

УОРРЕН БЕННИС | РОБЕРТ ТОМАС

# КТО СТАНОВИТСЯ ЛИДЕРОМ В БИЗНЕСЕ

ВУНДЕРКИНДЫ И ВЕТЕРАНЫ

The image features two stylized, halftone-style portraits of men, likely Warren Buffett and Robert Thomas, positioned on the left and right sides of the cover. The portraits are rendered in black and white with a dense pattern of dots and lines, giving them a textured, graphic appearance. They are set against a solid olive-green background.

**GEEKS & GEEZERS**

Уоррен Дж. Беннис  
Роберт Дж. Томас  
**Кто становится  
лидером в бизнесе.  
Вундеркинды и ветераны**

*pdf*

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=45168245](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=45168245)

*Кто становится лидером в бизнесе Вундеркинды и ветераны:  
ISBN 978-5-9693-0399-7*

### **Аннотация**

В книге представлена принципиально новая попытка истолкования феномена лидерства. Основываясь на концепции горнила, радикального экзистенциального опыта, необходимого для становления лидера, авторы изучают жизнь и характер бизнесменов старой школы (ветеранов) и сегодняшнего поколения «гиков» (вундеркиндов). В биографиях этих людей находят свое отражение поворотные моменты экономической истории США минувшего столетия.

Издание предназначено всем, кто интересуется вопросами лидерства и историей успеха крупнейших корпораций и брендов.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
От авторов	26
Слова благодарности	38
Конец ознакомительного фрагмента.	44

**Уоррен Дж. Беннис,  
Роберт Дж. Томас**  
**Кто становится  
лидером в бизнесе**  
*Вундеркинды и ветераны*

Warren G. Bennis, Robert J. Thomas

GEEKS AND GEEZERS: how era, values, and defining moments shape leaders

© Accenture LLP, 2002

First published in 2002 by Harvard Business Review Press  
Boston, Massachusetts

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© Accenture LLP, 2002

All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2020

\* \* \*

# Предисловие к русскому изданию

Уважаемые читатели! Перед вами книга, посвященная раскрытию одной из «вечных тайн» человечества. Эта тайна – лидерство.

Авторы исследования – Уоррен Беннис и Роберт Томас – намеренно оставляют в стороне расхожие риторические вопросы («Почему один может стать лидером, а другой – нет?») и не акцентируют внимания на проблемах, обычных для дипломов и диссертаций («Почему некоторые люди способны выходить за рамки ситуации, чрезвычайно любопытны, давно сформулировали свою концепцию мироустройства, ясно определяют цель, всегда заряжены на успех и результат, – а другие не соответствуют этим характеристикам?»).

Книга, которую вы взяли в руки (а мы надеемся, что вы именно держите ее в руках, потому что здесь важен кинестетический аспект знакомства!), посвящена становлению личности, а также – обретению вечной молодости. Не случайно тема «живого» в человеке, в чем бы она ни проявлялась – в героизме, жизнетворчестве, любви к жизни, способности удивляться (или *неотении*), – проходит красной нитью через это удивительное исследование.

Почему же сегодня снова важен поиск настоящих лидеров? В чем причина возрастающего интереса представителей сферы бизнеса к социальной психологии: как обнаружить,

развить, обучить потенциальных лидеров?

Становление любого руководителя – всегда двоякий процесс. С одной стороны, человек овладевает профессией, необходимой для успешной деятельности. С другой стороны, в современных условиях ему необходимо освоить соответствующие лидерские роли. Можно считать успешным руководителя, который заставил подчиненного выполнить приказ. Но эффективным руководителем он будет лишь в том случае, если ему удалось создать условия, при которых подчиненный осознанно и с удовольствием решает стоящие перед ним задачи. Специальной научной литературы относительно «лидерской социализации» сегодня не так много. На уровне обыденного знания лидерские достижения человека принято рассматривать как результат сопряжения случайных моментов или следствие предопределенности.

Открытым остается вопрос о возможности переноса закономерностей, обнаруженных в биографии конкретного человека, на общество в целом. Мы возвращаемся к тому периоду социально-психологических исследований, когда впервые возник интерес к теории лидерства. Подобно тому как невозможно перечислить единый набор черт успешного лидера, невозможно и построить универсальную «траекторию жизненного пути» современного лидера, которая одинаково «работала» бы для всех стран и эпох. Однако предпринятая в этой книге попытка ответить на вопрос «Как становятся лидерами?» позволяет с некоторым оптимизмом смот-

реть на будущее развитие означенной темы. Как отмечает Дэвид Гэрген в предисловии, представленная авторами стратегия исследования предполагает непростые ответы на весьма сложные вопросы. Почему, например, одни люди находят в трудностях и испытаниях источник силы, а другие ломаются и сдаются? Почему для того, чтобы достичь успеха высшего порядка, человек должен пройти через страдания?

Попытки ответить на вопрос о происхождении лидерства посредством дихотомической модели «врожденное – приобретенное» лишены всякого смысла. Лидерство всегда проявляется при встрече человека с ситуацией. Если вспомнить метафору «пули и мишени», то «пуля» (или врожденные задатки и способности человека) – это возможность поразить «мишень». Но куда именно попадет пуля – в «десятку», в «девятку» или в «молоко»? Результат никогда не будет непосредственно связан с качествами «пули». Да, любая пуля может попасть в «десятку». Но почему это происходит не всегда? Что становится причиной точного попадания или промаха? Прицельность, энергия или иные характеристики стрелка?.. В книге очень точно сказано на сей счет: человек всегда сам определяет для себя смысл встречи с конкретной ситуацией и, как следствие, «прочитывает» таинство и интригу самой жизни. «Пуля» есть у всех.

При подготовке книги мы столкнулись с тем, как сложно перевести ее название. В оригинале оно звучит как *Geeks and Geezers*, и эти слова из заглавия в издании на английском встречаются почти на каждой странице. Мало того, авторы используют их как понятия, определяющие два типа людей, принадлежащих разным эпохам, обладающих разными стилями мышления и поведения.

В современном американском сленге слово *geek* появилось сравнительно недавно: под ним, с долей иронии, подразумевают умного, делового молодого человека, стремящегося к успеху. Есть у этого словечка и другие оттенки значения, но их мы оставим за скобками.

Со словом *geezzer* еще интереснее. Основное значение, которое дает словарь, – «старикашка, чудак». И в то же время – «состоявшийся человек, личность».

После долгих размышлений мы решили назвать молодых – *вундеркиндами*; хотя не следует, конечно, представлять их себе очкариками, склонившимися над микроскопом. Вторых же, которые годятся вундеркиндам в дедушки, мы назвали *ветеранами*. Тем более что это слово обозначает не только возраст, но и принадлежность к военной сфере: так именуют солдат, прошедших испытание службой. Ветеран, таким образом, – человек опытный и много повидавший на

своём веку.

Итак – «Вундеркинды и ветераны». Прочтите эту книгу. Она хороша тем, что прекрасно «заряжает» на преодоление невзгод. В ней не рассказано, где находится «волшебная кнопка», нажав которую можно получить необходимый эффект со всеми полагающимися дивидендами. В *преодолении* заключен смысл жизни. В нем обнаруживается и обретение человеком своей личности, и рождение лидерских качеств.

Данная книга написана американцами и – в первую очередь – для американцев. Поэтому прежде, чем мы начнем знакомиться с классическим произведением о лидерстве, вероятно, будет уместным вкратце вспомнить о специфике лидерства в нашей стране. Вдумчивый взгляд на отечественную историю обнаружит близость западных и российских реалий в тех сферах, где мы вовсе этого не ждем. А кроме того, мы постараемся выяснить, насколько применима «формула» лидерства Бенниса и Томаса к российским реалиям.

\* \* \*

«Новая модель лидерства» подробно рассмотрена в четвертой главе «Вундеркиндов и ветеранов». Забегая вперед, назовем некоторые важнейшие черты лидерства по Беннису и Томасу. В «дополненной» (но не «завершенной»!) модели перечислены следующие свойства: адаптивность; способность объединять людей общим делом; собственный «го-

лос»; внутренняя цельность. Речь, соответственно, идет о «прикладном искусстве» приспособляться к необычным и трудным условиям; о харизме, коммуникабельности и приверженности идее сообщества; о способности сказать свое – зачастую главное – слово в общем хоре голосов; о наличии мощного «стержня», силы воли, сопряженной с непоколебимой верой в свои силы.

При описании вундеркиндов и ветеранов авторы обратили внимание на удивительный феномен: одни и те же условия могут способствовать или, наоборот, препятствовать формированию лидера. И тогда вопрос был поставлен иначе: «Какие события и обстоятельства создают условия для проявлений лидерского поведения?» Именно такая постановка вопроса определила формат исследования, которое с блеском провели Беннис и Томас. Лабораторный эксперимент был здесь явно невозможен. Как же тогда обеспечить валидность и надежность эмпирических данных? Было решено опросить лидеров, которые – с точки зрения возраста – могли бы быть друг другу дедами и внуками (и двое из участников исследования действительно ими оказались). Отчасти возникшая идея напоминает реализацию «поколенческой» парадигмы. Но, не углубляясь в дискуссию о границах между поколениями, авторы обратились к представителям настолько разных возрастных групп, что сомнений в репрезентативности предложенных выборок не возникнет даже у самого критически настроенного читателя. В качестве

«ветеранов» в исследовании выступили лидеры, появившиеся на свет в двадцатые годы прошлого века, а в качестве их «внуков» – те, кто родился в шестидесятых и семидесятых, так называемые «вундеркинды» бизнеса. А чтобы не было сомнений в масштабности и строгости проведенного исследования, авторы выбирали таких испытуемых, которые были сопоставимы в профессиональном плане: и те и другие достигли выдающихся успехов и результатов в своем деле.

В чем же состоит ключевая концепция исследования (она же – центральная идея авторов о происхождении лидерства)? Беннис и Томас предположили, что на формирование лидерских качеств влияет, помимо свойств личности, время (они использовали термин «эпоха»), в которое живет потенциальный лидер. Однако в ходе исследования эта мысль получила самостоятельное развитие, и в результате соавторы разработали новую модель лидерства, согласно которой в жизни потенциальных лидеров случается некое событие (или ряд событий), образуется совокупность обстоятельств, оказывающихся движущим механизмом становления лидера. Речь идет о сложных, переломных моментах жизни, – авторы обозначили их словом *crucible* (англ. «горнило»). Особенность этих ситуаций заключается в том, что они полностью меняют предыдущий ход жизни человека, дают ему возможность извлечь новые смыслы и наполняют особенной энергией для достижения больших целей.

Для отечественного читателя знакомство с этой моделью

будет полезным: каждый из нас мог бы вспомнить неоднозначные, сложные периоды, а порой и катастрофические моменты своей жизни, после которых невозможно жить и действовать так же, как жил и действовал прежде. Список подобных событий бесконечен и разнообразен: это и потеря близкого человека, и глубокая травма (физическая или психическая), и радикальная смена образа жизни... Для любого человека трагические (как, впрочем, и радостные) события жизни – прежде всего эмоциональные переживания. Однако насколько продуктивно каждому из нас удастся переосмыслить кризис, найти подходящие способы преобразования себя и окружения и тем самым приобрести новый опыт – настолько мы приближаемся к обретению и реализации собственного лидерского потенциала.

\* \* \*

Знакомство с моделью лидерства Бенниса – Томаса будет тем ценнее для российского читателя, чем ближе она окажется образу лидера в отечественной традиции. И хотя у нас нет возможности провести исследование по лидерству в России, аналогичное тому, которое легло в основу данной книги, мы можем задуматься: в чем же особенность эпохи, ковавшей характер наших ветеранов?

Прежде всего, это была эпоха СССР – страны, строившей социализм, сочетавшей авторитаризм и идеалы «светло-

го будущего». Советский Союз вышел победителем из множества тяжелых и трагических испытаний, среди которых Великая Отечественная война занимает особое место. Наши лидеры – ветераны, которые вышли победителями из этой войны. Технологический и промышленный прорыв, произошедший в военные годы, открыл перед ними огромные возможности и раскрепостил их творческую энергию. Одним из ключевых результатов и показателей успеха этого поколения стало освоение космоса и ядерной энергии.

В СССР, безусловно, существовала своя традиция управления, суть которой состояла в синтезе двух процессов: с одной стороны – научного, инженерного и производственного, а с другой – идеологического и политического. Рассмотрим каждый из них в отдельности, ибо нашим «ветеранам» приходилось проявлять себя в обоих направлениях.

Основу управленческой подготовки составляла инженерная (высокого качества) подготовка специалистов. На то было несколько причин. Во-первых, само представление об управлении носило ярко выраженный технократический характер: организации понимались как «технические системы» или «механизмы». Такой подход превалировал в управлении не только промышленными предприятиями и целыми отраслями, но даже сельским хозяйством. В свою очередь, традиция инженерного знания – особенно в таких областях, как горное дело, железнодорожный транспорт, мостостроение, производство вооружения, – с дореволюционных вре-

мен прочно опиралась на достижения в области фундаментальной науки (математика, естествознание и т. д.). В результате страна получала специалистов высокой квалификации, которые, дорастая до руководства предприятиями, почти бессознательно привносили технократические принципы в процессы управления.

Вторая составляющая социалистического управленческого процесса – его идеологизация – была в такой ситуации не блажью, а важной частью корпоративной культуры. Именно она декларировала единство цели, наделяла труд смыслом. Технократизм и механистичность компенсировались коллективистскими (почти семейными) традициями, которые культивировались и в коммунистической партии. Известно, что люди, занимавшие самые высокие посты в государственной иерархии, считали долгом и профессиональной обязанностью регулярно отслеживать события и процессы, происходившие «на местах». Им докладывали обо всем: сколько сегодня выплавлено тонн чугуна, сколько вчера было проложено километров железнодорожного полотна, и т. д. Они лично – кого-то лучше, кого-то хуже – знали своих подчиненных, и это знание пронизывало всю иерархическую цепочку управления сверху донизу.

Вторая мировая война, кроме героизма и военного искусства, продемонстрировала высокую эффективность советской административной школы, способность практикующих управленцев справляться с кризисными и катастрофически-

ми ситуациями. В послевоенный период успехи управления были особо ощутимы в области освоения космоса и ядерной энергии и, конечно, в оборонной промышленности.

К сожалению, в СССР развитие управленческой науки и практики относилось, как и многое другое, к темам «закрытым». Кроме того, исторически (в том числе в досоветский период) руководство («правление») было деятельностью сакральной, элитарной и потому недоступной для «непосвященных». Публично обсуждать вопросы управления было не принято, а подчас и небезопасно. Отчасти поэтому «красным директорам» нередко приходилось осваивать премудрость управления не в учебных заведениях, а в реальной жизни.

Всё это привело к тому, что сегодня в наличии очень мало серьезного материала, описывающего подходы или методы, которые применялись в то время. Подобного рода рефлексия начала проявляться только в 1970–1980-е годы, когда управление стало рассматриваться как надфункциональная активность человека, как вид деятельности, а не как руководство конкретным предприятием или отраслью.

А что же следующее поколение? Молодые люди, рожденные в СССР в 1960–1970-е годы, провели детство в ситуации стабильности, предсказуемости и в то же время некоторой безысходности. Наиболее сенситивный (чувствительный к ценностям) возраст наших бизнес-вундеркиндов пришелся на середину восьмидесятых, период серьезных трансфор-

маций во всех областях жизни в стране. Именно в этот момент возникает понимание того, что власть – не «священная корова», свобода – не безумная мечта и что формальные структуры (прежде всего государственные) не всегда способны контролировать ситуацию. Но самое главное – что, опираясь лишь на профессионализм и преданность делу, о которых так много говорилось в школе, нельзя добиться тех благ, на которые можно было бы рассчитывать. Молодым людям пришлось пересмотреть весь набор ценностей, коими родители, учителя и герои кинофильмов традиционно маркировали для них «состоявшуюся» взрослую жизнь. Им пришлось пройти через суровое горнило перестройки и распада СССР. Одних это привело к новому осмыслению себя и сложившейся ситуации. Другие же так и не смогли наполнить новым смыслом возникший ценностный вакуум и «зависли» между старым и новым.

Ключевыми факторами успеха российских бизнесменов, родившихся в 1960–1970-е годы и сумевших использовать трансформацию страны в своих интересах и интересах своего бизнеса, можно считать следующие.

- Во-первых, их раннее детство совпало с невероятными успехами СССР (чего стоит один прорыв в освоении космоса). К тому же страна уже два десятилетия жила без войны, что, конечно, находило свое выражение в оздоровлении общества.

- Во-вторых, они получили качественное бесплатное образование – как школьное (их учителя были по большей части настоящими фанатами советской школы), так и высшее (университетские традиции и вообще традиции высшей школы, в особенности инженерной и естественнонаучной, были еще чрезвычайно сильны).

- В-третьих, большинство из них прошли социализацию в комсомоле. Наверное, нет смысла напоминать, что союз молодежи рассматривался в те годы как резерв будущих управленцев.

- В-четвертых, они рано занялись предпринимательской деятельностью – благо в конце восьмидесятых возникли соответствующие возможности. И новоявленные молодые бизнесмены с невероятной скоростью осваивали сначала *НТТМ* и кооперативную ниву, затем посреднические и торговые операции, нефтетрейдинг, промышленность и финансы.

В целом, рассматривая это поколение, мы видим людей, которые родились в разгар «холодной войны» – и научно-технической революции; пережили вялые годы «застоя» – и войну в Афганистане; вошли в бурю перестройки и полной трансформации страны. Они одновременно пережили и «эпоху разочарований», и «время возможностей». При этом самые успешные увидели в разочарованиях возможности, а в возможностях – стимул к образованию нового смысла жизни. Они рассчитывали – и продолжают рассчитывать

– только на свои силы и верят только в свои способности. В конечном счете их можно считать прагматичными индивидуалистами.

\* \* \*

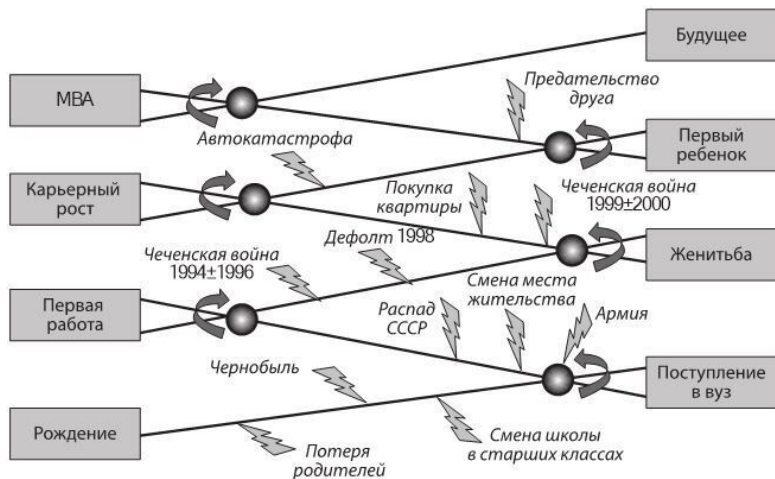
В недавнем диссертационном исследовании (проведенном в 2006–2008 годах) были изучены биографии руководителей среднего звена транснациональной корпорации<sup>1</sup>. Сначала респонденты индивидуально анализировали ключевые моменты своей жизни, вспоминали те события, когда впервые ощутили себя в роли лидера, вспоминали жизненные испытания, повлиявшие на формирование их лидерских качеств. Затем они объединялись в группы: обсуждали индивидуальные результаты, выделяли и объединяли в категории схожие поворотные моменты в жизни, давали им обобщенное название, согласованное всеми участниками группы и отражающее суть события. После этого группы представляли обобщенные и категоризированные результаты внутригрупповых дискуссий другим группам во время общего обсуждения.

В групповых дискуссиях многие понятия и представления о ключевых моментах претерпевали существенные измене-

---

<sup>1</sup> Базарова К. Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя (на материале транснациональной корпорации): автореф. дисс. канд. психол. наук. М., 2008.

ния: уточнялись, иллюстрировались конкретными примерами из жизни и, что очень важно, обобщались. Это позволяет нам выделить (см. рисунок) основные моменты эпохи, а также некоторые моменты частной жизни, которые для одних участников сыграли роль горнила, а для других таковым не стали.



Набор ключевых событий, повлиявших на развитие лидерских качеств российских бизнесменов

Отметим, что испытуемые с явно выраженными лидерскими качествами умели четко формулировать свои цели. В большинстве переломных моментов ими двигали мотивы, имевшие в их жизни важную предысторию. Выбор ву-

за, например, определялся в раннем подростковом возрасте; служба в армии – включая такие суровые моменты, как участие в афганской или чеченской войнах, – не была случайным событием. Смена сферы деятельности (бизнеса) и ближайшего окружения (семьи, друзей) имели под собой серьезную рациональную основу. Интересно отношение этой «лидерской» группы к ситуациям, которые были названы форс-мажорными: в подавляющем большинстве случаев они характеризовались как позитивные – в том смысле, что давали новые возможности для развития.

Здесь интересно то, какова была в сходных ситуациях мотивация «лидеров» и «не-лидеров». Например, в оценке вуза главным для «не-лидеров» являлся фактор «запуска» профессиональной карьеры. «Мы до сих пор пользуемся тем багажом знаний, которые получили в институте», – отмечали они. «Лидеры» же склонны были рассматривать вуз как место, где они обрели друзей, с которыми до сих пор поддерживают тесные отношения. Вуз стал для «лидеров» не только источником знаний, но и школой профессионализма, задавшей высокие стандарты деятельности. Интересно, что эти стандарты сохраняли актуальность даже в тех случаях, когда испытуемые по несколько раз меняли профессиональную область.

Особенно сильно различались испытуемые в оценках и описании форс-мажорных обстоятельств. Во всех случаях «не-лидеры» характеризовали их как негативные или ско-

рее негативные. «Лидеры» же, напротив, посчитали формажорные ситуации полезными. Например, участие ряда испытуемых в военных действиях – как по оценке на «тот период», так и по ощущению «здесь и сейчас» – оказалось позитивным. При этом эмоциональное отношение к кризисным ситуациям всегда дополнялось оценкой извлеченных уроков и их влияния на перспективу. Среди качеств, обретение или развитие которых приписывалось участию в разрешении кризисной ситуации, «лидеры» отмечали умение приспосабливаться к изменяющимся условиям, готовность экспериментировать и постоянное обучение.

Между тем вся российская история изобилует примерами коренных преобразований и успешных лидеров – как бы мы к ним ни относились. И всё же – как российскому государству, во многом неэффективному, удавалось в переломные моменты достигать успеха? Кто он – эффективный лидер в России? Сегодняшние исследователи создают разные его портреты, которые, в сущности, сводятся к четырем типам.

- Человек, стремящийся сосредоточить всю власть в своих руках. С одной стороны, вникающий в самые разные проблемы и определяющий пути их решения; с другой – не доверяющий никому, пытающийся контролировать всё и вся, воспринимающий окружение как потенциальную угрозу. Это «незаменимый» – лидер без «второго эшелона» и, как правило, без последователей, которые не могут вырасти в ситуации

централизации власти и отсутствия свободы для инициативы и саморазвития.

- Человек, способный мобилизовать все ресурсы как на личностном, так и на групповом уровне. Часто такой лидер воспринимался соратниками как угроза даже бо́льшая, чем внешний враг. Фактор страха использовался как управленческий инструмент в чрезвычайных ситуациях, а санкции со стороны лидера были наиболее эффективным орудием. Назовем такого лидера мобилизующим.

- Человек, формирующий внутри группы культуру, ценности и правила которой разделяются ее членами и привлекательны для других. Управляя культурой, лидер создает мобилизующие мифы и символы, собственным примером демонстрирует превосходство идей своей группы. Можно сказать, что такой лидер – мифотворец; он олицетворяет набор черт, которыми должен обладать каждый, и становится своего рода «образом группы».

- Человек, нашедший главную точку приложения сил и перераспределения ресурсов, воздействие на которую даст результат. Неважно, найдена эта точка (системообразующий фактор, изменение которого переломит ситуацию) рационально или интуитивно. Главное – вокруг нее можно формировать новый смысл жизни. Как правило, такая идея не лежит на поверхности, она требует серьезной аргументации, прежде чем станет «идеей масс». Именно лидер, заинтересовавший других своей идеей, получает

признание. Его можно назвать провидцем<sup>2</sup>.

Как мы можем видеть, все эти идеальные типы, за которыми угадываются отдельные фигуры нашей недавней истории, так или иначе иллюстрируют те черты, которые приводят в своей модели развития лидера Беннис и Томас. Разве не показывает «мобилизующий» лидер способность к объединению людей? Разве «незаменимый» руководитель, вникающий во все проблемы, с которыми сталкивается, не проявляет чудеса адаптивности? Лидер, которого называют «образом группы», демонстрирующий превосходство своего сообщества, – безусловно, обладатель яркого собственного «голоса». И, конечно, лидер не может обнаружить и организовать смысл жизни сообщества вокруг «точки перелома», если не имеет крепкого стержня, «внутренней целостности». Кроме того, в собирательном образе лидера в России есть нечто революционное. Российский лидер – часто герой, готовый восстать против традиции и сломать обычный уклад жизни; предложить принципиально новое, нестереотипное будущее, которое тем лучше, чем меньше похоже на привычные представления о мироустройстве.

Таким образом, соотнесение того, что мы узнаём из книги Бенниса и Томаса о лидерстве на Западе, с представлением о «вожде», руководителе в нашей стране позволяет уверенно сказать: едва ли восхождение крупных российских лиде-

---

<sup>2</sup> См.: Кричевский Р. Л. Психология лидерства: учебное пособие. М.: Статут, 2007; Кроль Л. М. Лидер наизнанку. СПб.: Питер, 2019.

ров подчиняется иным закономерностям, нежели те, что изложены на страницах данного издания. Более того, в ряде случаев отдельные эпизоды отечественной истории выступают замечательным иллюстративным материалом концепции, предложенной американскими авторами.

А потому – предлагаю начать знакомство с удивительным исследованием, давно ставшим классикой западной литературы о лидерстве!

*Тахир Базаров,*

*доктор психологических наук, профессор МГУ имени М. В.*

*Ломоносова и Высшей школы экономики*

*Посвящается Грейс, Розанне и Алиссе*

## От авторов

Мы начали размышлять, а затем и писать книгу о вундеркиндах и ветеранах, имея на этот счет совершенно разные точки зрения. Соавторство – не синхронное плавание: оно больше похоже на совместное достижение вершины и перспективы через преодоление противоречий. Фиксируя свои мысли, бесконечно и жестко споря, обмениваясь бесчисленными электронными письмами, мы стремились к взаимопониманию и согласию. Но прежде всего, несмотря на разные точки зрения, посчитали уместным, чтобы каждый из нас высказал свои собственные соображения относительно этого проекта и его замысла.

*Уоррен Беннис.* То, что я в конце концов написал книгу о вундеркиндах и ветеранах, вряд ли станет для кого-то неожиданностью – в своих книгах я всегда позволял себе опираться на личный опыт, чего никогда не скрывал.

В молодости я не считал себя вундеркингом. В те годы это слово отнюдь не означало умного, профессионального, компетентного молодого человека, похожего на Билла Гейтса. В действительности я как раз и был вундеркингом в означенном смысле – хотя и не осознавал этого. Сегодня же (по крайней мере, в глазах окружающих) я – полноправный ветеран, родившийся в 1925 году и закаленный на полях сраже-

ний Второй мировой войны, которая почти стала легендой. Я избавляю читателя от пространных стариковских откровений о том, что все мы в душе остаемся шестнадцатилетними и в один прекрасный день удивляемся: что за седовласый человек смотрит на нас из зеркала? Если читатель дожил до пожилого возраста, он понимает, о чем я говорю; если еще молод – ему еще предстоит пережить этот момент, и скорее, чем хотелось бы.

Лучше я расскажу о том, как появилась книга, которую вы сейчас держите в руках.

Несколько лет назад Ричард Сол Вурман, гуру информационного общества и «сводник» интеллектуалов, позволил мне с предложением выступить на одной из его ежегодных конференций по TED (*аббр.* от *англ.* technology, entertainment, design – технологии, развлечения и дизайн). Каждый год Ричард собирает две группы людей: первая состоит из тех, кого он считает интересными, а вторая, более многочисленная, – из желающих пообщаться с первыми и готовых за это заплатить. Конференция длится три дня, в продолжение которых все занимаются тем, что наблюдают друг за другом, строят прогнозы, обмениваются идеями, хвастаются и сплетничают. «В этом году, Уоррен, – сказал мне Ричард, – мы приглашаем выступить на конференции только лиц старше семидесяти и моложе тридцати лет». Стало понятно: Ричард, как обычно, что-то затеял.

Проект вырос вокруг идеи, которая состояла в том, что в

любой дискуссии вундеркинды и ветераны могут поделиться очень разным, но чрезвычайно важным опытом, потому что каждое поколение в отдельности знает то, что полезно знать всем.

Притягательность проекта в значительной мере определялась для меня возможностью глубже понять менталитет вундеркиндов – поколения, рожденного около 1970 года (плюс-минус несколько лет) и почти на десятилетие ставшего объектом пристального внимания СМИ – особенно бизнес-изданий. Для меня никогда не было радости большей, нежели узнавать что-то новое. К тому же я чувствовал, что в моем понимании взглядов и ценностей вундеркиндов и их младших братьев и сестер (первого поколения, которое мы с Бобом характеризуем как выросшее в виртуальном, визуальном и цифровом режимах) существуют значительные пробелы.

Недостаток понимания движущих сил и мотивов, руководящих молодежью, особенно остро ощущался в университетских аудиториях. Вот пример. Несколько лет мы вместе с президентом Университета Южной Калифорнии Стивом Сэмплом вели курс для будущих лидеров. Каждый год мы приглашали Майкла Дукакиса выступить перед студентами. Любому американцу старше тридцати известно, что Дукакис был кандидатом от демократов на президентских выборах 1988 года и губернатором штата Массачусетс. Однако студенты, весьма эрудированные в других областях, совершенно безучастно реагировали на наше возбуждение по поводу

предстоящего выступления Майка. Даже те немногие, кому было знакомо имя Дукакиса, узнали о нем из старой телевизионной пародии на неудачное предвыборное выступление, когда он произнес речь, стоя на танке.

Я знаю, что большинство наших студентов, какими бы умными и образованными они ни были, относятся к Вьетнаму, Уотергейту и другим знаменательным событиям последних 40 лет как к истории далекой, если не древней. Но я всё равно испытываю легкое потрясение от того, что очень многие даже не слышали о Майкле Дукакисе, который баллотировался на пост президента, как мне кажется, совсем недавно.

Я хотел проникнуть в умы вундеркиндов и ознакомиться с их опытом, но мне хотелось больше узнать и о своих сверстниках-ветеранах. Изучая лидерство, я всегда интересовался не только теми, кто вышел в лидеры, но и теми, кому это не удалось. Талантливые личности, которые «застряли», не сумев реализовать своих дарований, были часто столь же многообещающими, как великие лидеры. Загубленный талант и озлобленность, часто возникающая у таких людей, – одно из самых печальных и поучительных явлений. Тематикой личностного развития я интересовался и прежде того, как занялся изучением лидерства. Моя первая научная работа, опубликованная в 1956 году, была посвящена развитию группы.

В 1964 году я писал о развитии организаций с точки зрения зависимости между здоровым индивидом и здоровой организацией. Рост и изменения были главными темами мо-

ей профессиональной деятельности.

Иными словами, нет ничего странного в том, что в последние годы меня всё больше интересует вопрос: почему одни превращаются в стариков, а другие сохраняют качества, присущие молодым? Все мы знаем людей, которые в свои семьдесят лет вдруг начинают выглядеть и вести себя по-стариковски в самом плохом смысле этого слова. Но ведь есть и другие – те, кому удается оставаться молодыми несмотря на возраст. В какой-то мере, конечно, такая разница генетически обусловлена. Но дело не только в этом. Существует некое качество, дающее, например, музыканту Рудольфу Серкину смелость в восемьдесят лет освоить новый, современный репертуар – при том, что он запросто мог бы до конца жизни исполнять традиционную народную музыку. Или 76-летний кинорежиссер Роберт Олтман, который находится в постоянном поиске, что видно из его фильмов – таких, например, как вышедший в 2001 году «Госфорд-парк» (Gosford Park). Люди, подобные Серкину и Олтману, или танцовщице Марте Грэм, изгнанной собственной труппой, но нашедшей себя в новом качестве лектора-исполнителя, или Уинстону Черчиллю, который, по словам одного из биографов, шел по жизни не оглядываясь, пока ему не исполнилось шестьдесят шесть, обладают неким секретом, который пригодился бы каждому из нас. Они доказывают, к нашей радости, что преклонный возраст – вовсе не препятствие для активной жизни.

Позже, на очередной конференции TED, я встретил своего старого друга Фила Слэйтера, талантливого социолога и писателя. Рассказывая ему о проекте «Вундеркинды и ветераны», я взволнованно говорил о нескольких великих ветеранах, у которых брал интервью, и о той едва ли не магической способности излучать энергию и магнетизм, которой они обладали. «Неотения, – сказал Фил. – Это называется *неотенией*<sup>3</sup>». Мне нужны были пояснения, и через некоторое время Фил прислал по электронной почте письмо, содержащее его автобиографию.

«Я часто чувствую себя в изоляции, – писал он, – потому что многие из тех, кого я знаю, так или иначе „устроились“. Мир для них застыл, закрылся и уже не дает того ощущения больших возможностей, которое было в детстве у многих из нас. Понятие „неотения“ я упомянул в том смысле, что некоторые из нас не утратили чувства богатства возможностей и сохранили способность удивляться. Я не знаю точно, что за ним стоит или почему так происходит, но я наблюдаю означенное качество у многих успешных людей (вот почему, кстати, с ними намного интереснее обсуждать самые разные идеи, чем с учеными), и это очень много для меня значит».

---

<sup>3</sup> Неотения (от *греч.* νέος – юный, τείνειν – растягиваю, удлиняю) – «задержка онтогенеза у некоторых видов организмов с приобретением способности к половому размножению на стадии, предшествующей взрослому состоянию». См.: Биологический энциклопедический словарь / Гл. ред. М. С. Гиляров. – М.: Советская Энциклопедия, 1989. – С. 402. В книге понятие употребляется в переносном смысле, что видно далее по тексту. – *Примеч. ред.*

Неотении, понятой в этом смысле, посвящена значительная часть нашей книги.

Осенью 1999 года я оказался в Лондоне и как-то раз обедал с Томом Давенпортом, писателем и партнером Accenture. Том был со своим коллегой, Бобом Томасом. Социолог, некогда преподаватель Массачусетского технологического института, Боб серьезно интересовался тем, какое влияние на характер лидерства оказывает историческая эпоха. Было очевидно, что наши интересы пересекаются, что мы двигаемся в одном направлении, и я сразу понял, какая он для меня находка и насколько плодотворно мы сможем сотрудничать. Боб постоянно задавал новый ход моим размышлениям, и мы черпали в нашем общении такие идеи, к которым никогда бы не пришли, работая поодиночке. Он оказался первоклассным интеллектуальным спарринг-партнером и человеком щедрой души. Должен сознаться, что не смогу теперь сказать с уверенностью (думаю, что и Боб тоже), какая из изложенных здесь идей кому из нас принадлежит.

Как это бывает с лучшими проектами, «Ветераны и вундеркинды» оказались еще интереснее, чем мы предполагали. На страницах этой книги вам откроется всё то, что открывалось нам, но предварительно я должен кое-что уточнить.

Довольно скоро стало ясно: мы изучаем не только каким образом людям удастся всю жизнь оставаться лидерами, но и как они сами одно десятилетие за другим учатся успешной

жизни. Чем больше мы беседовали с нашими вундеркиндами и ветеранами, тем понятнее становилось, что речь идет не просто о развитии лидера, но о развитии личности вообще. На каком-то этапе мы осознали, что между двумя этими процессами существует связь, а факторы, делающие индивида великим лидером, делают его также успешным, полноценным человеком.

Это открытие взволновало нас. Эврика! Хотите узнать, насколько успешным будет лидер или любой другой индивид? Посмотрите, как он ведет себя в критических ситуациях. Например, в тюрьме – как один из наших ветеранов, Сидни Риттенберг, которого китайские коммунисты приговорили к заключению, длившемуся в общей сложности шестнадцать лет. Лидерские качества Риттенберга или Нельсона Манделы не появились вдруг, откуда ни возьмись, по мановению волшебной палочки. Задолго до того, как двери тюремных камер распахнулись, эти качества были сформированы – благодаря набору факторов и тому почти алхимическому процессу, о котором мы подробно поговорим в этой книге, – и только ждали момента, чтобы проявиться.

Беседуя о вундеркиндах и ветеранах в разных аудиториях, мы обнаружили, что некоторые наши основные идеи в отношении факторов, влияющих на становление лидера, особенно близки слушателям. Во-первых, это идея горнила, дающего преобразующий опыт, через которое проходит каждый лидер. Во-вторых, идея о важности эпохи.

Дэвид Гэрген недавно попросил меня рассказать о нашей книге в возглавляемом им Центре лидерства при Гарвардской школе управления имени Джона Кеннеди. Потом он с увлечением рисовал на доске цифры, демонстрирующие влияние разных эпох на современную историю. Лидеры, подобные Трумэну, утверждал Дэвид, сформировались в период Первой мировой войны, роста крупного бизнеса и представления об Америке как о «плавильном котле», в котором национальные меньшинства в определенной мере стеснялись своей культуры и старались натурализоваться. Лидеры следующей эпохи, такие как Джон Кеннеди и Джордж Буш-старший, вышли из горнила Второй мировой войны и мужали в сплотившей американскую нацию борьбе за выживание. Выдающийся обозреватель и советник четырех президентов, Гэрген прочувствованно говорил и о своем поколении. Подобно ему, президент Клинтон, вице-президент Эл Гор и президент Буш-младший были детьми 1960-х, выросшими в «период разбитых семей» – время, когда из-за войны во Вьетнаме нация разделилась на два враждующих лагеря. Никто из упомянутых президентов непосредственно не участвовал в той войне, и всё же наиболее контрастно Гэрген обозначил разницу между этой эпохой конфликтов и внутренних противоречий и более ранними эпохами, для которых были характерны общая цель и более простые ценности.

Мне остается лишь надеяться, что читатели отнесутся к нашему исследованию о вундеркиндах и ветеранах столь же

внимательно, восторженно и заинтересованно.

*Боб Томас.* Несколько лет назад, наблюдая, как хореограф Твайла Тарп занимается со своими студентами в Городском центре в Нью-Йорке, я уяснил для себя кое-что очень важное о практике. Я не танцор, но я видел, как студенты старались понять, что именно они должны выразить с помощью сложной комбинации движений (или, как принято говорить в хореографии, фразы). Я восторженно взирал на немой диалог между наставницей и студентами, следил за демонстрацией движений и их воспроизведением, внимал неслышному, но настойчивому требованию Твайлы: «делай как я». И тут я понял: между репетицией и исполнением нет практически никакой разницы! Студенты исполняли танец, репетируя: работали и одновременно обучались. И я легко представил себе, как несколько недель спустя они будут точно так же практиковаться, исполняя танец уже на сцене, – они продолжают *учиться в процессе работы*.

Наблюдая за Твайлой Тарп и ее танцорами, я вспомнил, как часто менеджеры компаний сетуют на то, что у них нет времени, чтобы практиковаться в лидерстве. Им всё время приходится работать. Каждый из них по-своему искренне хочет стать более успешным лидером, но не знает, как этого добиться. Они посещают практикумы по лидерству, записываются на платные курсы, едут на специальные лидерские сборы, но полученные знания почему-то быстро забываются.

Так вот, тем вечером, на репетиции, я понял: проблема во- все не в том, что менеджеры не способны ничему научиться. Проблема в том, что у них нет верной концепции практики. Иными словами, им необходимо найти возможность практи- коваться *в процессе* работы.

После составления экспериментальной учебной програм- мы для студентов Массачусетского технологического инсти- тута – которая включала, кстати, уроки хореографии для ин- женеров – я ушел из университета. Я хотел посмотреть, что я могу узнать о практике лидерства, наблюдая за работой успешных лидеров. Мне выпала большая удача работать с политическими, профсоюзными и бизнес-лидерами в США, Венесуэле, Индии, Германии, Японии и на Ямайке. С теми, кто способен увлечь за собой людей, сделал их, по выраже- нию Уоррена, «близкими союзниками». Это были мужчины и женщины, которые практиковались в лидерстве каждый день и каждую минуту жизни. Они не видели различия меж- ду жизнью и работой, всегда оставаясь самими собой как на работе, так и вне стен офиса. Каждую новую ситуацию они воспринимали как учебную лабораторию, приветствуя лю- бой опыт, который помог бы лучше разобраться в себе, в других и в окружающем мире. Лидерство для таких людей – не только работа. Лидерство – они сами.

Это возвращает нас к теме ветеранов и вундеркиндов. Впервые мы с Уорреном заговорили об изучении старшего и младшего поколений лидеров спустя несколько дней после

того, как мой бывший студент позвонил мне и сообщил, что собирается оставить очень высокую должность в традиционной фирме и испытать себя на «Диком Западе» электронного бизнеса. Я почувствовал в нем тягу к приключениям, но не мог понять, что конкретно заставляет его отказываться от практически стопроцентного успеха. Вздохнув, он заметил: «Белому человеку старше пятидесяти-шестидесяти этого просто не понять».

Я поспешил напомнить, что мне еще нет пятидесяти. Но, хотя и неохотно, я вынужден был признаться себе, что он прав. И наш с Уорреном проект стал для меня шансом понять то, чего я не понимал прежде.

Надеюсь, что теперь – понимаю.

*Уоррен Дж. Беннис,  
Санта-Моника, штат Калифорния*

*Роберт Дж. Томас,  
Бруклин, штат Массачусетс*

# Слова благодарности

Какое удовольствие – благодарить, выражать признательность, говорить спасибо. Особенно когда знаешь, что эта книга никогда не увидела бы свет, если бы не те люди, сообщества и организации, которые стали болельщиками, помощниками, посредниками, продюсерами, критиками, участниками, консультантами, спонсорами, слушателями и обозревателями... Есть простая, но от этого не менее замечательная формулировка, которую авторы часто используют в посвящении своих книг: «...те, без кого». Именно таких «без кого», которым мы хотим выразить свою благодарность, очень много. Если бы мы могли, то привели бы здесь список всех, кто помогал нам в осуществлении этого проекта (как в титрах после художественного фильма, где мы наблюдаем полный перечень лиц, так или иначе принимавших участие в его создании, – от исполнителей главных ролей до водителей передвижной гримерной и команды грузчиков). В какой-то степени работа над этой книгой и напоминала работу над художественным фильмом.

Прежде всего, у нас был продюсер – Том Давенпорт, известный писатель и директор Института стратегического развития компании Accenture. Его поддержка и неиссякаемый энтузиазм в сочетании с желанием щедро делиться с нами своими финансовыми и интеллектуальными ресурсами

имели решающее значение. О лучшем продюсере нечего и мечтать. В процессе работы он привлек нескольких сопродюсеров из Accenture. И Майк Мэй, и Джон Роллинз, и Крис Берроуз осознавали, насколько важно изучать то, как различия между поколениями отражаются на стиле лидерства. Они предоставили нам всё необходимое для наших «съе-мок». И все они, безусловно, обладают магнетизмом истинных лидеров.

Затем возникла идея сравнить цифровую эру с аналого-вой; лидеров старше семидесяти – с теми, кому нет тридцати; ветеранов – с вундеркиндами. Идею подал Ричард Сол Вурман – светлая голова, непревзойденный импресарио, гений импровизации, который пригласил выступить на одной из своих конференций по технологиям, развлечениям и дизайну в 2000 году в Монтерее именно тех, кто был старше семидесяти или моложе тридцати. Он назвал эти две группы ветеранами и вундеркиндами и позволил нам «украсть» у него оба термина.

Мы собрали прекрасный «актерский состав», согласившийся работать бесплатно и никогда не опаздывавший на «съемочную площадку». Даже Роберт Олтман, который в это время снимал фильм «Госфорд-парк» в Англии и не мог к нам присоединиться, сделал всё от него зависящее, чтобы нам помочь. Объекты нашего изучения, ветераны и вундеркинды, отложившие свои дела, чтобы участвовать в проекте, – по сути, наши соавторы.

Пусть и не столь известные, как кинозвезды, Мюриэл Зиберт и Сидни Харман играют не менее важные роли в жизни, чем актеры в фильмах Роберта Олтмана. И почти все идеи этой книги принадлежат нашим «звездам».

Нам помогало также множество консультантов и советников, платных и бесплатных. Издательство The Harvard Business School Press разослало «анкеты экспертной оценки» большому числу людей и выплатило им суммы, достаточные для покрытия почтовых расходов и стоимости ксерокопий. Поэтому мы не можем назвать их поименно, выражая свою благодарность, хотя и догадываемся, кто эти люди. Не упомянуть их имена – почти то же самое, что не назвать в титрах фильма имен Джека Николсона или Мэрил Стрип, честно отработавших на съемочной площадке. И мы благодарим этих людей, оставшихся за кулисами, за их великолепные идеи.

Огромную пользу принесли нам советы, подсказки и мудрые наставления наших многочисленных друзей-ученых. И мы хотели бы особо отметить некоторых из них, «...без которых...».

Прежде всего, в том, что эта книга соответствует нашим собственным ожиданиям, решающую роль сыграли советы и рекомендации Роберта Батлера и Джеймса Биррена, пионеров и фактических родоначальников такого направления науки, как геронтология. Мы также хотели бы поблагодарить Эдварда Шнайдера и Калеба Финча из Школы геронтоло-

гии Университета Южной Калифорнии; Говарда Гарднера, Роджера Гулда, Хэла Ливитта, Джила Левина, Мэла Романа и Джорджа Валльянта, которым гораздо больше известно о развитии человека, чем нам, и которые, что не менее важно, всегда готовы поделиться своими знаниями. Мы должны также упомянуть – и с большой гордостью упоминаем – Уилла Бенниса, работающего в Университете Чикаго над докторской диссертацией по развитию человека. Он многое сделал для этой книги в качестве одного из наших научных руководителей (кроме того, он брал интервью у своего отца, и мы использовали соответствующие материалы при написании книги).

Мы благодарим тех, чьи идеи помогли нам в работе, – это Найтин Нория, Дэвид Гэрген, Розабет Мосс Кантер, Джин Липман-Блюмен, Лестер Тьюроу, Пол Лагас, Джен Губольт и Барбара Келлерман. Барбара заслуживает особой благодарности за свой значительный интеллектуальный вклад с самого начала работы над проектом. И еще, что очень важно, она обладает весьма полезным даром задавать до безобразия правильные вопросы.

Мы хотели бы особо упомянуть многоуважаемого Горация Дитса, который лишь недавно оставил свою многолетнюю успешную карьеру исполнительного директора AARP (American Association of Retired Persons; Американская ассоциация пенсионеров). Горация, честно говоря, несколько смущало название проекта. Но мы заверили его, что ни ве-

тераны, ни вундеркинды не станут обижаться.

Мудрость и лидерский талант Горация служат идеальным воплощением того, о чем мы пишем в этой книге.

Работая над проектом и раз за разом возвращаясь к нашей метафоре, мы, если снова воспользоваться аналогией с кино, провели несколько «закрытых просмотров» для разных аудиторий. Дело в том, что никто из нас не работал прежде над подобной книгой. Поэтому мы хотели познакомить разных представителей аудитории с ее основными идеями. Мы начали в Монтерее, штат Калифорния, на конференции TED в феврале 2001 года; продолжили в марте на конференции проректоров Университета Южной Калифорнии; в августе – в Институте Кейп-Код у Джила Левина; в октябре – в Гарварде, в Центре лидерства при Школе Кеннеди; в ноябре – в Школе менеджмента при Бостонском университете, Институте связей всемирного лидерства и факультете лидерства и бихевиоризма при Вест-Пойнте. Эти «закрытые просмотры» помогли нам сделать наши идеи более понятными и выяснить их «рейтинг».

Поскольку почти все интервью мы снимали на видео, у нас было несколько настоящих съемочных групп. Марина Кальб и Майкл Керк, профессиональные кинорежиссеры, давали советы и предоставляли свои профессиональные связи. Оператор Джим Сицили снял многие наши интервью – благодаря ему съемка получилась очень интересной. Кери Бенджамен и его команда из T&R Productions помогли нам с запи-

сю самых ярких моментов наших съемок, чтобы мы могли глубже их изучить и проиллюстрировать ключевые положения нашей концепции. Чери Поттс сделала транскрипты видеозаписей и, хотя не участвовала в проекте непосредственно, высказывала очень ценные соображения.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.