

Урок 1

Личность руководителя: три важнейшие черты характера

Если у вас есть воля, у вас есть способ решить проблему.

Итальянская поговорка

Кто не рискует, тот не пьет шампанского.

Английская пословица

Те, кто отказывается от мечты, теряются в этой жизни.

Пословица коренных жителей Австралии

Вы никогда не сможете покорить океан, пока не наберетесь смелости отпустить берег.

Корейская пословица

«Я не верю, что люди рождаются руководителями. Любой может развиваться, совершенствоваться, учиться», — утверждает Темель Котиль из Turkish Airlines (Турция). С ним согласен Ричард Раштон из Distell Group Ltd (ЮАР): «Нет такой универсальной формулы для развития личности, которая делает руководителей успешными». Питер Дж. Коулман из Woodside Petroleum (Австралия) уверяет: «Не важно, кем является генеральный директор, — интровертом или экстравертом».

Обстоятельно поговорив с этими тремя СЕО и семнадцатью другими, мы убедились, что не все так просто. По общему признанию, нет никакого теста на определение типа личности (вроде теста Майерс – Бриггс), нельзя выявить руководителя по методике чернильных пятен Роршаха, нет «распределяющей шляпы» из Хогвартса*, которая волшебным образом отделит потенциальных бизнес-лидеров от всех остальных людей. Но, основываясь на двадцати интервью, мы считаем, что есть определенные черты характера, которыми обладают успешные СЕО.

Прежде чем поделиться нашими результатами, мы, будучи любопытными, решили предложить вам пару вопросов. Интересно, как вы на них ответите.

1. Представьте, у вас напряженный рабочий день. В ваш отдел только что пришел новый сотрудник, и коллега приглашает всех познакомиться с ним. Вы:

А. Отвлечетесь от компьютера, улыбнетесь, скажете «привет» и вернетесь к своим делам.

В. Представитесь, объясните, чем занимаетесь в отделе, и скажете, что будете рады помочь или дать совет, как только освободитесь.

С. Кратко расскажете о себе и своих функциях, предложите помощь, а затем потратите пять минут на поиск информации о новом коллеге.

2. Теперь представьте, что вы вернулись домой после напряженного дня и очень утомлены. Вы садитесь перед телевизором и переключаете каналы в поисках чего-нибудь развлекательного,

* Распределяющая шляпа определяет, на каком именно факультете будут учиться юные волшебники (из серии книг о Гарри Поттере).

но наталкиваетесь на новость о крупном техническом открытии. Вы:

А. Переключаете каналы дальше как можно быстрее в поисках комедии или боевика.

В. Задерживаетесь на новостях достаточно долго, чтобы понять суть открытия, прежде чем переключить канал.

С. Смотрите весь сюжет, а затем отправляетесь в интернет или находите круглосуточный новостной канал, чтобы узнать как можно больше.

Если оба раза вы выбрали вариант С, вероятно, вы тот самый любознательный тип – такой же, как и наши 20 CEO. На самом деле любознательность – одна из обязательных черт характера, о которой почти все они так или иначе упоминали.

Всё любознательнее и любознательнее

Хотя в научной литературе, посвященной лидерству, не так много говорится о любознательности, не мы первые подчеркиваем ее важность. Джеффри Иммельт из General Electric Company (США) отмечает распространенность этой черты характера среди самых успешных бизнес-лидеров: «Руководители, которых я знаю, невероятно любознательны. Они постоянно стремятся к получению новой информации, новых знаний и к обучению. Думаю, это главный признак каждого успешного человека, которого я когда-либо встречал, – от Марка Цукерберга до Стива Джобса и Уоррена Баффета. Они невероятно любознательны».

и чутки к любым изменениям в мире и ко всему, что происходит». Владимир Рашевский из СУЭК (Россия) подводит итог нашим первым изысканиям всего четырьмя словами: «Вы ДОЛЖНЫ быть любознательными».

Но что именно это означает? У Питера Дж. Коулмана есть ответ. «Пытливый ум готов взяться за самые разные способы ведения дел», – говорит он. Другими словами, любознательность – это основа основ, которая заставляет людей приобретать новый опыт и оспаривать свои гипотезы и выводы.

Но это только один из способов двигаться вперед. На самом деле мы столько раз слышали о любопытстве во время наших интервью, что потеряли счет. Остановимся на основных пяти идеях наших соавторов. Каждый из них предлагает способ, с помощью которого любознательность станет важной составляющей профессионального успеха любого человека. Мы называем это «практикой, повышающей любознательность» и считаем, что она позволяет повысить эффективность работы всех сотрудников, включая СЕО.

1. Экспериментируем на работе (или в выходные). Боб Дадли из ВР (Великобритания) рассказал нам о своем боевом крещении после слияния ВР и Атосо в 1998 году: «После сделки меня отправили в Китай. Я знал очень мало, и мне не с кем было посоветоваться (руководители, как правило, одиноки большую часть времени – вы знаете!). Поэтому я пошел своим путем, пытаясь делать разные вещи, экспериментировал и анализировал полученные результаты. В России я (как генеральный директор совместного предприятия ТНК-ВР) часто оказывался в подобных ситуациях. Думаю, и вы учитесь методом проб и ошибок».

Обманчиво полагать, что если вы действительно хотите добиться успеха, то должны быть осторожны, чтобы не наделать слишком много ошибок (об этом подробнее мы расскажем в уроке 3). Есть другие занятия, не столь рискованные, где значение ошибок не так велико. Как бы то ни было, метод проб и ошибок (за пределами вашего кабинета) «работает» на развитие вашей любознательности: дегустация новых блюд, освоение новых видов спорта, чтение нетипичной для вас газеты или книги нового жанра.

2. Бросаем вызов прежнему мышлению. Темель Котиль говорит о себе и других генеральных директорах, которых он знает: «Время от времени необходимо бросить вызов самому себе, всем и всему. Иначе говоря, важно не застревать в интеллектуальной и профессиональной колее».

Только помните об осторожности. Оспаривание статуса-кво уместно не во всех ситуациях и корпоративных культурах. Одни боссы любят, чтобы им задавали каверзные вопросы, и с подозрением относятся к тем, кто всегда с ними соглашается. Другие не любят, когда их слова ставят под сомнение. Иногда есть веская причина делать все так, как они делали всегда. Очевидно, вам следует оценить обстоятельства и оказавшихся в них людей. Но, задавая правильные вопросы правильному человеку в правильное время, вы можете успешно развивать свою любознательность.

3. Открываем мир с новыми людьми. Ричард Раштон говорит: «Руководители компаний должны обладать пытливым умом, им необходимо путешествовать, открывать для себя что-то новое, встречаться с людьми вне работы, особенно в условиях современного глобального мира, где все изменения взаимосвязаны».

Как полагает Раштон, нет необходимости расходовать дополнительные средства или привлекать экспатов для изучения других культур. Одно из огромных преимуществ сегодняшнего «глобально взаимосвязанного» мира заключается в том, что множество людей из разных культур или социальных групп живут по соседству.

4. *Выбираемся из зоны комфорта.* Ниши Васудева из Hindustan Petroleum Corporation (Индия) утверждает, что молодым специалистам часто не хватает уверенности, чтобы принять на себя ответственность за пределами своей компетенции. Она говорит: «Выход из зоны комфорта приведет вас к чему-то совершенно новому. Даст шанс проявить себя. Возможности, которые предоставляет ваша компания, – только первый шаг, но человек должен когда-то сказать себе: “Да, я возьмусь за это и буду совершенствоваться и как личность, и как работник”».

Помните: никто не предложит вам работу, с которой вы бы не справились. Поэтому, если вы получите оффер в отдел или на должность, о которых ничего толком не знаете, используйте свой шанс, цепляйтесь за него обеими руками и относитесь к нему как к возможности учиться... а не как к квесту «скрываем свою некомпетентность».

5. *Читаем книги!* Читайте всё, даже то, что напрямую не относится к вашему профессиональному развитию. Чхоль Кюн Ли из Daelim Industrial Co. (Южная Корея) считает: «Чтение книг – главное в саморазвитии». Его аргументы весьма практичны. «Пока мы работаем, – говорит он, – у нас не так много времени».

Мы бы пошли еще дальше. Чтение книг позволяет видеть мир глазами других людей, путешествовать не выходя из дома и даже перемещаться во времени. На самом деле большинство СЕО,

с которыми мы встречались, изучают книги не только о том, как быть успешным лидером. Многие из них читают нон-фикшн про историю, политику, разные отрасли экономики, другие культуры... и даже романы. Тем, в ком уже проснулась любознательность, мы предлагаем ознакомиться со списком для чтения, рекомендованным нашими респондентами.

Что читают мировые бизнес-лидеры

Джеффри Иммельт (General Electric Company, США): «Я большой любитель книг по военной истории. Битва при Геттисберге — моя любимая битва времен Гражданской войны в США, потому что это история про ошибки. Та сторона, которая выиграла, просто совершила меньше ошибок. Но их делали все. А еще я читаю технические журналы... об авиационной промышленности, нефти и газе, энергетике. Это два моих основных источника развития!»

Мазен Ахмед Хайят (El-Khayyat Group, Саудовская Аравия): «Я регулярно читаю книги по тимбилдингу, управлению персоналом и взаимодействию с советом директоров. Считаю это полезным, особенно для компаний с большим количеством подразделений».

Диего Больцонелло (Геох, Италия): «Читал и читаю. Продолжаю узнавать и понимать мир. У меня нет времени участвовать в конференциях, но я изучаю доклады и тезисы. Я тот самый парень, который предпочитает сам себя просвещать!»

Сюдзо Кайхори (Yokogawa Electric Corporation, Япония): «Как раз читал отчет об аварии на АЭС "Фукусима-1". Люблю читать

о разных культурах, особенно про сравнение японской культуры с западной. Иногда берусь за японские романы».

Ричард Раштон (Distell Group Ltd, ЮАР): «Я читаю всё: от “Блумберга” до политических аналитиков США, о нынешней ситуации в Сирии, о том, что происходит на китайском рынке недвижимости, а также о проблемах, с которыми сталкивается Южно-Африканская республика в своем политическом и экономическом развитии. CEO должен быть читателем и достаточно быстро вникать в суть событий: геополитических, социальных и других».

Мы считаем, что любознательность не просто желательна для любого кандидата на руководящую должность, а необходима ему. Похоже, нелюбознательность грозит прямой опасностью. Константин Галанис из Quimica Apollo (Мексика) предостерегает: «Самая большая ошибка — думать, будто знаешь всё. CEO должен быть во всеоружии, все время с широко открытыми глазами».

Возможно, любознательность отчасти сопоставима со скромностью, как предполагает Ренато Бертани (Varra Energia, Бразилия): «Я все еще считаю, что быть скромным и понимать, что ты не все знаешь, — ключевое качество, которым должен обладать любой лидер». Или, как говорит Ричард Раштон, «серьезная опасность для топ-руководителей с большим стажем в том, что они приходят к убеждению в собственной правоте и осознанию своего превосходства — а это крайне опасно в современном быстро меняющемся мире». Скромность — не та черта характера, которая обычно ассоциируется с CEO, но наши исследования для этой книги продемонстрировали неожиданные результаты.

Поэтому предлагаем сделать перерыв и пройти еще один тест.

3. Представьте (или вспомните) себя в возрасте 18 лет или около того... Вы размышляете о своем будущем, хотите поступить в институт или университет. Вам посчастливилось не иметь финансовых ограничений. Вы:

А. Поступаете в ближайший вуз, даже если у него невысокий рейтинг. Зато вы можете жить дома и видеть своих друзей каждые выходные.

В. Выберете рейтинговые университеты, даже если они далеко от дома, но только те, в которые, вы уверены, поступите. Зачем рисковать? Лишние разочарования ни к чему.

С. Попытаетесь поступить в самое престижное учебное заведение независимо от того, где оно находится — в вашей стране или за ее пределами.

4. А теперь представьте себя в возрасте 65 лет. Вы собираетесь на пенсию после завершения чрезвычайно успешной карьеры. Как вы планируете проводить свободное время?

А. На поле для гольфа / у бассейна / в саду / с семьей и друзьями / с хорошей книгой / на круизном судне (при необходимости удалите или добавьте альтернативные варианты).

В. Наслаждаясь свободой, выполняете необременительную работу вроде консультирования, чтобы не скучать.

С. Какое свободное время? Вы состоите в нескольких советах директоров, включились в волонтерскую работу и даже в ряд предпринимательских или инвестиционных проектов. А еще планируете написать книгу... или защитить докторскую диссертацию.

Если вы продолжаете выбирать ответ С, скорее всего, вы не только любознательны, но и амбициозны. Поздравляем! У вас есть вторая черта характера, необходимая успешным CEO.

Амбиции: как достичь звезд

Совершенно очевидно, что руководители должны быть амбициозными. Чтобы добраться до вершины, необходимо желание туда попасть. Как отмечает Абдель Ф. Бадви из Bankers Petroleum Ltd (Канада), «люди, которые получают степень MBA, как правило, планируют стать CEO. Возможно, даже половина студентов-бакалавров [магистрантов] – это люди, которые хотят быть CEO».

Безусловно, одного желания мало. И не так важно, что у вас степень MBA престижной бизнес-школы. Вы должны быть по-настоящему амбициозны. «Успешные CEO, – говорит Ричард Раштон, – демонстрируют успех и амбиции, а также видят процессы вплоть до их логического завершения, а не только в конкретный момент. Ни одна бизнес-школа не может заложить эти качества – они определяются вашим собственным драйвом».

Другими словами, вам нужно не только желать успеха, но и обладать решимостью его достичь и продолжать преуспевать. Сюдзо Кайхори из Yokogawa Electric Corporation (Япония) говорит: «Мы на все должны смотреть свежим взглядом, не полагаясь на прошлые успехи».

Гораздо труднее верить в себя, когда другие этого не делают. Только амбиции могут сломать барьеры, которые ставит чужая предвзятость. Печально, но, например, женщинам, чтобы пробиться на вершину, нужно быть гораздо более амбициозными, чем мужчинам. Одним из самых ярких примеров реализованных

амбиций, с которым мы столкнулись в нашем путешествии с бизнес-лидерами из G20, было присутствие единственной женщины среди 20 CEO – Ниши Васудева*. Ее история демонстрирует, насколько более амбициозными должны быть женщины по сравнению с коллегами-мужчинами. «Были времена, когда мне приходилось отвозить детей в другой город, к маме, – вспоминает она. – Но я справилась. Я говорю: если вы хотите делать так же хорошо, как мужчины, делайте все, что для этого требуется».

Это не значит, что мужчины не могут стать жертвами предвзятости. «Посмотрите на мою жизнь, – говорит Штефан Мессер из Messer Group (Германия). – Никто бы не подумал, что я смогу быть CEO нашей компании». Такое часто происходит в семейном бизнесе, где возникают предубеждения против назначения членов семьи (в то время как другие семейные фирмы, наоборот, предвзято относятся к CEO со стороны). Иногда компания просто приглашает профессионально подготовленных инженеров, а не экспертов в области продаж. В любом случае только честолюбие и решительность помогли Штефану Мессеру в тяжелые времена, когда компания оказалась под контролем сторонних людей, которые едва не привели ее к гибели (об этом мы еще расскажем в уроке 3).

По иронии судьбы успех может стать большей угрозой для амбиций, чем неудача, с которой столкнулась Messer Group. Если есть один практический совет, который мы вынесли из наших интервью, то вот он: никогда не останавливайтесь на достигнутом и всегда смотрите в будущее. Как говорит Ричард Раштон, «нет такой квалификации, которая давала бы вам безоговорочное

* Прежде чем вы обвините нас в дискриминации по половому признаку, примите во внимание статистику. В Европе и США только 3–4% CEO крупных компаний – женщины. В остальном мире ситуация еще хуже. Так что «наши» 5% – не так уж плохо.

право стать CEO, потому что квалификация – это оценка ваших способностей на основе прошлого опыта». «Думаю, единственный надежный способ подготовить (“вырастить”) CEO, – соглашается Ренато Бертани, – держать профессионалов в тонусе, ставить перед ними новые сложные цели и предоставлять инструментарий для решения нетривиальных задач». Другими словами, амбиции реализуются в делах.

Прежде чем мы прервемся на несколько тестовых вопросов, процитируем мудрые слова Джеффри Иммельта: «Я смотрю на некоторых моих коллег и вижу: они думают, что день, когда стали CEO, был лучшим в их жизни. Венцом их карьеры. Вспоминаю свой первый день в качестве CEO General Electric... я словно снова стал младенцем».

Это наблюдение иллюстрирует основное различие между «амбициозностью» как чертой характера и «амбициями» как устремлениями или целями (например, заработать миллион долларов, купить Ferrari или стать боссом). Действительно, амбициозные личности, такие как Иммельт и другие наши собеседники, всегда хотят сделать еще один шаг вперед и не собираются останавливаться на достигнутом.

**На этот раз ставьте себе один балл каждый раз,
когда отвечаете «да».**

1. Столкнувшись с какой-либо задачей, посвящаете ли вы себя ее решению на 100%?
2. Вы иногда так поглощены делом, что теряете счет времени.
3. Часто ли вам приходится преодолевать себя?
4. Ваш энтузиазм иногда заразителен.