

В статье *McKinsey Quarterly* сообщается, что, несмотря на то что большинство руководителей определяют развитие лидерства как приоритетную задачу, «всего 7% топ-менеджеров,

опрошенных в одной из британских бизнес-школ, считают, что их компании эффективно воспитывают лидерские качества, и около 30% американских компаний признают, что они не в полной мере пользуются бизнес-возможностями на международном уровне, поскольку не располагают достаточным количеством лидеров нужного уровня»³⁰. В исследовании международной компании Accenture говорится: лишь 8% топ-менеджеров считают, что их компании успешно справляются с развитием лидеров. А исследование Совета по корпоративному лидерству показало, что «тренинги по управлению людьми повысили производительность всего на 2%»³¹.

В отчете Института корпоративной эффективности за 2014 г., основанном на опросе 1367 респондентов, говорится, что в 66% лучших, эффективных компаний считают, что неэффективно совершенствуют своих лидеров и справляются с этим критически важным процессом все хуже. Неудивительно, что малоэффективным организациям он дается еще труднее, 89% из них ответили, что недостаточно развивают лидерство. То же исследование показало, что даже среди ведущих компаний лишь 27% имели преемников на высшие должности, что и следовало ожидать, когда компании неэффективно воспитывают лидеров³².

Опрос более 14 000 HR-специалистов и руководителей среднего звена «показал: всего 26% HR-специалистов и 38% лидеров сообщили, что качество лидерства в их компании «отличное» или «очень хорошее». С перспективами на будущее дела обстоят еще хуже: только 18% кадровиков и 32% лидеров сказали, что их скамейка запасных для замещения будущих вакансий сильная или очень сильная»³³.

В докладе Центра общественного лидерства Гарвардской школы имени Джона Ф. Кеннеди за 2012 г. сообщается, что 69% американцев считают, что США переживают кризис лидерства, и единственная хорошая новость состоит в том, что в предыдущем году того же мнения придерживались 77% опрошенных³⁴. По результатам опроса Harris Interactive, с 1996 г. «процент людей, хотя бы в какой-то степени доверяющих лидерам в правительстве, корпорациях и на Уолл-стрит, упал примерно с 90 до 60%»³⁵.

А почему бы респондентам не верить в кризис лидерства и не говорить о снижении доверия к лидерам, когда в числе прочих показателей поразительно часто упоминаются должностные преступления? Дональд Палмер, профессор Калифорнийского университета в Дейвисе, писал: «Нарушения в организациях происходят повсеместно. В 1999 г. Рональд Климент обнаружил, что в 40% крупнейших американских компаний из списка *Fortune 100* за 1995 г. нарушения норм и правил достигали таких масштабов, что информация о них попадала в национальные СМИ в период между 2000 и 2005 годами»³⁶. Да, это значит, что всего за пять лет четыре из десяти крупных компаний оказались замешаны в серьезных нарушениях. Заметим, что эти выводы сделаны еще до финансово-экономического кризиса, начавшегося в конце 2007 г.

Дело не только в том, что низкие оценки лидерам организаций ставят другие люди вроде ученых или общественности в целом. Сами лидеры придерживаются того же мнения. Компания Development Dimensions International (DDI), 40 лет работающая в сфере консультаций по вопросам привлечения, найма и удержания персонала, опубликовала доклад по проблемам лидерства на основе проведенного ею опроса. В докладе отмечается: «В многочисленных исследованиях, включая «Прогнозы в сфере глобального лидерства» за 2011 г. от DDI, лидеры, по их собственному признанию, очень быстро терпят неудачу... В течение многих лет сами лидеры регулярно дают низкую оценку качеству лидерства в своих организациях... Несмотря на все усилия и вложения в развитие лидерства – инновационные формы, современный контент, бизнес-симуляции, акселерационные программы, метод “70–20–10”, более качественную диагностику сильных сторон и областей для будущего развития, – повсеместного повышения эффективности лидерства достичь по-прежнему не удастся»³⁷. И это мягко сказано. Исследование DDI, где участвовало почти 1300 человек по всему миру, показало: более одной трети считают, что их начальник неэффективен. Более половины респондентов (около 55%) сообщили, что хотели бросить работу из-за своего лидера, а 39% так и поступили.

В чем же причина провала?

Когда многочисленные усилия, прилагаемые с самыми благими намерениями в течение десятилетий, не приводят ни к чему, кроме ухудшения ситуации на рабочих местах и учащения случаев краха карьеры лидеров, этому должно быть какое-то объяснение. На самом деле существует много объяснений, почему в сфере лидерства ничего не меняется к лучшему. Ниже приводятся некоторые из них; еще несколькими мы посвятим следующие разделы книги.

Несовпадение интересов

Однажды за обедом один вдумчивый топ-менеджер (зная, что я пишу книгу о лидерстве и о том, как плохо обстоят дела во многих организациях) сказал: «Ну, хорошо, тогда расскажи мне, что нужно делать, чтобы стать хорошим лидером». Я ответил: «Сначала скажи мне, по какому критерию ты измеряешь “хороших лидеров”. Эффективность? Если да, то за какой период и по каким показателям? Насколько ты держишься за свою работу как лидер? Получаешь ли максимально возможную зарплату? Можешь ли найти более престижную должность в другой компании за минимальный срок? Повышаешь ли вовлеченность сотрудников, снижаешь ли текучесть кадров?» Простой, но важный момент: часто наблюдаемое расхождение в интересах между отдельными лидерами и их организациями означает, что любая рекомендация должна начинаться с готовности к компромиссам и определения реальных приоритетов конкретного человека и многочисленных, зачастую плохо сочетающихся друг с другом методов оценки эффективности того или иного лидера.

Этому несовпадению интересов корпоративных лидеров и групп, членами которых они являются, посвящается все больше книг в области социобиологии — эволюционного подхода к пониманию социального поведения, который изучает несоответствие между тем, что хорошо для отдельных лиц и что — для групп, в которые они входят. Индивиды повышают

собственные шансы на выживание, действуя в своих интересах — стараясь любой ценой заполучить ресурсы, необходимые для этого выживания. Однако выживание группы часто зависит от индивидов, которые жертвуют ради нее собственным благополучием, — например, от солдат, бросающихся на ручную гранату, чтобы спасти жизнь своим товарищам, или родителей, отказывающихся от пищи во время голода ради детей. В одной статье, относящейся к этой области, сказано: «Проблема состоит в том, что для функционирования социальной группы как адаптационной единицы ее члены должны что-то делать друг для друга. Тем не менее такое полезное для группы поведение редко делает [конкретного индивида] более пригодным к жизни в ней»³⁸.

Кроме того, социальные психологи уже давно установили существование противоречия между необходимостью в том, чтобы лидер помогал своей группе эффективно функционировать, и его личной заинтересованностью в том, чтобы усилить свою власть над остальными, держаться за нее и использовать ее для извлечения личной выгоды³⁹. Часто лидеры, несмотря на надежды и уговоры, в первую очередь концентрируют усилия на собственной карьере и личном благополучии. Рассмотрим такой пример.

Когда бывший предприниматель в сфере информационных технологий Дик Костоло был приглашен из Google в Twitter на должность СОО*, он, готовясь к первому дню на новой работе, написал: «Завтра — первый полноценный день на посту СОО в Twitter. Задача №1: подрвать позиции CEO, консолидировать власть». Заметьте, он не сказал: «Первый полноценный день, нужно понять, что требуется сделать для большего успеха компании». Этот твит, написанный 13 сентября 2009 г., многими был воспринят как шутка — и, возможно, был ей. Но он оказался пророческим. В октябре 2010 г., 13 месяцев спустя,

* СОО (англ. Chief Operating Officer) — главный операционный директор, должность второго уровня управления в компаниях с акционерной собственностью. — *Прим. ред.*

Костоло был назначен на должность CEO, сменив на этом посту Эвана Уильямса, одного из основателей компании. Уильямс при этом сказал в своем заявлении: «Я очень рад, что занимаюсь теперь разработкой продуктов. Создавать что-то новое — мое любимое занятие... С сегодняшнего дня я полностью сосредоточусь на этой работе». Однако мало кто из учредителей компаний отказывается от власти добровольно, и нет никаких убедительных доказательств того, что Уильямс, который вскоре ушел из Twitter, был исключением из этого правила⁴⁰.

Оказалось ли восхождение Костоло к вершине власти — и уходы, и возвращения другого сооснователя компании, Джека Дорси, — полезными для Twitter? Неизвестно. Цена акций Twitter стоит на месте. Но есть много факторов, которые могли бы служить объяснением конфликта внутри компании и кадровых перестановок на высших управленческих должностях, — например, отставки ее COO в 2014 г.⁴¹

Вопреки распространенному убеждению и вопреки одному из основных положений многих теорий в области лидерства, существует значительное противоречие между тем, что хорошо для компании (или ее подразделения) и для ее лидера. На тот случай, если вы проспали последние лет десять, сообщая: многие CEO и члены советов директоров пустили свои компании под откос, и, несмотря на это, те же CEO получали внушительные выходные пособия, а члены совета в основном сохраняли свои места и даже получили новые.

Различие между интересами групп и индивидов становится очевидным в том, на чем неизменно сосредоточивают внимание многие исследователи и создатели вдохновляющих историй успешного лидерства — в основном, если не исключительно, на каком-то одном параметре деятельности группы или компании или на вовлеченности и чувстве удовлетворенности участников команды. При этом редко обращается внимание на те качества и особенности поведения лидеров, от которых зависит их собственное благополучие. Среди показателей такого благополучия — срок службы в позиции лидера, размер зарплаты, сам факт попадания на руководящий

пост. Невнимание к тому, что хорошо лично для лидеров, может быть одной из причин, почему бесчисленные советы и рекомендации приносят так мало пользы. Если благополучие лидеров не интересует исследователей (в отличие от благополучия групп или организаций), то самих лидеров оно интересует почти всегда.

У нас слишком мало параметров для определения стандарта поведения лидера

Вторая проблема с многочисленными, но малоэффективными рекомендациями состоит в том, что слишком часто упор в них делается на причинно-следственную связь между разными моделями поведения лидеров и результатами работы команды, но удивительно мало внимания уделяется главному: *насколько часто и почему эффективные модели поведения лидера повторяются окружающими* и что с этим делать. Вот аналогия, которая помогает понять, почему так важно различать правильные предписания и их реализацию на практике.

В 1847 г. профессор Игнац Земмельвайс, венгерский врач-акушер заметил, что женщины, рожавшие в венском родильном доме, умирали во много раз чаще, чем рожавшие дома. Земмельвайс пришел к выводу: причина в том, что врачи при осмотрах переходили от одной женщины к другой и даже принимали роды, не принимая никаких мер гигиены вроде мытья рук и тем самым распространяя инфекции. После того как Земмельвайс ввел в практику мытье рук раствором хлорной извести, смертность упала с 10 до 1,5%. Однако Земмельвайса подвергли остракизму и уволили за то, что он заставлял врачей следовать введенному правилу. И только когда Луи Пастер разработал теорию болезней, вызванных действием микробов, идея о том, что гигиенические процедуры играют важную роль в медицине, стала общепринятой⁴².

Что ж, истина наконец восторжествовала. Однако, согласно многочисленным свидетельствам, почти через два века после открытия микробной теории болезней гигиена в больницах и кабинетах врачей по-прежнему соблюдается