

*THE FIVE
TEMPTATIONS
OF A CEO
A LEADERSHIP FABLE*

PATRICK LENCIONI

*ПЯТЬ ИСКУШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПРИТЧИ О ЛИДЕРСТВЕ
ПАТРИК ЛЕНСИОНИ*

АВТОР КНИГ

Пять пороков команды

Смерть от совещаний

Четыре наваждения выдающегося руководителя

ДИАЛЕКТИКА

Москва ♦ Санкт-Петербург ♦ Киев 2005

ББК (У)65.290-2

Л46 УДК 658

Компьютерное издательство "Диалектика" Главный редактор С.Н. Тригуб Зав. редакцией Н.М. Макарова Перевод с английского и редакция Е.А. Черненко По общим вопросам обращайтесь в издательство "Диалектика" по адресу: info@dialektika.com, <http://www.dialektika.com> 115419, Москва, а/я 783; 03150, Киев, а/я 152

Ленсиони, Патрик М.

Л46 Пять искушений руководителя: притчи о лидерстве. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. — 144 с. : ил. — Паралл., тит. англ.

ISBN 5-8459-0742-X (рус.)

Книга *Пять искушений руководителя* относится к новому жанру — "бизнес-фикшн". В ней в форме притчи излагаются ключевые концепции лидерства. Патрик Ленсиони отказался от привычного стиля изложения материала — теоретической литературы много, все книги повторяют одна другую и давно всем наскучили. Автор вложил свои идеи в уста "живых" людей и превратил скучную лекцию в захватывающее повествование. Книга рассчитана на руководителей самого разного уровня — от президентов корпораций до скромных клерков, ведь каждому из нас в жизни приходится принимать важные решения, а значит, перефразируя Энди Уорхолла, можно сказать, что каждый из нас имеет право на свои 15 минут лидерства.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Часть I. Притча

Глава 1. Эндрю

Глава 2. Поезд

Глава 3. Чарли

Глава 4. Знакомство

Глава 5. Первое искушение

Глава 6. Второе искушение

Глава 7. Третье искушение

Глава 8. Четвертое искушение

Глава 9. Пятое искушение

Глава 10. Заседание совета директоров

Глава 11. Спустя три года

Часть II. Послесловие

Послесловие

Часть III. Модель

Почему руководители терпят поражение

Часть IV. Самоисследование

Самоисследование

Благодарность автора

Об авторе

ВВЕДЕНИЕ

Одно из самых трудных испытаний в карьере, с которым может столкнуться человек, — это оказаться на руководящем посту. Но в этом нет ничего сложного.

Многие руководители, особенно те, дела у которых идут неважно, не согласятся с этим утверждением. Они расскажут, что их работа — это сплошные проблемы и непредвиденные обстоятельства и что успех невозможно предсказать заранее. Если же вверенная им компания терпит убытки, такие руководители приводят перечень "объективных" причин — стратегические ошибки, неправильная маркетинговая политика, происки конкурентов, технологические просчеты. Им невдомек, что это лишь симптомы истинных проблем.

Руководители, терпящие неудачи, — а это может случиться с каждым — допускают одни и те же типичные ошибки, поддаются одному (или нескольким!) из пяти искушений.

Но если это правда, если успех руководителя напрямую зависит от его поведения, почему не становится больше тех, кто все же добивается победы? Почему большинство продолжают искать корень проблемы там, где его быть не может — в финансовых и маркетинговых отчетах, в графиках разработки новых изделий? На этот вопрос лучше всех ответит Люсиль Болл.

В шоу *Я люблю Люси* есть сцена, когда Рики приходит домой и видит, что Люси ползает по гостиной на четвереньках. На его изумленный вопрос, что она делает, Люси объясняет, что ищет потерянные серьги.

— Ты потеряла их здесь, в гостиной? — уточняет Рики.

— Нет, в спальне, но здесь светлее и удобнее искать, — объясняет Люси.

Многие руководители и поныне предпочитают искать там, где "светлее", обвиняя во всем маркетинг, стратегическое планирование, финансы — что угодно, только бы не оказаться в пугающем сумраке анализа собственных решений и поступков. Именно поэтому им так и не удается значительно улучшить ситуацию.

Даже сравнительно прогрессивные руководители зачастую предпочитают оставаться в своих "гостиных", перебирая подходы и направления менеджмента и лидерства в поисках относительно безболезненных решений своих проблем. Некоторые из этих средств обеспечивают порой временное улучшение, однако в конечном итоге руководитель снова сталкивается с теми же проблемами, истинные причины которых остаются за гранью его понимания и осознания. Об этих-то причинах и пойдет речь в этой книге.

Печально то, что большинство руководителей достаточно проницательны, чтобы все это понять, однако почти никто из них не стремится что-то изменить. Вместо этого они неосознанно скрывают от самих себя и от окружающих свои проблемы, с головой погружаясь в мелочи бизнеса до такой степени, что начинают создавать трудности там, где их нет.

Поступая таким образом, они ставят под угрозу успех своей организации, потому что не желают взглянуть в лицо пяти искушениям руководителя — и преодолеть их.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим

ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится вам эта книга или нет, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг.

Наши координаты:

E-mail: info@dialektika.com

WWW: <http://www.dialektika.com>

Адреса для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783 из Украины: 03150, Киев, а/я 152

ЧАСТЬ

I

ПРИТЧА

ГЛАВА

1

В ЭНДРЮ

от уже пять лет Эндрю О'Брайен не уходил последним из офиса компании "Тринити Системс". Больше того, он никогда еще не задерживался на работе за полночь с тех пор, как занял пост генерального директора.

Глядя из окна на лежащий внизу Сан-Франциско, Эндрю О'Брайен размышлял о превратностях судьбы.

Завтра исполняется год с того дня, как он занял свою нынешнюю должность. И завтра же состоится первое заседание совета директоров, на котором ему предстоит БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ. Построение бизнес-модели динамически развивающегося предприятия прошедшего финансового года. Эти результаты, как он уже привык говорить сам себе, были "в лучшем случае не блестящими".

Но не только результаты беспокоили Эндрю. На душе у него скребли кошки. В последнее время он все неуютнее чувствовал себя в собственной компании. Он ощущал себя не в своей тарелке, проводя рабочие совещания. И, откровенно говоря, Эндрю вовсе не горел желанием идти завтра на заседание совета директоров. Вряд ли, конечно, с ним обойдутся слишком жестко, но и одобрительно по плечу не похлопают, это точно.

Эндрю понимал, что в худшем положении он еще не оказывался за время своего краткого пребывания на посту генерального директора. Он попал в ситуацию, в которой никак не ожидал оказаться, да еще так быстро.

Дела шли все хуже.

ГЛАВА

2

ПОЕЗД

Вглядываясь в очертания моста Бей-Бридж, Эндрю отметил, что не видит ни одного автомобиля, который бы направлялся в сторону Окленда. Это показалось ему странным. Эндрю всегда поражался тому, что движение автотранспорта не прекращается даже в ночное время. Он взглянул на часы, стоявшие на письменном столе, и увидел, что уже две минуты первого. Даже в это время на Бей-Бридже всегда были машины! Трафик никогда не ослабевал в Сан-Франциско, разве что во время землетрясений. Тут его осенило.

Перед глазами Эндрю возник оранжевый дорожный щит, мимо которого он проезжал по пути домой на протяжении последних двух недель.

Бей-Бридж будет закрыт на ремонтные работы 4 и 5 марта с 00:00 до 5:00

Эндрю не обращал внимания на предупреждение, поскольку не предполагал, что ему понадобится пересекать мост глухой ночью. Стало ясно, что домой он сегодня не попадет. Правда, можно еще поехать через мост Голден-Гейт, потом назад через мост Ричмонд, потом по шоссе 80 и 24... Но об этом даже думать не хотелось. Дорога займет больше часа, а учитывая, что ему нужно еще как минимум два часа на подготовку к завтрашнему заседанию... Одним словом, идея была явно неудачной.

В любую другую ночь он отправился бы в ближайший приличный отель, сдал одежду в круглосуточную химчистку и спокойно выспался бы. Но сегодня Эндрю как никогда хотелось спать в собственной постели, пусть всего лишь несколько часов, а утром, перед собранием, увидеть жену и детей. Моральная поддержка была жизненно необходима Эндрю, хотя он ни за что не признался бы в этом.

Поэтому он быстро сложил документы в портфель, схватил пиджак и выскочил из кабинета.

Улица в этот час была так же пустынна, как и офис компании, который он только что покинул, и светило лишь одно окно — в подвале на углу, где жил бродяга по имени Бенни. Эндрю иногда размышлял о Бенни, когда в его жизни что-то не ладилось, — эти мысли почему-то его успокаивали. Но не сегодня. Эндрю никак не удавалось избавиться от навязчивых, тягостных раздумий о завтрашнем собрании, которое начнется — о, ужас! — всего лишь через девять часов.

Направляясь к ближайшей станции метро, которая находилась в двух кварталах от его офиса, Эндрю пытался припомнить, когда он в последний раз пользовался общественным транспортом. Восемь лет назад? Десять?

На эскалаторе, медленно ползущем вниз, Эндрю был один. Станция тоже оказалась безлюдной.

Получив билет в автомате, Эндрю вышел на платформу и сел на скамью. Странно, но он чувствовал себя вполне комфортно в этот час в столь неподходящем и непривычном для себя месте. *Быстро же пролетели десять лет*, — шепнул он себе.

Не успел Эндрю достать документы из портфеля, как подошел поезд метро. Когда мимо него с шумом пронеслись первые вагоны и состав замедлил свой ход, Эндрю заметил, что и поезд совершенно пуст! По крайней мере, так ему показалось в тот момент.

ГЛАВА

3

ЧАРЛИ

Эндрю уселся около двери, и на него внезапно навалилась усталость. Полчаса, которые ему предстояло провести в дороге, он намеревался посвятить работе, но сейчас понял, что способен лишь сидеть, уставившись на схему метро, и размышлять над географическими особенностями прибрежного района Сан-Франциско. Или над чем угодно — только бы не думать о завтрашнем собрании.

Когда поезд погрузился в темноту тоннеля, проложенного под заливом, у Эндрю начали слипаться глаза. Внезапно дверь в тамбур отворилась. Эндрю повернулся и увидел пожилого мужчину, одетого в серую рубашку, напоминавшую спецодежду. Неожиданный пришелец больше всего походил на уборщика. На нагрудном кармане была нашивка с именем: "Чарли".

По какой-то необъяснимой причине Эндрю почувствовал смущение. *Должен ли я заговорить с этим человеком? — лихорадочно соображал он. — Наверное, он ждет, что я поздороваясь, ведь здесь больше никого нет. Но что же сказать ему?*

Эндрю не понимал, что с ним происходит. Когда полгода назад упали цены на акции компании, он не смущался под прицелом многочисленных телекамер и не давал сбить себя с толку заковырыстыми вопросами, которые наперебой задавали журналисты *Financial Network*. Он чувствовал себя как рыба в воде, проводя презентацию на конференции по маркетингу для более чем двухсот аналитиков. А сейчас Эндрю был сам не свой — непонятно почему. Честно говоря, он просто робел, не зная что сказать пожилому незнакомцу.

Пока в голове Эндрю проносились эти мысли (он так и не придумал, что сказать), человек в серой рубашке безмолвно прошествовал мимо Эндрю, отворил дверь в противоположный тамбур и вышел в другой вагон.

Вместо того чтобы испытать облегчение, Эндрю почему-то почувствовал себя оскорбленным из-за того, что незнакомый уборщик не обратил на него никакого внимания. И снова — уже в который раз за сегодняшний вечер — поразился собственным чувствам.

Но тут Эндрю наконец вспомнил о приближающемся заседании совета директоров и решил, что пора взяться за работу. Однако стоило ему с вздохом раскрыть портфель, как свет внутри вагона мигнул, затем медленно потускнел, и поезд со скрипом остановился. Сидя в полутьме, Эндрю поймал себя на мысли: "Хуже не бывает". В этот момент дверь, ведущая в соседний вагон, отворилась.

— Ну же, — обратился к Эндрю пожилой человек в форме уборщика, — чего ты ждешь?

И снова исчез за дверью.

ЗНАКОМСТВО

Эндрю замер и несколько мгновений не мог пошевелинуться. Он уставился на пустое сиденье напротив, словно желал получить совет от человека, кого там не было. Затем, отбросив все сомнения, встал и последовал за незнакомцем в соседний вагон. Уборщик сидел спиной к двери и насвистывал.

Эндрю подумал, что это, должно быть, местный сумасшедший. *Кому еще придет в голову разгуливать по поезду среди ночи да еще и звать с собой незнакомца?* — подумал он. — *С другой стороны, а почему я пошел за ним?*

Может быть, потому что устал; может быть, потому что отчаянно хотел отвлечься от мыслей о предстоящем собрании... Как бы там ни было, Эндрю перешел в соседний вагон и уселся напротив незнакомца.

Не успел он вымолвить и слова, как старик заявил, точно они были знакомы сто лет:

— Это самый теплый вагон. Холодными ночами лучше всего беседовать именно здесь.

— Беседовать о чем? — отозвался Эндрю и мгновенно осознал нелепость своего вопроса. Логичнее было бы спросить: "Беседовать с кем?"

Но пожилой незнакомец тут же откликнулся, точно ждал этого вопроса:

— Да о чем хочешь.

Эндрю, совершенно сбитый с толку, поразился:

— Простите, сэр, но разве мы знакомы? — Он всегда обращался к незнакомым мужчинам "сэр", особенно к пожилым. Даже если это всего-навсего уборщик.

— Пока нет, — с улыбкой ответил тот.

Совершенно уверившись, что его загадочный собеседник не в своем уме, Эндрю немного расслабился и заговорил снисходительно:

— Так значит, вы работаете в этом поезде?

— Иногда. Когда я нужен *здесь*, — ответил незнакомец точно о чем-то само собой разумеющемся. — А ты чем занимаешься? Чем зарабатываешь себе на хлеб?

— Ну, допустим, работаю в сфере технологий... — произнес Эндрю после секундной заминки.

— Каких технологий?

— Всех. Всяких. То есть — разных. Начиная от калькуляторов и заканчивая коммерческими компьютерными системами. Я работаю в компании, которая называется "Тринити Системс".

— Да? Слыхал о такой.

Эндрю бросил на собеседника недоверчивый взгляд — притворяется он или действительно знает его компанию?

Пожилой незнакомец задал следующий вопрос:

— Ты, стало быть, инженер?

Эндрю на мгновение почувствовал искушение ответить "да", но что-то помешало ему солгать.

— Вообще-то я генеральный директор. Меня зовут Эндрю.

— А я Чарли. Приятно познакомиться.

Они пожали друг другу руки, и Эндрю отметил про себя, что на собеседника его должность, похоже, не произвела никакого впечатления. *А он вообще понимает, что означает "генеральный директор"?* — спросил себя Эндрю. Ему стало неловко, и он спросил:

— А вы кем работаете? Чарли усмехнулся:

— Послушай, Эндрю. Мы здесь не для того, чтобы говорить обо мне. Давай-ка лучше поговорим о тебе.

Странный ответ полуночного собеседника развеселил бы Эндрю, если бы не завтрашнее заседание совета директоров.

— Вообще-то я собирался поработать. Завтра у меня важное совещание, надо подготовиться.

Произнеся это, Эндрю почему-то страшно смутился — ведь Чарли мог подумать, что Эндрю хочет от него отделаться (так оно и было на самом деле).

— Извини, — вежливо ответил Чарли, — тогда я, пожалуй, пойду. Что ж поделать, раз ты так сильно занят.

Уборщик поднялся, и Эндрю с облегчением понял, что тот сейчас уйдет.

Внезапно свет в поезде погас, вспыхнул и опять погас. Неподвижный поезд погрузился в полную темноту.

Эндрю услышал голос Чарли:

— Не волнуйся, парень.

И тут же в руках Чарли зажегся электрический фонарик. Такое ощущение, будто он знал, что сейчас погаснет свет, пронеслось в голове Эндрю, но он испугался перспективы остаться в полной темноте и одиночестве и поэтому промолчал.

Чарли заговорил, точно продолжая прерванный разговор:

— Похоже, нам все-таки придется побыть здесь вместе некоторое время. Может, расскажешь наконец, что тебя беспокоит?

Эндрю вытаращил глаза и уставился на Чарли. И вдруг, к своему удивлению, услышал собственный голос:

— Расскажу.

Эндрю не мог поверить, что это сказал он. *Я что, на самом деле буду рассказывать этому чудаку, уборщику, о своих проблемах? Что со мной происходит? Похоже, я дошел до ручки, если готов сделать это.* Эндрю прокашлялся:

— Не знаю, разбираетесь ли вы в бизнесе, но быть генеральным директором довольно сложно.

— Правда? — Чарли, казалось, удивился. — Расскажи-ка мне об этом.

— Не хочу вас обидеть, Чарли, — Эндрю на мгновение остановился, раздумывая, как бы вежливее выразить свою мысль, — но вряд ли вам это будет интересно.

Чарли насунился.

Эндрю подумал было, что он все-таки обиделся, но тот заговорил. С хитрым видом оглядывая пустой вагон ("Прямо как шпион", — подумал Эндрю), пожилой господин наклонился вперед и прошептал:

— Эндрю, я мало кому об этом рассказываю — не хочу, чтобы меня считали хвастуном. Но когда я был ребенком, у моего отца было собственное дело, и я научился у него кое-чему.

С наигранным удивлением Эндрю поинтересовался:

— Что вы говорите? И чем же он занимался? — Про себя он решил, что это была мастерская или химчистка.

— Железной дорогой, — нимало не смущаясь, ответил Чарли. — Но это не имеет значения. Мой отец всегда говорил, что бизнес есть бизнес, чем бы ты ни занимался.

Эндрю снова подумал, не сумасшедший ли перед ним, но продолжал подыгрывать:

— Неужели? Так прямо и говорил?

— Да. И еще кое-что. Пойти меня правильно, Эндрю, я уверен, что ты хорошо разбираешься в своем деле... Но мой отец также говорил, что это совсем нетрудно — управлять компанией. Он частенько повторял, что люди сами создают себе трудности, потому что боятся простоты, — он задумчиво посмотрел на Эндрю и добавил: — Золотые слова.

Эндрю почувствовал, что беседа начинает надоедать ему:

— Чарли, можно спросить вас кое о чем? Как же получилось, что сын президента железной дороги стал уборщиком?

К удивлению Эндрю, Чарли ничуть не обиделся на ехидный вопрос. Больше того, можно было подумать, что вопрос понравился ему.

— Ради всего святого, Эндрю, какое это имеет отношение к твоим проблемам? Если ты считаешь, что я не смогу рассказать тебе ничего полезного, так и скажи. Я с радостью пойду в следующий вагон и найду другого генерального директора, который не откажется поболтать со мной.

На Эндрю произвела впечатление самонадеянность пожилого незнакомца. Только подумайте — этот чудак рассчитывает найти в ночном поезде еще одного собеседника, да еще генерального директора! Но он решил проявить терпимость.

— Значит, Чарли, вы полагаете, что я чересчур все усложняю, да?

Чарли серьезно ответил, словно вопрос был задан искренне.

— Не скажу наверняка, Эндрю, потому что я не на твоём месте. Но я могу сказать, что быть генеральным директором — в целом — довольно просто.

Он сделал эффектную паузу.

— Конечно, если только ты не проигрываешь. Не терпишь поражение.

Эндрю покраснел, даже уши его загорелись. Очевидно, Чарли заметил изменившееся выражение его лица даже при тусклом свете фонарика. В его голосе зазвучала настойчивость и искренняя обеспокоенность:

— Что, дела плохи, Эндрю? Если так, то мы просто обязаны поговорить. Я очень надеюсь, что у тебя хватило сил не поддаться ни одному из искушений.

— Вот что, Чарли, — Эндрю попытался взять себя в руки. — У меня все в порядке. Моя компания испытывает некоторые трудности, но на то есть масса причин. И у меня нет никаких оснований считать, что я *проигрываю**.

Он перевел дыхание и спросил:

— Кстати, а что это за "искушения"?

— Я имею в виду, что если бы у тебя были *проблемы* — ты говоришь, что их нет, но *если бы они были* — то это означало бы, что ты поддался одному из пяти искушений, с которыми сталкиваются все руководители.

Чарли дал время Эндрю осмыслить свои слова и закончил:

— Или, Боже упаси, даже двум или трем.

До Эндрю начал доходить комизм ситуации. Я, Эндрю О'Брайен, глава "Тринити Системе", сижу здесь, в пустом ночном поезде метро и огорчаюсь, потому что сумасшедший уборщик считает меня неудачником. Ему страстно захотелось закончить бессмысленный разговор и вернуться к мыслям о завтрашнем заседании совета директоров, но ночной спутник все же успел распалить его любопытство. И Эндрю, скрепя сердце, произнес:

— Не могли бы вы вкратце рассказать, что это за пять искушений?

Чарли помолчал.

— Придется тебе немного подождать, — наконец вымолвил он. — Сначала мне надо задать тебе несколько вопросов.

Эндрю глубоко вздохнул, взглянул на часы и откинулся на спинку сиденья.

ПЕРВОЕ ИСКУШЕНИЕ

— Скажи мне вот что, Энди. Какой день был лучшим в твоей карьере?

Эндрю хотел было попросить уборщика не называть его Энди — от этого имени он постарался избавиться, как только закончил бизнес-школу, — но затем решил, что не стоит делать из мухи слона.

— В каком смысле? — осторожно переспросил

он.

Движением руки Чарли прервал Эндрю:

— Только не усложняй. Просто скажи, какой день был для тебя самым лучшим.

Эндрю задумался:

— Я бы сказал... это был день... День, когда меня назначили генеральным директором, — не очень уверенно произнес он. — Завтра исполняется уже год.

Ему показалось, что во взгляде Чарли он заметил разочарование — не осуждение, нет, только разочарование:

— Но почему?

— Ну, Чарли! — поразился непонятливости собеседника Эндрю. — Занять пост главы компании — огромный шаг в личной карьере. К этой должности я стремился лет двадцать.

Эмоциональная тирада Эндрю оставила Чарли равнодушным. Он помолчал и задал следующий вопрос:

— Ну, ладно. А второй самый счастливый день? Эндрю вдохнул и рассказал, как был счастлив, когда его назначили вице-президентом и его зарплата выросла до суммы, выражаемой шестизначным числом.

Чарли медленно покачал головой, точно разгадал что-то важное:

— Ну что ж, Эндрю. Я не хочу критиковать тебя,

но...

Эндрю перебил:

— Да критикуйте, если хотите. Это никому не запрещается.

Он устало улыбнулся.

Старик наклонился вперед и положил ладонь ему на колено:

— Я уверен, что ты поддался искушению номер один. Исправить это будет непросто. Устоять перед первым искушением труднее всего.

Эндрю хотел было рассмеяться, однако у него возникла подспудная уверенность, что Чарли действительно знает что-то такое, чего не знает никто. Чарли говорил с такой убежденностью, что его от слов невозможно было отмахнуться. Эндрю боялся признаться себе, что ему хотелось слушать пожилого господина и дальше. Скрывая беспокойство, он с наигранной веселостью спросил:

— И что же теперь, Чарли? Окончательный диагноз — я безнадежен?

Попытка Эндрю разрядить атмосферу не удалась. Чарли остался серьезным:

— Вполне возможно. Быть руководителем способен далеко не каждый.

Уже без искусственной веселости Эндрю поинтересовался:

— Ладно, а почему вы думаете, что я поддаюсь какому-то искушению? И почему это искушение — номер один?

Чарли помолчал, как врач у постели больного, не решающийся сообщить страшный диагноз.

— Конечно, я могу ошибаться, но мне кажется, что ты больше заинтересован в развитии собственной карьеры, чем в успехе своей компании.

Эндрю выглядел озадаченным, а Чарли продолжал:

— Попробую объяснить на примере. — Чарли на мгновение задумался, глядя на потолок вагона. — Ну, допустим... Представь себе политика, возможно, даже президента США. Представь, что я задал ему тот же вопрос, что и тебе. "Господин президент, какой самый значительный день в вашей карьере?" И что ответил бы хороший президент?

Эндрю пожал плечами.

— Ладно. Тогда представь руководителя некоммерческой организации. Или тренера баскетбольной команды.

Эндрю надоело следить за мыслью своего попутчика:

— Что вы имеете в виду, Чарли?

— Очень просто. Представь себе президента США, который утверждает, что самым значительным днем его карьеры был день выборов или инаугурации, а? — Чарли помолчал, глядя на Эндрю, но поскольку тот сидел с каменным лицом, продолжил: — Или взять руководителя некоммерческой организации, который гордится тем днем, когда получил грант от правительства. Или тренера баскетбольной команды, который считает лучшим своим достижением подписание контракта с командой. Улавливаешь?

Эндрю насупился:

— Если честно, то, по мне, это вполне трезвый взгляд на вещи.

— Даже *чересчур* трезвый. В том-то и проблема. Эндрю был совершенно сбит с толку.

— А знаешь, что сказал мой отец, когда я спросил его о самом лучшем дне его карьеры? — Чарли заговорил тише, и в его голосе зазвучала нежность.

Эндрю молча покачал головой.

— Он сказал, что не может сказать наверняка — был ли это день, когда они открыли первую пассажирскую ветку на запад от Миссисипи, или день, когда его компания впервые показала прибыль.

По лицу Эндрю было заметно, что слова собеседника нашли отклик в его душе. Чарли продолжал:

— Видишь ли, Энди, хороший президент гордится не тем, что его выбрали, а своими собственными достижениями. Руководитель некоммерческой организации радуется не получению гранта, а тому, что удалось направить деньги на доброе дело. Хороший тренер вспомнил бы не тот день, когда его взяли на работу, а первые места команды в играх и награды в чемпионатах.

— Так значит, вы полагаете, что люди не должны гордиться личными достижениями? — решил поддеть собеседника Эндрю. Тот улыбнулся:

— Конечно, должны! И имеют полное право. Но гораздо лучше гордиться тем, что ты действительно *сделал, выполнил, создал*, добившись высокого положения. Собственно, настоящего руководителя должно просто переполнять стремление добиться чего-то. Достичь! Именно это стремление движет им, а вовсе не самолюбие.

— Отчего же руководитель не может добиваться чего-то просто из самолюбия? — Эндрю был доволен собой; ему казалось, что он задал хороший вопрос. — У многих руководителей колоссальное самолюбие.

Чарли казался озадаченным, но лишь на мгновенье:

— Да, конечно. Думаю, руководителем может руководить и самолюбие-Эндрю было приятно, что Чарли хоть в чем-то согласился с ним, а тот тем временем закончил:

— Но это продлится недолго.

— Но почему?

— Потому что, едва добившись первых результатов, этот руководитель станет тешить свое самолюбие, пожиная приятные плоды своих достижений. Он станет меньше работать. Производительность компании станет заботить его меньше, чем достигнутый уровень комфорта и высокий статус.

Эндрю едва заметно кивнул — вряд ли Чарли заметил это. А тот между тем продолжал:

— Конечно, когда компания окажется на грани краха, а статус руководителя под угрозой, такой начальник вновь всерьез примется за работу, но вовсе не из-за беспокойства о судьбе организации. Единственное, что его по-настоящему волнует — это его имидж. И скажи мне, наконец, Энди... — Чарли явно подобрался к самому главному вопросу. Голос его звучал очень мягко. — Почему ты сегодня работал допоздна? Не думаю, что ты все время засиживаешься за полночь.

— Конечно, нет. Обычно я дома в семь вечера, — ответил Эндрю, не понимая, почему Чарли переменял тему. — Но завтра заседание совета директоров, и признаться, дела мои далеко не блестящи...

Эндрю запнулся. Неожиданно ему стала ясна связь между вопросом Чарли и его предыдущими рассуждениями. Тут было над чем задуматься, и на некоторое время Эндрю даже забыл о присутствии уборщика.

Однако он быстро опомнился и примирительно произнес:

— Ладно, Чарли. Пожалуй, ты прав. Я не спорю, порой руководитель уступает соблазну, и тогда карьера, статус, даже самолюбие становятся для него превыше всего. Это интересная мысль. Я подумаю над этим.

Эндрю испытывал снисходительное удовлетворение от того, что признал правоту уборщика Чарли, который уже не казался ему сумасшедшим.

Но он не успел насладиться своим благородством, потому что Чарли заговорил снова:

— Пойми меня правильно. Преодолеть соблазн очень трудно, ведь это часть тебя самого. И даже если ты сможешь противостоять первому искушению, остаются еще четыре, которые способны тебя погубить.

ВТОРОЕ ИСКУШЕНИЕ

— Ситуация представляется безнадежной, — Эндрю глубоко вздохнул.

— Все нет. Просто трудной. Я же говорил тебе, что быть руководителем, особенно хорошим — трудная работа, но вспомни...

— Помню, — язвительно прервал его Эндрю, — но в целом это несложно.

— На самом деле ты не веришь в это, да?

— Пока не верю, — согласился Эндрю. — Но вы продолжайте.

Чарли положил фонарь на соседнее сиденье, и теперь свет был направлен на белый потолок вагона.

— Хорошо. Предположим, что ты печешься не только о своей карьере, но и о своей компании. Но и в этом случае ты все-таки можешь потерпеть неудачу если поддашься второму искушению.

— Какому?

— Желанию нравиться своим подчиненным — вместо того, чтобы требовать от них ответственности.

Эндрю пождал, не захочет ли Чарли по своему обыкновению продолжить, но тот молчал. Тогда Эндрю спросил:

— Всего-то?

— Что ты имеешь в виду под словами: "всего-то"?

— Я имею в виду, что слово "ответственность" — самое заезженное из модных словечек в бизнесе. Всякий раз, когда что-то не ладится, все начинают твердить об усилении ответственности.

Похоже, Чарли ничуть не огорчило такое пренебрежительное отношение к его теории.

— "Нравиться подчиненным"! — продолжал Эндрю. — Так говорят школьники — "мне нравится эта девочка"!

Чарли только улыбался:

— Я же предупреждал, что все очень просто. Эндрю чувствовал, что за всем этим что-то кроется. Смеясь, он сказал:

— Впрочем, лично у меня нет никаких проблем с ответственностью, к тому же я не стремлюсь никому нравиться.

Предлагаю перейти к третьему искушению.

— Хорошо. Но прежде скажи, почему ты так уверен в этом?

С видом притворного сожаления Эндрю ббъяснил:

— Да хотя бы потому, что на прошлой неделе я уволил начальника отдела маркетинга. Я не боюсь решительных действий, когда нет другого выхода, — добавил он с плохо скрываемой гордостью.

— Вижу, — в голосе Чарли звучали скептические нотки.

— Вы не верите мне? — Эндрю раздражала притворная многозначительность полуночного собеседника, но очень хотелось услышать продолжение.

— Извини, Энди, — виновато сказал Чарли. — Боюсь, ты немного запутался. Не возражаешь, если я задам несколько вопросов?

— Задавайте.

— О'кей. Почему же ты все-таки уволил этого парня, из отдела маркетинга? Как, кстати, его зовут?

— Терри. Я уволил его, потому что он не справлялся со своими обязанностями. Он проработал у нас десять месяцев и ничего не сделал. Он приходил на совещания неподготовленным. Он не предложил ни одной оригинальной идеи по рекламе, не нашел ни одного нового клиента, — казалось, Эндрю пытается убедить самого себя.

— И как поступил ты? — спросил Чарли без тени упрёка.

— Я уже сказал. Я уволил его.

— Нет, я имею в виду, что ты *делал*, когда все это происходило? Я уверен, что ты не раз беседовал с ним на протяжении десяти месяцев, прежде чем уволить.

— Конечно. Я пытался все объяснить ему. Но в целом я обращался с ним так же, как и со всеми остальными своими подчиненными, хотя должен признать, что Терри мне нравился больше других.

— Но ты видел, что он не справляется?

— Да. Наша начальница отдела продаж говорила, что ей не хватает новых клиентов и отношения со старыми никуда не годятся. А то, что дела с рекламой обстояли из рук вон плохо, было видно невооруженным глазом.

— И что по этому поводу ты говорил Терри? Эндрю на миг задумался.

— Не помню точно. Кажется, сказал, что Джа-нис — начальница отдела продаж — требует расширения клиентуры. Еще я сказал ему, что в прошлом году реклама была лучше.

— Что он ответил?

— Что он только учится. И это было правдой. Он пришел к нам совсем недавно.

— И ничего не сделал?

— Ничего. Я спрашивал, как идут дела, а он отвечал, что ситуация в отделе маркетинга оказалась хуже, чем он думал. Он сказал, что налаживание работы потребует больше времени, чем он рассчитывал.

— И что ты предпринял? Снизил ему зарплату? Лишил премии? Или как там у вас это делается?

Эндрю нахмурился.

— Нет. Это было бы жестоко — наказывать его материально. Ведь он только что перевез сюда свою семью — откуда-то с другого конца страны.

— Другими словами, ты не предупредил Терри, что он вот-вот лишится работы? — конечно, ответ Чарли знал и сам.

— Нет, конечно. Я не хотел, чтобы он расстраивался. Я надеялся, что со временем все наладится, и не хотел, чтобы у него опустились руки.

— А потом?

— А потом я уволил его. Через три недели. Теперь Чарли и Эндрю смотрели друг другу в глаза, обдумывая все сказанное. Затем они оба расхохотались, хотя смех Эндрю звучал несколько виновато.

Отсмеявшись, Чарли спросил:

— Вот так сразу? Взял и уволил? Безуспешно пытаюсь стереть с лица виноватую улыбку, Эндрю стал оправдываться:

— Ну, не совсем сразу. Продажи по-прежнему падали. И к тому же в прошлом месяце Терри разместил в *USA Today* совершенно кошмарную рекламу.

Дошло до того, что мне стали звонить члены правления и спрашивать, что у нас происходит с маркетингом. И я решил, что Терри пора уволить.

— Это было неожиданностью для него?

— Ну да. Просто невероятно! Мне даже показалось, что он сейчас расплачется. И я кое-что понял.

— Что же?

— Он даже не представлял, сколь серьезны его проблемы. И это странно. Он мог бы догадаться, что дела плохи! Мы постоянно, на каждом совещании твердили ему, что нам нужны новые клиенты, но ничего не менялось.

Чарли нахмурился и украдкой глянул на Эндрю, словно не решаясь заговорить.

— Опять что-то не так? — насторожился Эндрю.

— Эндрю, — теперь Чарли назвал его полным именем. — Возможно, это прозвучит жестко, но я все-таки скажу, можно?

— Ну, давайте, — неуверенно ответил Эндрю, от всей души желая, чтобы Чарли промолчал.

— Почему ты не предупредил Терри, что уволишь его, если дела не улучшатся? — сварливо поинтересовался Чарли.

— Я же сказал вам — мы говорили о необходимости привлечения новых клиентов на каждом...

Но Чарли перебил:

— Да, я знаю. Вы говорили о клиентах. Но разве ты предупредил его, что он может потерять работу?

Эндрю почувствовал, что его охватывают раздражение, а Чарли продолжал:

— Удивишься ли ты, если завтра члены совета директоров уволят тебя?

Этот вопрос подействовал на Эндрю, как красная тряпка на быка, и он почти сорвался на крик:

— Это уже чересчур! Они не для того собираются, чтобы меня уволить!

Старик поднял руку и слегка наклонил голову

— Прости. Я не имел в виду, что они *на самом деле* собираются сделать нечто подобное. Я просто...

Но Эндрю уже взял себя в руки:

— Я понял, что вы имеете в виду, Чарли. Но уже поздно, и я страшно устал, и...

Эндрю осекся. Казалось, он совершенно выдохся.

Несколько минут собеседники молча смотрели в темноту за окном поезда.

Наконец, Эндрю нарушил тишину:

— Так о чем вы говорили?

— Неважно, Эндрю. Я не хочу больше огорчать тебя. Правда, не хочу.

— Вы не огорчаете меня. Такая встряска даже полезна. Я где-то читал об этом.

Они рассмеялись.

— Продолжайте, Чарли, — снова попросил Эндрю.

— Хорошо. Я просто спросил, как бы ты себя чувствовал, если бы члены совета директоров решили уволить тебя. Без предупреждения.

— Я бы страшно огорчился, — на этот раз ответ Эндрю был продиктован рассудком, а не эмоциями. — Но ведь, с другой стороны, это происходит все время! Совет директоров редко предупреждает генерального директора и почти никогда не дает ему советов. И, наверное, это правильно. Совет директоров мне не начальник, он просто выполняет функцию контроля и не более того.

— Да, согласен. Но ведь *ты был* начальником Терри!

Эндрю потер лоб, раздумывая над ответом:

— Вы знаете, на самом деле я не считал себя его начальником. Не думаю, что я должен быть начальником для своей команды — для Джанис, Фила, Тома, Мэри или кого-нибудь еще.

— Почему же, черт побери?

— Потому что они — взрослые люди и профессионалы своего дела. Кто я такой, чтобы учить их выполнять свою работу?

Чарли улыбался знающей, отеческой улыбкой, однако Эндрю чувствовал его неодобрение. Это было нестерпимо, и он заговорил быстро и напористо, совсем не так, как прежде:

— О'кей, Чарли. Я скажу, почему я не предупредил Терри, что он может потерять работу. Во-первых, он старше меня лет на десять. Довольно странно пугать увольнением человека, который по возрасту годится тебе если не в отцы, то в старшие братья. Во-вторых, он разбирается в маркетинге в сто раз лучше меня! Откуда мне знать, что он там делает? Я — электронщик по образованию. В-третьих, Терри был одним из немногих в моей команде, с кем я мог поделиться своими трудностями. Он понимал и поддерживал меня как никто другой! Мне было ужасно жаль расставаться с ним.

— Значит, ты боялся, что если скажешь ему о своем намерении уволить его, то он станет хуже относиться к тебе и ты не сможешь доверять ему, как прежде?

Эндрю слегка кивнул, будто сомневаясь, и Чарли продолжил:

— Ты побоялся потерять его расположение. Боялся, что перестанешь ему нравиться.

— Ну... В общем, я его уволил. Чарли оживился:

— И теперь тебе не надо думать, что с ним делать, да? Одно дело — строго спрашивать с подчиненных и воспитывать их изо дня в день, а другое — уволить и в глаза их больше не видеть.

Эндрю застыл, переваривая сказанное. Чарли, казалось, пожалел о своей резкости:

— Прости, я не хотел...

Эндрю перебил его, точно не заметив попытки извиниться:

— Знаете что, Чарли? Как это ни ужасно звучит, многие руководители поступают точно так же. И это все не так просто, как ты думаешь. Есть еще такая вещь, как обновление кадров, да и ситуации бывают разные.

Чарли спокойно отозвался:

— Ну да, обычное дело. И все потому, что руководители не понимают, что требовать — это одно, а уволить — совсем другое.

Эндрю пожал плечами, явно желая закончить разговор, но Чарли не унимался:

— Эндрю, хочешь знать, сколько человек уволил мой отец за те семнадцать лет, когда он руководил железнодорожной компанией?

Эндрю промолчал. Чарли поднял руку и растопырил пальцы.

У Эндрю округлились глаза:

— Я не хочу сказать о вашем отце ничего плохого, но это просто смешно. Он работал на железной дороге или в благотворительной организации?

— Ты не понял. Я сказал, что мой отец *уволит* только пять человек. Но я не сказал, сколько служащих ушли сами, потому что не справились с работой.

— Что вы хотите этим сказать?

— Я хочу сказать, что у моего отца был пункт *i* [счет производительности. Все, кто с ним работали, знали, что они либо покажут отличные результаты, либо им придется уйти.

— Все равно не понимаю, как ему удалось уволить только пятерых.

— Все очень просто: он объяснял подчиненным, что от них требуется, и постоянно напоминал о своих требованиях. Если они допускали промахи, он наказывал их — финансово или как-то иначе. В конце концов, если работник не находил способ улучшить работу, он покидал компанию.

— Но пятерых-то он все-таки уволил, — скептически заметил Эндрю.

— Двое из них нарушили правила компании. Отец не сказал мне, что они сделали. Остальные трое так и не научились работать. Они не могли решиться оставить компанию, и мой отец принял решение за них.

Эндрю впервые почувствовал симпатию к отцу Чарли:

— Ваш отец был крут, — сказал он.

— Да, я тоже так думаю. Но ему было очень больно увольнять тех троих. Хотя у него просто не было выбора.

— Ну, выбор всегда есть.

— Мой отец так не считал. Если бы он позволил тем людям остаться, то подвел бы других.

— Вы имеете в виду акционеров?

— Нет. Мой отец чувствовал ответственность перед всеми людьми, которые уволились по собственному желанию, понимая, что не справляются. Ему казалось, что он должен был помочь им поднять планку, которая они сами для себя установили.

Чарли замолчал. Эндрю понял, что пожилой джентльмен задумался о своем отце. Эндрю искренне сказал:

— Похоже, ваш отец был мудрым человеком. Могу поспорить, что он был отличным руководителем.

Чарли кивнул. Эндрю продолжал:

— Я не хочу сказать ничего дурного о вашем отце, но сегодня бизнес стал гораздо сложнее, чем прежде.

Эта ремарка не сбила Чарли с толку:

— Почему ты так думаешь?

— Ну, взять хотя бы глобальную конкуренцию, новые технологии, усиление государственного регулирования. Тогда проводилась политика протекционизма. Рабочая сила была дешевой. Сегодня все по-другому.

— Хорошо, вернемся к Терри. Как ты думаешь, сработал бы в этой ситуации подход моего отца?

Эндрю даже не стал делать вид, что раздумывает над вопросом:

— Конечно же, нет.

— Почему?

— Я уже объяснял. Я не знаю, чего от него требовать, могу лишь догадываться. Я работаю в очень сложной отрасли — не хватало еще, чтобы я разобрался в маркетинге лучше Терри. Это его работа.

Чарли наклонился к Эндрю:

— Давай по-другому. Ты считаешь, что несправедливо предъявлять подчиненному профессиональные требования, потому что ты не эксперт в его деле. Но уволить его без предупреждения за то, что он не оправдал твоих ожиданий, вполне справедливо. Я правильно понял?

Эндрю почувствовал себя сбитым с толку:

— Все не так просто...

— Да нет же, именно так. В том-то и дело. Тут никогда не было ничего сложного. Это ты все усложняешь, потому что занимаешься не своим делом.

Эндрю почувствовал себя задетым за живое.

— О'кей, Чарли. Ну, и как вы считаете, почему образованный человек со степенью МБА хочет просто нравиться подчиненным вместо того, чтобы требовать от них ответственности?

— Вот мы и подошли к искушению номер три.

ТРЕТЬЕ ИСКУШЕНИЕ

Внезапно в поезде зажегся свет, погас, снова зажегся, и поезд медленно тронулся с места.

Эндрю вздохнул: "Наконец-то". Он взглянул на часы и тут же забеспокоился, как бы Чарли не воспринял это как желание закончить разговор. Поэтому он немедленно спросил:

— Что это за искушение, Чарли?

Чарли, наверное, решил, что вопрос задан из вежливости:

— Знаешь, не буду больше надоедать тебе. Я заболтался и забыл, что у тебя еще куча дел.

Эндрю отвечал вежливо, хотя несколько свысока:

— Говорите же, Чарли. Я должен понять, почему мне неудобно требовать от подчиненных ответственности. Не можете же вы бросить меня здесь с первыми двумя искушениями. Я хочу узнать оставшиеся три.

Чарли, видимо, уловил иронию в тоне Эндрю, потому что так же вежливо ответил:

— Уверен, у тебя все будет хорошо. Похоже, ты и без меня во всем разобрался.

Эндрю был заинтригован куда сильнее, чем согласился бы признать. Теперь он горел желанием дослушать Чарли до конца. Уже более искреннее он произнес:

— Мне очень хочется узнать остальное. Чарли ответил не сразу:

— О'кей. Если, конечно, я не слишком отвлекаю тебя.

— Да нисколько! Что же такое искушение номер три?

— Это искушение не сомневаться в правильности своих решений.

По лицу Эндрю было видно, что он не понимает, поэтому Чарли пояснил:

— Это искушение предпочитать определенность ясности. Некоторые руководители боятся ошибиться, поэтому выжидают до тех пор, пока не станет понятно, что поступать надо так-то и так-то. А такой подход мешает требовать ответственности от подчиненных.

— Боюсь, я не понимаю.

— Это просто. Ты не можешь требовать от подчиненных ответственности за вещи, с которыми не все понятно. Если ты боишься принимать решения в условиях ограниченной информации, ты никогда не достигнешь ясности.

— О'кей. Я понял. А что это за вещи, с которыми не все понятно?

— Простые. И очень важные. Например, чем занимается компания. Ее цели. Роли и ответственность сотрудников, позволяющие достичь этих целей. Последствия в виде успеха или неудачи. Все в этом роде.

— Видение, миссия, ценности, цели. Мы это проходили в бизнес-школе. Не обижайтесь, Чарли, но вы не сказали ничего нового.

— А я и не пытался. Об этом говорят все кому не лень. — Чарли помолчал для пущего эффекта. — В таком случае каково твое видение будущего "Тринити"?

Эндрю насупился и почесал плечо, напоминая школьника, который хочет избежать нагоняя. Чарли изумился:

— Не можешь ответить?

— Ну... Сейчас мы как раз работаем над обновлением формулировки видения. Возможно, мы будем обсуждать этот вопрос и завтра, на собрании совета директоров.

— И давно вы этим занимаетесь, Энди?

Эндрю поерзал, явно не зная что ответить, и Чарли подсказал:

— Месяц? Два?

— Восемь, — наконец выдал из себя Эндрю.

— Восемь месяцев? — воскликнул Чарли с неподдельным изумлением. — Но почему так долго?

— Дело в том, что наш рынок меняется, и мы пытаемся понять, сможет ли наш теперешний бизнес обеспечить...

— Прости, Энди, но это просто смешно, — перебил Чарли. — И ради Бога, не обижайся на мои слова, мы ведь знакомы совсем недавно, но отсутствие видения — это исключительно твоя вина и больше ничья.

Правда больно задела Эндрю. Он хотел сказать что-то в свое оправдание, но едва он успел открыть рот, как Чарли нанес еще один удар:

— И не говори мне, что на самом деле все гораздо сложнее.

Эндрю съехал на сиденье — ведь Чарли произнес именно те слова, которые были у него заготовлены в свое оправдание. Ошеломленный, он тем не менее повторил:

- Это действительно не так просто. Чарли наклонился вперед:
- Успокойся, Энди. Сейчас я задам тебе несколько трудных вопросов.
- Хотите сказать, что те вопросы, которые вы задавали раньше, были простыми?

Чарли проигнорировал шутку:

- Ты готов?

Медленно Эндрю выпрямился на сиденье и расправил плечи, как это делали его сыновья в трудной ситуации:

- Начинайте.
- О'кей. Что мешает тебе принять решение в таком важном и значительном вопросе, как видение твоей компании?
- Сам не знаю.
- *Знаешь*, Энди. Только боишься себе в этом признаться. Пора избавиться от своих страхов. У тебя ведь есть какие-то идеи о будущем твоей компании?
- Разумеется.
- Ну так почему не записать их, не рассказать сотрудникам, не опираться на них при принятии важных решений?

После долгой паузы, Эндрю медленно и едва слышно произнес:

- Потому что я пока не уверен, что мои идеи правильны.

Эндрю не успел закончить, а Чарли уже задал следующий вопрос:

- Ты служил в армии?

Эндрю отрицательно покачал головой.

- В армии говорят, что любое решение лучше его отсутствия.
- Я это слышал, но мы не в армии.
- Ты прав. Здесь все по-другому. Никто из твоих сотрудников не рискует жизнью.

Эндрю решил не сдаваться:

- Послушайте, Чарли. Я думаю, что всем этим вещам — видению, миссии — придают слишком большое значение.
- Не спорю. Я считаю, видение и миссия имеют смысл только тогда при хорошем управлении компанией. Я всегда предпочитаю компанию с хорошим менеджментом компании с хорошей миссией.
- Точно, — Эндрю почувствовал облегчение от того, что Чарли согласился с ним. Но собеседник задал следующий вопрос:

- Итак, каковы же твои цели на ближайшие три месяца?

- Мои лично?

- Нет, цели твоей компании. Что нужно сделать, чтобы ты мог назвать этот период удачным?
- Мы должны заработать деньги. Мы должны увеличить свою долю рынка.
- Сколько денег? И как заработать?

Эндрю снова почувствовал, что его загоняют в ловушку. Это его разозлило:

- Вот что я вам скажу, Чарли. Я не могу объяснять такие сложные вещи на таком примитивном уровне! Вам-то легко задавать вопросы, для *sac* это ничего не значит, легко выглядеть отличником, сидя здесь в вагоне...

Чарли явно был задет и перебил Эндрю:

- С чего ты взял, что я отличник?

- Да я не это хотел сказать, а то, что вам легко сидеть здесь с видом прокурора и истязать меня всеми этими вопросами. Вас-то это все не касается. Вы небось думаете, что на простые вопросы всегда есть простые ответы.

Впервые Чарли казался взволнованным.

- Простых ответов не бывает, Энди. Именно поэтому за них приходится платить так дорого. Но тебе все равно придется их отыскать. Иначе получается, что ты ни за что не отвечаешь. А если ты ни за что не отвечаешь, результат не зависит от тебя.
- Он перевел дыхание, точно пытаясь успокоиться, но тут же задал новый вопрос: — Как ты мог уволить Терри, не зная, чем он занимается?

Эндрю молчал, глядя в пол и покачивая головой.

Чарли снова наклонился к нему:

- Я думаю, ты боишься критики. Боишься выглядеть несовершенным.
- Никто не хочет выглядеть несовершенным.
- Конечно, конечно. Но ты за это слишком дорого платишь. Ты ведешь свою компанию к катастрофе. Не знаю, понимает ли это совет директоров.

Его слова заделали Эндрю за живое, и он почти сорвался на крик:

- Я не боюсь критики! И я не веду компанию к ката...

Чарли не дал ему договорить, тоже повысив голос:

- Тогда где твое видение, Энди? В чем твои цели? Хотя бы намекни! Молчишь?

Внезапно поезд резко затормозил, свет замигал и погас. Двое рассерженных мужчин молча сидели в темноте. Прошло минут пять.

Потом свет включился. Эндрю взял себя в руки и ровным голосом спросил:

— Так в чем моя проблема, Чарли? Чарли заговорил мягко, почти шепотом:

— Я тебе кое-что скажу. У многих руководителей те же проблемы, что и у тебя. Они наконец получили должность, о которой мечтали, и теперь боятся потерять ее. Они боятся быть требовательными с подчиненными, потому что хотят им нравиться. Но даже если они и не боятся утратить расположение подчиненных, то все равно не могут быть требовательными, поскольку не объясняют подчиненным, что именно от них требуется, боясь...

Эндрю закончил его мысль:

— Боясь совершить ошибку.

— Точно. — Некоторое время Чарли молчал, давая Эндрю время обдумать его слова. — Мой отец любил повторять, что самые сильные слова, которые может сказать руководитель, это... Знаешь, что это за слова?

Эндрю покачал головой.

— Я БЫЛ НЕПРАВ. Но самое главное, мой отец никогда не произносил эти слова извиняющимся тоном. Он говорил их с гордостью. Он знал, что, даже совершив ошибку, человек должен чувствовать себя спокойно. Иначе он не сможет принимать верные решения в условиях недостатка информации.

Эндрю не удержался от сарказма:

— Должно быть, ваш отец совершил массу ошибок.

— Конечно. Но это были его ошибки. И он никогда не винил себя за них, поскольку считал, что в условиях неопределенности нельзя идти вперед, если боишься ошибок. И со временем он допускал все меньше промахов. Больше того, он заслужил славу человека, обладающего удивительной способностью принимать верные решения в условиях недостатка информации. Моего отца считали очень умным.

— Мне он тоже кажется очень умным, — Эндрю сказал это совершенно искренне, не просто из вежливости.

Чарли улыбнулся:

— Неприятно признаваться, но мой отец на самом деле был не умнее любого другого. Кстати, он говорил, что его секрет успеха в том, что он нанимает на работу людей умнее себя.

— А как он научился принимать удачные решения?

— Он просто не поддавался искушению номер четыре.

Т ЧЕТВЕРТОЕ ИСКУШЕНИЕ

еперь Эндрю жаждал услышать продолжение и не пытался этого скрыть:

— Расскажите же мне о четвертом искушении!

— Это...

Он не успел договорить — раздался звук открывающейся вагонной двери. Эндрю повернулся посмотреть, кто это.

В дверях стоял высокий мужчина в костюме и шляпе. Он вежливо обратился к Чарли:

— Прощу прощения. Вы возвращаетесь? Мы давно ждем.

Чарли хлопнул себя по лбу:

— О Боже! Я, кажется, задержался. Простите, пожалуйста.

Эндрю не знал, что и думать. А Высокий заговорил опять:

— Я уж было подумал, что вы нас покинули.

— Что вы! Я не мог так поступить, — Чарли был явно уязвлен. — Дело в том, что у нас с Энди завязался интересный разговор и мы совершенно забыли о времени.

Чарли умолк, точно что-то обдумывая. Наконец он решился:

— Энди, не хочешь ли присоединиться к нам? Какой смысл мне бегать из вагона в вагон, заставляя всех ждать.

Эндрю не успел ответить, его перебил Высокий:

— Знаешь, Чарли, а тут теплее, чем в нашем вагоне.

— Знаю. Это лучший вагон в поезде. Высокий повернулся к дверям и вышел. Чарли и Эндрю встали и последовали за ним.

Эндрю очень хотелось спросить Чарли, что происходит, но интуиция подсказывала ему, что не стоит задавать вопросы. Ситуация была настолько абсурдной, что исключала простые вопросы наподобие "Что все это значит?" или "Кто этот человек?" Эндрю решил, что сам все поймет, когда придет время.

Чарли пропустил Эндрю вперед, а Высокий тем временем уже перешел в следующий вагон. Они прошли несколько вагонов — совершенно пустых.

У Высокого был очень хороший костюм, правда, Эндрю не нравился этот стиль. Его туфли, хотя и совершенно новые, смутно напомнили Эндрю другие, которые он однажды нашел в дедушкином шкафу.

Высокий тем временем скрылся за дверью седьмого вагона. Эндрю хотел войти за ним, но услышал голоса внутри и остановился.

— Проходи, они не кусаются, — подбодрил его Чарли.

— Они? — изумился Эндрю. Больше он ничего не успел сказать: Чарли слегка подтолкнул его, и Эндрю очутился в вагоне.

Кроме Высокого там находились еще два джентльмена примерно пятидесяти лет — один совершенно лысый, другой в элегантном двубортном костюме в тонкую полоску. Они разместились в средней части вагона лицом друг к другу и оживленно беседовали.

Высокий приблизился к ним:

— Прощу прощения, джентльмены. Это Энди. Он обернулся к Эндрю:

— Энди — я правильно сказал? Эндрю кивнул и услышал голос Чарли:

— Энди — генеральный директор технологической компании "Тринити Системе". Мы с ним заболтались и забыли о времени.

Присутствующих явно не удивило появление Эндрю, как не произвела впечатления его должность.

Первым заговорил Элегантный:

— И на чем вы остановились, Чарли?

Эндрю чувствовал себя совершенно сбитым с толку. Его охватила паника. *Что здесь происходит?* — думал он. *Что это — розыгрыш? Или что-то похуже?*

Чарли посмотрел на Эндрю и нахмурился, припоминая.

— На чем же мы остановились? — Но не успел Эндрю понять, о чем его спрашивают, как Чарли радостно воскликнул: — Нуда! Мы как раз приступили к искушению номер четыре.

Трое джентльменов закивали и одобрительно заулыбались.

Высокий заметил:

— Четвертое искушение — мое больное место.

Эндрю пришло в голову, что его снимают скрытой камерой для юмористической телепередачи. Но беспокойство тут же улетучилось, уступив место любопытству. Ему страшно захотелось послушать о следующем искушении, и он спросил у Высокого:

— А что это такое — четвертое искушение? Высокий вопросительно взглянул на Чарли, словно спрашивая разрешения. Чарли улыбнулся, кивнул, и Высокий сказал:

— Ну что ж, присядем, поговорим.

Когда все расселись, Высокий снял шляпу и изрек:

— Четвертое искушение — это стремление к согласию.

В это мгновение Эндрю неожиданно ощутил, что ему очень приятно общество этих людей.

— Я не понимаю, — признался он. — Какое отношение согласие имеет к ясности и правильным решениям?

В разговор вступил Лысый:

— Позвольте мне объяснить — с точки зрения человека, у которого никогда не было проблем с четвертым искушением.

Все засмеялись. Внимание присутствующих переключилось на Лысого. Он невозмутимо продолжал:

— Скажи-ка, Энди, какова противоположность согласию?

Эндрю задумался:

— Ну, не знаю... Может быть, раздор?

— Раздор. Спор. Расхождение во взглядах. Конфликт. Назови как хочешь. Дело в том, что человек так устроен, что всегда стремится к гармонии, — он сделал паузу, — но согласие губительно для принятия эффективных решений.

Эндрю молчал, не зная, что сказать, а Лысый между тем продолжал:

— Видишь ли, единственный способ быстро принять верное решение — это получить откровенные мнения всех участников проекта. А это можно сделать двумя способами. — Лысый поднял палец. — Во-первых, можно наладить организованный процесс сбора мнений: всякие там фокус-группы, мозговые штурмы, голосование... Или, во-вторых, — он поднял второй палец, — это можно сделать это неорганизованно.

В беседу вступил Высокий:

— Неорганизованно означает в ситуации конфликта. Но конфликта в хорошем смысле этого слова — конструктивного производственного конфликта. На первый взгляд, все конфликты одинаковы, на самом деле это не так.

Эндрю показалось, что он начинает понимать собеседников, но кое-что было неясно:

— Но разве это не то же самое, что и искушение номер два?

Собеседники явно не уловили его мысль, и Эндрю пустился в объяснения:

— Второе искушение — это когда вы хотите нравиться ближайшим подчиненным вместо того, чтобы...

Его перебил Элегантный джентльмен:

— Вместо того, чтобы требовать от них ответственности. Конечно, нам знакомо это искушение.

— А раз так, то скажите, разве желание нравиться и стремление к согласию — не одно и то же?

Лысый, наконец, понял Эндрю:

— Я понял, что сбило тебя с толку. Искушение номер два вызывает страх быть отвергнутым как личность. И заставляет оценивать себя исходя из того, что думают о тебе другие.

Теперь заговорил Элегантный:

— Вы путаете боязнь нелюбви со страхом перед разногласиями в команде.

— Но...

Не дав Эндрю закончить, Чарли заявил:

— Энди, подумай, и сам поймешь, что разница огромна.

Высокий объяснил:

— Например, мне не составляет требовать от служащих ответственности за ту или иную работу, поскольку мы с ними договорились, кто за что они отвечает. Но иногда мне трудно определить их зону ответственности, потому что мы принимаем решения, в правильности которых не уверены.

Эндрю повернулся к Чарли:

— Вы говорили, что ваш отец почти всегда принимал верные решения.

— Да, это так. Потому что он почти никогда не принимал решения без того, чтобы выслушать все мнения и предложения.

Высокий взволновался:

— Правильно! И это именно то, что мне не дается. Я не люблю споров и разногласий. Если атмосфера накаляется, я стараюсь прекратить обсуждение, потому что боюсь, что кого-то обидят или поставят в глупое положение.

— Вот уж никогда этим не страдал, — заметил про себя Лысый, вызвав взрыв хохота.

— Почему? — спросил Эндрю.

— Не знаю. Наверное, это как-то связано с детством. Мы с братьями ссорились и мирились постоянно. Думаю, тогда я понял, что это совершенно нормально.

Элегантный добавил:

— Согласен. Я всегда позволял подчиненным поспорить на собраниях. Более того, если на собрании никто не выходил из себя, мне казалось, что время потрачено зря.

Эндрю не унимался:

— И все-таки я полагаю, что если у вас проблемы со искушением номер два, то вам трудно устоять и перед искушением номер четыре.

Ответил Элегантный:

— Иногда это так. Но возьмем, например, меня. Я люблю конфликт. На совещаниях я могу рвать и метать, но мои люди не боятся высказывать свое мнение. Поэтому мы всегда знаем, что делать и кто за что отвечает. Вся картина как на ладони.

Высокий и Лысый рассмеялись.

— А что смешного? — удивленно спросил Эндрю.

Элегантный объяснил:

— Они смеются над одной моей слабостью. Видите ли, я иногда поддаюсь второму искушению — проявляю излишнюю мягкость.

— То есть?

— Ну, когда кто-то из сотрудников приходит ко мне и заявляет, что не успевает выполнить задание в срок, я обязательно спрашиваю, почему. И, черт побери, у них всегда находится уважительная причина, — он помолчал. — И изредка я спускаю им это с рук.

— Изредка? — хором переспросили Лысый и Высокий.

— Ну ладно, ладно. Почти всегда. Несмотря на вспыльчивость, я очень мягкий человек. Всем сочувствую, вхожу в положение и так далее. Мои дети всю Этим пользуются. Я, конечно, могу наорать на них, устроить грандиозный скандал, но... Ну, вы понимаете.

Все снова рассмеялись.

— Но наказывать их у меня духу не хватает. Эндрю почувствовал симпатию к Элегантному:

— По-моему, это не самый страшный недостаток.

Но в голосе Элегантного неожиданно зазвенел металл:

— Это ужасный недостаток. Просто ужасный. Эндрю был ошарашен, но промолчал. А Элегантный продолжал:

— Я теряю доверие людей. Они считают меня непоследовательным и несправедливым. Если я однажды потребую, чтобы работа была сделана точно в срок, они решат, что на самом деле никакой срочности нет. Вы, конечно, будете смеяться, но проблема знаете в чем? — Он выдержал паузу. — В том, что я хочу им нравиться!

Эндрю спросил:

— И получается?

— Вы имеете в виду, нравлюсь ли я им? Наверное, да, но они не уважают меня так, как могли бы, будь я последователен. А без уважения... — он не договорил. Эндрю закивал головой.

В разговор вмешался Высокий:

— А вот моя проблема — отнюдь не в стремлении к дешевой популярности. Я не уверен в том, что могу требовать от подчиненных ответственности. Ведь даже если я точно знаю, за что каждый из них должен отвечать, я чувствую, что они не ощущают своей ответственности. И знаете, почему?

Эндрю покачал головой.

— Потому что я не даю им открыто высказать свое мнение. Я разбиваю их доводы, не дожидаясь пока они полностью выскажутся. Я терпеть не могу споров.

Эндрю добавил:

— И поэтому ваши решения не всегда удачны — ведь вы принимаете их, не имея всей информации, которую могли бы дать ваши подчиненные. Вы просто не даете им поделиться этой информацией.

Все закивали. Эндрю понемногу начал понимать суть происходящего, хотя все еще чувствовал себя не в своей тарелке.

Чарли тут же решил проэкзаменовать своего ученика:

— Ну-ка, Энди, давай тебя проверим.

— Как?

— Перечисли четыре искушения. Не забыл еще?

Эндрю оглядел присутствующих. Помимо воли у него вырвалось:

— Ребята, кто вы? Ответил Лысый:

— Мы такие же, как ты, — люди, столкнувшиеся с искушениями. Но мы здесь не для того, чтобы говорить о нас.

Чарли согласился:

— Верно, Энди. Ну что, сможешь припомнить первые четыре искушения?

Эндрю взглянул на свое отражение в окне, собираясь с мыслями.

— Ну, ладно. Первое искушение — насколько я понимаю, самое опасное для меня — это искушение поставить свою личную карьеру и интересы выше интересов компании. Из-за этого я становлюсь самодовольным и теряю фокус, что плохо сказывается на результатах.

Четверо мужчин закивали, правда, Эндрю показалось, что они приветствовали не столько правильный ответ, сколь его признание своей подверженности первому искушению. Эндрю решил не думать об этом и продолжал:

—Но даже если я справлюсь с первым искушением, то все равно рискую ничего не добиться, потому что меня подстерегает второе.

—Какое же? — спросил Чарли.

—Желание нравиться ближайшим подчиненным вместо того, чтобы требовать от них ответственности. Это и ваша проблема тоже, да? — обратился Эндрю к Элегантному, который молча кивнул в ответ.

—Однако даже если нас не слишком волнует, что думают о нас подчиненные, мы не уверены, что имеем право что-то от них требовать, и это связано с третьим искушением... — он запнулся, — которое я подзабыл.

Лысый подсказал:

—Решения.

—Точно! Ясность. Мы чувствуем, что не можем чего-то требовать от подчиненных, потому что боимся принимать решения в условиях недостатка информации. Мы оставляем проблемы нерешенными, не предпринимая никаких действий... Так мы пытаемся избежать ошибки. Мы откладываем решение до тех пор, пока ситуация не заходит в тупик, и тогда нам **нужен** кто-то, на кого можно свалить вину за то, что результаты...

—...в лучшем случае не блестящи, — с улыбкой закончил его мысль Элегантный.

Эндрю улыбнулся:

—Вот именно. И тогда руководитель находит козла отпущения, наказывает его, понижает в должности или даже увольняет, хотя ни разу не удосужился объяснить, что от того требовалось. Но даже если руководитель установит четкие и ясные требования, он все равно может проиграть и не достичь желаемых результатов, потому что существует четвертое искушение — стремление к гармонии.

Высокий поднял руку, молчаливо признавая за собой слабость перед этим искушением. Эндрю улыбнулся ему и продолжил:

—Руководитель боится конфликта, боится вынести свои идеи на обсуждение, так как они могут подвергнуться критике. В результате он упускает возможность услышать все мнения и предложения своих подчиненных. И я полагаю, что из-за этого и возникает страх перед — как вы это назвали? — конструктивным производственным конфликтом.

Чарли одобритительно улыбнулся:

—Все так, только причина все-таки в другом. Все дело в пятом искушении.

При этих его словах поезд начал замедлять ход. Чарли и трое остальных — Лысый, Элегантный и Высокий — одновременно взглянули на часы, поднялись и принялись собирать вещи. У Элегантного обнаружился старинный портфель. "Стоит, небось, кучу денег", — мелькнула у Эндрю мысль.

И тут только до него дошло: *они не собираются рассказывать о пятом искушении!*

ПЯТОЕ ИСКУШЕНИЕ

Поезд резко остановился, четверо мужчин качнулись вперед и одновременно схватились за поручень. В другой ситуации это могло бы показаться забавным, но Эндрю страстно жаждал продолжения беседы:

— Это несерьезно, джентльмены! Не можете же Вы вот так взять и уйти?

За всех ответил Чарли:

— Нам пора, Энди.

Четверо мужчин направились к выходу, но Эндрю преградил им путь. Высокий, за ним Лысый и, наконец, Элегантный аккуратно обошли Эндрю, приподнимая шляпы и кивая головами, прощаясь.

Когда к Эндрю приблизился Чарли, Эндрю вытянул руку, загораживая проход.

— Бога ради, скажите мне, что это, — отчаянно заговорил он. — Не надо наводящих вопросов и рассказов о вашем отце. Просто скажите, в чем заключается последнее искушение!

Впервые за время их ночной беседы Чарли заметно огорчился. Эндрю тут же извинился:

— Я не хотел вас обидеть. Но вы же не можете оставить меня в неведении!

Чарли вздохнул:

— Идем со мной.

С этими словами он вышел из вагона, а Эндрю метнулся к сиденью, на котором остался портфель с бумагами. Гидравлические двери зашипели, закрываясь, и Эндрю понял, что за портфелем ему не успеть. Он выскочил на платформу, двери захлопнулись.

Глядя вслед поезду, уносящему его портфель в туннель, Эндрю потер глаза и невольно улыбнулся. Ну и ночь выдалась! Он огляделся. Станция была пуста. Все ушли, и Чарли тоже.

В отчаянии Эндрю кинулся к эскалатору и понесся вверх. Выскочив на улицу, он огляделся. Чарли и след простыл!

И тут сзади раздался голос:

— Здесь я.

Вздрогнув от неожиданности, Эндрю резко обернулся и увидел Чарли, сидящего на скамье на автобусной остановке.

— О Боже!

— Что происходит, Энди?

— Что происходит? Я скажу вам, что происходит. Сначала вы бросили меня. Потом напугали до смерти.

Чарли был спокоен и сосредоточен:

— Нет. Я имею в виду, что вообще с тобой происходит? Почему ты в таком отчаянии?

Эндрю вздохнул и опустил голову на скамью рядом с Чарли. Помолчав несколько минут, он уронил голову на руки и заговорил:

— Впервые за свою карьеру я чувствую, что тону. Мало того, пытаюсь удержаться на плаву, я топлю других.

Чарли молчал. Эндрю продолжил:

— Я всегда и во всем умел добиваться своего, а теперь, кажется, удача отвернулась от меня.

— Что же случилось? — спросил Чарли.

— Не знаю. Я пытаюсь сохранить равновесие, а почва уплывает из-под ног. Слишком много нюансов. Слишком много деталей. Слишком много никчем-и юго, ерунды. Все ерунда.

Чарли похлопал Эндрю по спине:

— Давай-ка я расскажу тебе о пятом искушении.

— Расскажите, — Эндрю глубоко вздохнул.

— Мой отец — ничего, что я снова говорю о своем отце?

— Конечно, Чарли. Я просто глупец. Вы, наверное, решили, что мне скучно слушать о вашем отце, но на самом деле мне просто больно. Продолжайте, пожалуйста.

— Хорошо. Мой отец не был хвастуном, но кое-чем любил похвалиться. Знаешь, чем?

— Не знаю.

— Людьми, которые на него работали. Он всегда говорил о них с большим подъемом.

Чарли улыбнулся, вспоминая.

— И, помнится, он не раз повторял, что доверил свою карьеру своим людям. — Чарли помолчал и спросил: — Можешь ли ты сказать то же самое?

Эндрю не задумываясь покачал головой:

— Ни в коей мере. Большинству моих подчиненных абсолютно все равно, уволят меня завтра или нет.

Чарли был полон сочувствия:

— Отчего так, Энди?

Эндрю вглядывался в пустоту улицы, покачивая головой. Наконец он ответил:

— Не знаю. Каждый из них думает только о своей карьере.

— А ты?

— Не знаю, Чарли. Наверное, я озабочен своей карьерой не больше и не меньше остальных. Не думаю, что я хуже всех.

— Я не об этом спрашиваю. Я хочу знать, могут ли они доверить тебе свою карьеру?

Эндрю опять уставился в темноту:

— Не хочу показаться равнодушным, но мне кажется, что я вовсе не обязан отвечать и к.і.і, еру своих подчиненных.

— Не в этом дело, Энди. Речь идет о доверии. О том, что можно рискнуть и довериться спойм подчиненным. Прежде чем они станут доверять тебе, ты должен научиться доверять им. Стать незащищенным.

— Погодите минуту. Какое эк> имеем отношение к конфликту?

— Ну, а как ты думаешь, почему люди боятся конфликта?

Эндрю пожал плечами:

— Наверное, по привычке. Или боя тем, что их обидят.

— Возможно. Но я думаю, что все дело в доверии. Когда люди доверяют друг другу, им не приходится скрывать мысли и чувства. Они говорят то, что думают, и не боятся, что пострадают из-за этого.

— Не знаю, Чарли. Мне кажется, что некоторая напряженность на рабочем месте только полезна. Когда все друг другу доверяют, это расслабляет. Легко потерять хватку. Я не хочу, чтобы мои люди чувствовали себя чересчур комфортно.

— Но ради Бога, почему?

— Потому что сытость и благодушие вредят работе.

Чарли, похоже, начал терять терпение:

— Ну же, Эндрю. Между благодушием и доверием огромная разница. Ты достаточно умен, чтобы понимать это!

— Возможно, я вообще недоверчив по своей натуре.

— А ты знаешь, почему люди не доверяют друг другу?

— Не знаю. Почему?

— Потому что бояться обжечься. Другими словами, оказаться незащищенными.

Эндрю медленно покивал головой:

— Ну да. Это правда.

— А знаешь, какое лучшее средство от этого страха?

Эндрю не знал.

— Открыться и обжечься. Иногда это даже полезно. Начинаешь понимать, что это не смертельно.

— Значит, вы утверждаете, что я не люблю конфликты, потому что не доверяю людям, а не доверяю потому, что боюсь показать свою незащищенность?

Чарли кивнул:

— Ну да. Боишься показать слабость. Ошибиться. Не понравиться кому-то. Упасть в чьих-то глазах.

— И вы утверждаете, что хорошие руководители, как, например ваш отец, нарочно не защищаются от людей, способных нанести удар в спину?

— Звучит довольно странно, но по сути так и есть. Мой отец никогда не боялся быть незащищенным среди своих служащих. Он доверял им. Именно поэтому они спокойно чувствовали себя при возникновении здорового, конструктивного конфликта. Никто не боялся, что его обидят.

Эндрю глубоко вдохнул:

— Значит, корень всего — незащищенность? Чарли кивнул и посмотрел на часы. Эндрю снова вздохнул:

— Мне это кажется очень рискованным.

— Рискованно? Получать результаты, требовать ответственности, добиваться ясности, использовать конструктивный конфликт? Если в конечном итоге все это требует открытости и доверия, то не стоит ли рискнуть, как ты это называешь?

Эндрю пожал плечами:

— Ну, не знаю.

В этот момент к остановке подъехал автобус. Чарли поднялся:

— Это мой.

Эндрю задал последний вопрос:

— Но как я могу чувствовать себя комфортно, если я не защищен?

Двери автобуса открылись. Хлопнув Эндрю по плечу, Чарли шагнул в салон:

— В этом уж ты сам должен разобраться, Энди. Постарайся.

Чарли улыбнулся, двери автобуса закрылись.

Эндрю успел заметить, что Чарли поздоровался с водителем так, будто они сто лет знакомы. Автобус тронулся. Эндрю машинально сделал несколько шагов вслед, не замечая, что оказался на проезжей части.

Сзади раздался пронзительный гудок. Эндрю обернулся и был ослеплен фарами приближающегося автобуса. Эндрю закричал.

Автобус снова загудел, и Эндрю... проснулся в вагоне метро от собственного крика. Поезд подъезжал к станции "Вэлнат Грик".

Протирая глаза, Эндрю бросил взгляд на часы. Всего лишь двадцать минут прошло с того момента, как он сел в поезд. Поразительно, сколько всего может присниться за столь короткое время!

Схватив портфель, который к его радости оказался на месте, Эндрю вышел из вагона и направился к выходу из станции. Завтрашнее заседание совета директоров уже не угнетало его так, как полчаса назад.

ЗАСЕДАНИЕ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Эндрю О'Брайен ни разу в жизни не опаздывал на собрания совета директоров. Но сегодня в 9:02 он все еще сидел за своим столом и вглядывался в вид на Бей-Бридж, открывающийся из окна кабинета.

Уверенность, охватившая его прошлой ночью после поездки в метро, растаяла как дым. Персонажи его странного сна: Чарли, Лысый, Высокий и Элегантный — почти стерлись из памяти. Эндрю не сомневался, что ближайшие несколько часов будут самыми ужасными в его жизни.

Зазвонил телефон, и Эндрю нажал кнопку:

— Слушаю, Джоан.

Он знал, что услышит в ответ:

— Мы ждем вас.

— Иду.

Эндрю глубоко вздохнул и направился к двери.

Заседание совета директоров проводилось раз в год, поэтому народу было много. Председатель совета, крупный загорелый мужчина, уже занял свое место во главе стола. По сторонам расположились двенадцать членов совета. Кроме них, в зале присутствовали Стефен, главный финансовый директор, Джанис, глава отдела продаж, и Джоан, секретарь-референт Эндрю.

Заняв единственное свободное кресло напротив председателя, Эндрю кивком приветствовал собравшихся. Оглядывая зал, он заметил незнакомую женщину с седыми локонами и резкими чертами лица. Председатель представил ее:

— Эндрю, это Кэтрин Петерсен из "Би энд Эл Секьюритис". Я думаю, вы общались в телеконференциях в прошлом квартале. Она заменяет Карла в совете директоров.

Эндрю вспомнил Кэтрин, но не мог припомнить ее имя в списке приглашенных на сегодняшнее собрание.

— Рад вас видеть. — Он подошел к Кэтрин, чтобы пожать ее руку. Женщина ничего не ответила и лишь вежливо улыбалась.

Когда Эндрю вернулся на свое место, председатель открыл собрание:

— Ну что ж, начнем. Я думаю, все присутствующие знакомы с финансовыми показателями этого квартала, и все мы понимаем, что они...

Эндрю подхватил:

— В лучшем случае не блестящи. Присутствующие в зале засмеялись громче, чем следовало бы, а председатель громче всех:

— Правильно. Все мы получили копии квартальных и годовых финансовых отчетов, все в курсе событий. Поэтому вместо того, чтобы слушать, как Эндрю рассказывает то, что мы и так знаем, предлагаю сосредоточить внимание на некоторых новых инициативах, запланированных на первое полугодие.

Большинство членов совета одобрительно закивали. Эндрю не мог поверить, что все так легко обошлось. Он и надеяться не смел... Кэтрин записала что-то в своем блокноте, и Эндрю попытался угадать, что именно.

Председатель продолжал:

— Итак, Эндрю. Я думаю, мы начнем с компенсационного плана для высшего руководства на будущий год и с результатов исследования потребителей, проведенного в прошлом квартале.

Эндрю кивнул Стефену, финансовому директору компании, который занимался подготовкой пакета компенсаций. Примерно час присутствующие провели в приятной дискуссии о преимуществах покупки акций компании на льготных условиях перед выплатой наличными, после чего Стефен сел на место. Кое-кто из членов совета задавал вопросы, но не Кэтрин — та лишь что-то быстро записала в блокнот.

Затем Эндрю представил обзор исследования потребителей, объяснив попутно, что нельзя с уверенностью утверждать, будто именно печатная реклама способна решить проблемы компании; очевидно, потребуется дополнительное исследование. Снова последовало несколько дежурных вопросов от членов совета, но не от Кэтрин, которая опять сделала несколько пометок в блокноте. Казалось, разговор ее совершенно не интересовал.

В полдень сделали перерыв на ланч, во время которого Джанис рассказала о планах по реорганизации телемаркетинга. Когда она закончила, участники собрания вежливо поаплодировали.

В течение следующих двух часов совет директоров одобрил инициативы по корректировке курса акций и прослушал доклад о судебном процессе, затеянном несколькими акционерами. Эндрю ловко направлял разговор в нужное русло, демонстрируя при этом и самообладание, и чувство юмора. Не без удивления он обнаружил, что собрание доставляет ему удовольствие.

К двум часам стало очевидно, что обсуждать больше нечего. Председатель взглянул на часы:

— Похоже, мы рассмотрели все пункты повестки дня. Если больше ничего нет, давайте закончим, — он повернулся к помощнице Эндрю. — Когда у нас следующее собрание, Джоан?

Эндрю испытывал странное облегчение, смешанное с чувством вины. Он уже с нетерпением ждал окончания собрания, ему не терпелось оказаться дома. После того, как Джоан огласила дату следующего заседания, собравшиеся принялись собирать бумаги. Некоторые тут же направились к выходу.

В этот момент Кэтрин подняла руку и выходящие из зала замедлили шаг. Председатель, тоже заметивший ее попытку привлечь внимание, улыбнулся:

— Да, Кэтрин.

Шум в комнате постепенно стих.

Кэтрин нахмурилась и посмотрела в блокнот:

— Прежде чем мы разойдемся, я хотела бы задать несколько вопросов.

Участники собрания вернулись к столу и стали доставать обратно блокноты и ручки.

— Конечно, Кэтрин. Я думал, мы сегодня так и не услышим ваш голос.

— Что ж, — сказала она серьезно, — я не планировала выступить сегодня, ведь я впервые участвую в заседании совета директоров вашей компании. Обычно мне нужно несколько собраний, чтобы понять, что происходит, — Кэтрин сделала паузу и решительно добавила: — Но сегодня все по-другому.

При этих ее словах председатель кивнул. В комнате стало совсем тихо.

— У меня есть вопрос, — сказала Кэтрин. Председатель посмотрел на Эндрю, который замер на своем месте.

Кэтрин тоже повернулась к Эндрю:

— Чего вы ожидаете от первых двух кварталов будущего года, Эндрю? — Прежде чем тот смог ответить, она уточнила вопрос. — Я имею в виду, с планами все ясно, но почему вы думаете, что проблемы, которые вы испытывали в этом году, исчезнут в следующем?

Эндрю задумался, но всего лишь на мгновение:

— Во-первых, я назначу нового начальника отдела маркетинга, и одна из проблем будет решена.

Кэтрин молчала, и Эндрю продолжил:

— Во-вторых, должна улучшиться ситуация на рынке. И, в-третьих, мы рассматриваем возможность приобретения какой-нибудь компании для расширения нашей линии услуг. Это все несомненно поможет поправить дела.

Отложив ручку в сторону, Кэтрин взглянула на председателя, который никак не прореагировал на слова Эндрю.

— Я часто бываю на заседаниях советов директоров, и вы мне хорошо заплатили за то, чтобы я пришла к вам, так что не будем ходить в кружок да около. — В зале установилась гробовая тишина. — У вас здесь серьезные проблемы.

Председатель заметил:

— Конечно же, наше положение на рынке нас не вполне устраивает, и доходы могли бы быть повыше, но я не думаю, что те цифры, которые привел Эндрю...

Кэтрин вежливо, но твердо перебила председателя:

— Не в цифрах дело, а в том, что я не заметила, чтобы кого-то всерьез волновала ситуация.

Председатель нахмурился. Эндрю старался не выказывать своих чувств.

— Ждать улучшения на рынке — это ждать у моря погоды. Рассчитывать, что назначение нового начальника маркетингового отдела решит все проблемы — по меньшей мере наивно. Он не будет работать в полную силу как минимум первые несколько кварталов, — Кэтрин заглянула в свои записи. — И, наконец, идея с приобретением. Вам и своей-то компанией управлять трудно, так что покупка новой вряд ли принесет какую-то пользу. Скорее, приведет к распылению сил и средств.

Все были потрясены прямоотой Кэтрин. Первым опомнился Стефен:

— Поймите меня правильно, я не пытаюсь оправдаться, но хорошо ли вы знаете положение дел в нашей отрасли? Мы превосходим многих конкурентов...

— Знаю, — ответила Кэтрин. — Я вчера специально все проверила. Поправьте меня, если я ошибаюсь. Вы занимаете третье место в отрасли, где конкурируют шесть сильных компаний. Три из них работают еще хуже вашего, зато две другие показывают очень хорошие результаты. И именно они представляют для вас серьезную опасность.

Она просмотрела свои бумаги, но, казалось, так и не нашла того, что искала.

— Если память мне не изменяет, за последний год ваши доходы снизились. Рынок увеличился всего на пять процентов, это немного, не спорю, но вы не показали соответствующего роста прибыли.

Председатель любой ценой пытался избежать кровопролития:

— Возможно, вы правы, Кэтрин. К каким-то вещам мы должны отнестись с большей серьезностью, но я все-таки считаю, что в основном наши проблемы связаны с маркетингом, из-за Терри мы оказались отброшены на несколько месяцев назад.

— Что же именно Терри сделал не так? — заинтересовалась Кэтрин.

Этот прямой вопрос заставил Эндрю подняться в кресле:

— Начать с того, что он не смог перестроить нашу рекламную стратегию так быстро, как требовалось. Очевидно, не хватило творческого потенциала. Да и менеджер он был неважный.

— Это вы наняли его на работу? Эндрю кивнул.

— Тогда его провал на вашей совести.

Теперь уже многим участникам собрания не сиделось на месте. А Кэтрин между тем продолжала:

— Вы оценивали управленческие навыки Терри, нанимая его на работу?

Эндрю ответил, запинаясь:

— Ну, конечно, то есть как всегда. Я имею в виду, так же, как обычно... со всеми. Понятно, что он обладает навыками менеджера, раз занимал руководящие должности. У него были прекрасные рекомендации...

— И каковы же ваши требования к новому кандидату на эту должность? Где гарантия, что вы не повторите ту же ошибку?

Эндрю не успел придумать ответ на этот вопрос — раздался громкий стук, как будто в соседней комнате в стену вбивали гвоздь. Джоан отправилась посмотреть, что происходит.

Воспользовавшись заминкой, в разговор вмешался Председатель:

— О'кей, Кэтрин. Я думаю, вы сделали несколько очень важных замечаний. Но это немного... слишком... — он не мог подобрать слово.

— Несправедливо, — помог ему Стефен. — Легко критиковать, когда дела идут неважно, но все не так просто, как вы утверждаете. Откуда мы можем знать, будет ли новый человек хорошим руководителем?

Все на минуту умолкли. Наконец, заговорила Джанис:

— Не могу не согласиться со Стефеном. Мы делаем, что можем, это касается и ситуации с маркетингом. И проблемы не только у нас. В прошлом квартале у двоих наших конкурентов сменились команды топ-менеджеров. Так что их ждут те же трудности, что и нас.

Было похоже, что остальные участники собрания совершенно согласны с Джанис.

Тем временем стук прекратился, и Джоан вернулась в комнату.

Кэтрин снова заговорила, на этот раз с ноткой сарказма:

— Ну что ж, видимо, ваши дела лучше, чем я предполагала. — Казалось, этим замечанием она подвела итог разговору.

Молчание.

Наконец, председатель произнес:

— Всем спасибо, это была очень полезная дискуссия. Давайте заканчивать...

Эндрю не дал ему договорить. Глядя на Кэтрин, он ответил на ее последнее замечание:

— Нет. Наши дела ничуть не лучше. Мы сделали слишком много ошибок. Мы совсем не поддерживали Терри. Мы все видели, как ему трудно, и просто закрывали на это глаза. Я закрывал на это глаза!

Все замерли. Эндрю медленно отодвинул стул и поднялся. Теперь взгляды участников собрания были прикованы к нему.

Следующие десять минут стали для Эндрю настоящим звездным часом. Он произнес самую лучшую речь в своей жизни. Он говорил о результатах. Он говорил об ответственности. О ясности и конфликте. Он поблагодарил Кэтрин за то, что та привлекла их внимание к трудным вопросам. Он даже заявил, что для компании настал момент истины.

Совет директоров был ошеломлен.

Напоследок Эндрю сказал:

— Если мы будем и дальше двигаться в том же направлении, если наши результаты будут ухудшаться, то мне, наверное, лучше уйти с этой должности. Для каждого из нас пришло время взять на себя ответственность за все, что здесь происходит. И для меня в первую очередь! — Он искренне надеялся, что ему не придется пожалеть об этих словах.

Стоило ему замолчать, как стук в стену возобновился.

Председатель закрыл собрание:

— Хорошо, заканчиваем. Всем спасибо. Увидимся через двенадцать недель.

Члены совета правления собрали свои вещи и направились к двери. Эндрю шел последним.

Направляясь через холл к лифту Эндрю опять обратил внимание на стук. Он огляделся и заметил работника, забивающего в стену гвоздь. У ног его стояли какие-то портреты.

— Что это значит? — спросил Эндрю у Джоан.

— Мы обнаружили портреты предыдущих руководителей компании и подумали, что они будут очень кстати возле зала заседаний совета директоров.

Эндрю одобрительно кивнул и решил взглянуть на портреты. В этот момент двери лифта открылись, и председатель позвал:

— Вы идете, Эндрю? Тот рассеянно ответил:

—Я присоединюсь к вам внизу.

Все, кроме Эндрю, вошли в лифт, и двери закрылись.

Эндрю подошел к первому портрету и увидел, что это его фотография, довольно старая, на ней у него еще не было седых волос. Под портретом стояло имя Эндрю, дата вступления в должность и пустое место для даты окончания пребывания в должности.

На следующих трех фотографиях были запечатлены предшественники Эндрю, возглавлявшие компанию в течение почти двадцати пяти лет. Эндрю уставился на портрет привлекательного мужчины. Его лицо казалось знакомым, но Эндрю никак не мог вспомнить, где его видел. Имя внизу было совершенно незнакомым, даты ни о чем не говорили.

Стук прекратился. Эндрю обернулся и увидел, что работник уходит по коридору, помахивая молотком. Его работа явно была закончена.

Эндрю снова взглянул на черно-белые фотографии и внезапно узнал одного из директоров. Лысый джентльмен из ночного поезда!

Эндрю взглянул на другую фотографию и понял, что это Элегантный. Третьим должен быть Высокий — так и есть!

А привлекательный мужчина с седыми волосами и морщинами на улыбающемся лице не мог быть никем иным, кроме Чарли. "Чарльз Пирс", — гласила подпись.

Внезапная догадка пронзила Эндрю. Работник, который вешал фотографии, был одет точно так же, как Чарли во вчерашнем сне! Эндрю посмотрел ему вслед, но тот уже был в конце коридора.

Эндрю закричал: — Сэр! Чарли!

Тот не ответил, не обернулся. Эндрю бросился по коридору, завернул за угол, но никого не увидел.

СПУСТЯ ТРИ ГОДА

Зал заседаний был снова полон. Председатель открыл собрание

— Итак, это был прекрасный год, особенно если учесть результаты предшествующих двух или трех лет. Впервые за долгое время нам есть чем гордиться. Маркетинговая политика очень удачная. Текучесть кадров снизилась. Доходы снова растут. Курс акций достаточно высок, и мы даже подумываем о выпуске новых акций в середине года.

Бурные аплодисменты членов совета правления. К председателю присоединилась Кэтрин:

— Я думаю, топ-менеджмент заслуживает самых громких похвал. Ваши решительность и лидерские качества впечатляют.

Кэтрин и все присутствующие посмотрели в сторону генерального директора, который с трудом сдерживал довольную улыбку. Он заговорил:

— Спасибо. Я тронут вашими добрыми словами, но похвал заслуживаю не только я. Замечательно работала вся моя команда. И еще нам очень помог совет директоров.

Председатель понимающе улыбнулся, отдавая должное скромности генерального директора. А тот неожиданно добавил:

— Но что самое интересное, я получил несколько очень ценных советов от человека, от которого никак этого не ожидал.

Зал затих в ожидании.

— От кого же? — спросил председатель.

— От Эндрю О'Брайена, — ответил генеральный директор.

Члены совета директоров не скрывали изумления.

— Эндрю? — воскликнул председатель. — Как он? В последний раз я видел его на собрании совета директоров.

— Знаете, похоже, у него все хорошо. Но мы, в общем-то, говорили не о нем.

— Где вы его встретили? — спросила Кэтрин.

— Это самое странное, — ответил генеральный директор улыбаясь. — Мы встретились однажды ночью в пустом вагоне метро, на перегоне "Вэлнат .Грик".

ЧАСТЬ

II

ПОСЛЕСЛОВИЕ

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Все руководители сталкиваются с трудностями, потому что, как и Эндрю, подвержены одному или нескольким из пяти искушений. Но не искушения сами по себе приводят к поражениям. Лидеры терпят неудачи, потому что не хотят, чтобы окружающие видели их слабость. А между тем, только открыто признав свою подверженность искушениям, руководитель может заручиться поддержкой подчиненных, которые могут помочь ему как никто другой.

Однако проблема в том, что для этого требуется слишком тщательное, на первый взгляд, исследование, и это отталкивает многих руководителей. Они не могут понять, почему служащие их организаций все время наблюдают за их поведением и комментируют его, ведь у них полно своих дел, не говоря уже о проблемах компании, требующих решения. При этом руководители упускают самое главное. То, что они принимают за критику, на самом деле — источник бесценных советов.

Работая с управленческими командами, я всегда объясняю, что если в 95% случаев поведение генерального директора безупречно, а поведение остальных сотрудников можно считать таковым лишь в 50% случаев, то решающими будут именно те 5% случаев, когда руководитель ведет себя ненадлежащим образом, и именно на них мы должны сосредоточить внимание.

Хотя почти все руководители теоретически согласны с подобным подходом, мало кто из них спешит реализовать его на практике и заниматься болезненным самоисследованием, без которого не избавиться от ущербных 5%. Однако именно готовность пройти это испытание и отличает успешных лидеров от тех, кто терпит поражение.

Но если так, то почему же не все руководители соглашаются выдержать это испытание? Потому что большинство из них ошибочно полагают, что можно достичь успеха и без этого. В итоге короткой боли (устранению своих недостатков) они предпочитают боль длительную и мучительную (поражение).

Следовательно, ключ к успеху не в том, чтобы избежать пяти искушений. Это, к сожалению, невозможно, хотя и желательно. Ключ к успеху — в честном и открытом анализе своей подверженности искушениям, в признании собственных недостатков, в постоянной работе над их преодолением.

Конечно, эту задачу не решить в один день; не бывает чудесных историй, в которых руководитель внезапно осознает и мужественно преодолевает все свои слабости и тут же становится самым эффективным лидером в мире. Как и многое другое в этой жизни, борьба с искушениями — это тяжелый, непрерывный и неизбежный труд, который под силу только истинным лидерам.

ЧАСТЬ

III

МОДЕЛЬ

ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ ТЕРПЯТ ПОРАЖЕНИЕ

Самое трудное в работе руководителя компании и вообще любого лидера — не утонуть в мелких повседневных проблемах и малозначительных деталях бизнеса. Чтобы преодолеть эту проблему мы должны следовать пяти принципам, которые обсуждают в притче Эндрю и Чарли. Следовать им трудно — и не потому что для этого нужны какие-то особенные усилия и жертвы, а потому, что требуется преодоление целого ряда искушений. Примечательно, что некоторые слабости, требующие искоренения, вовсе не являются таковыми в личной жизни — но это предмет совсем другой дискуссии. Для лидера каждое из пяти искушений смертельно.

Искушение 1

Вот самое главное правило, которому должен следовать руководитель: необходимо добиваться результатов. Это кажется очевидным, но высшие руководители многих компаний забывают об этом, концентрируясь в первую очередь на своих целях. И это, пожалуй, самое опасное искушение — это искушение поставить свою карьеру выше результатов компании, любой ценой удержаться в своем кресле.

Но может ли человек руководить компанией, не будучи одержимым результатом? Большинство лидеров действительно работают на результат — но только до тех пор, пока не оказываются в кресле генерального директора. После этого многие из них сосредотачивают усилия исключительно на том, чтобы удержаться в этой должности. Это происходит из-за того, что их истинная цель — личная карьера. Заняв должность генерального директора, они считают, что больше не к чему стремиться, и все силы направляют на то, чтобы сохранить свой статус.

Из-за этого руководители принимают только те решения, которые тешат их самолюбие и поддерживают репутацию — или, что еще хуже, начинают избегать решений, способных поколебать их положение. Они поощряют льстецов и подхалимов, а не тех работников, которые стремятся улучшить результаты компании и потому действительно заслуживают поощрения.

Возникает закономерный вопрос: неужели руководители не понимают, что, концентрируясь на результатах, они как раз и укрепляют свое положение и повышают самооценку? Очевидно, понимают; однако достижение результатов требует напряженной работы в течение длительного времени. К тому же работа сопряжена с риском утратить статус — как известно, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Помните, любая угроза статусу неприемлема для руководителя, поддавшегося искушению номер один.

Совет генеральному директору. Рассматривайте результаты компании как единственное надежное мерло личного успеха — или бросайте работу. Будущее компании, которой вы руководите, слишком важно для клиентов, служащих и акционеров, чтобы рисковать им ради ваших амбиций.

Искушение 2

Но и руководители, устоявшие перед первым искушением и ставящие результаты компании выше собственных амбиций, порой терпят неудачи. Почему? Потому что не смогли добиться от своих подчиненных ответственности за мероприятия, ведущие к достижению результатов. Такое случается с руководителями, поддавшимися искушению номер два — желанию нравиться.

Желание естественное, но крайне опасное для руководителя высшего ранга. Любой высший руководитель обречен на одиночество. У него просто нет времени на общение с другими служащими, и больше всего времени он проводит со своим непосредственным подчиненным. Обычно это люди одного с ним возраста и достатка — причем последний гораздо выше, чем у остальных служащих компании.

Многие руководители заводят дружбу со своими непосредственными подчиненными, отрываясь от остального коллектива. Они не могут понять, чем постоянно недовольны рядовые служащие. Они жалуются друг другу на огромное количество работы и непосильный груз ответственности. Неудивительно, что когда становится ясно, что ближайший круг не справляется со своими обязанностями, директор просто не может открыто признать это.

Б этом легко убедиться: если руководитель пал жертвой искушения номер два, он гораздо снисходительнее относится к результатам своих непосредственных подчиненных, чем любой менеджер — к результатам своих. И не потому, что считает их слишком занятыми или ленивыми, а потому, что "нельзя критиковать своих". Однако руководители такого типа не задумываясь увольняют любого из своих подчиненных, если его бездеятельность начинает обходиться компании слишком дорого; и при этом прекращает любые отношения с "провинившимся". Что интересно, вплоть до увольнения руководитель даже не пытается разобраться в ситуации и объяснить подчиненному свои требования.

Совет генеральному директору. Сохраняйте дистанцию и стремитесь вызывать у непосредственных подчиненных уважение, а не симпатию. Это ведь не группа поддержки, а ответственные работники, которые должны выполнять свои обязанности, чтобы

компания достигла запланированных результатов. И помните — если они с этими обязанностями не справятся, то хорошие личные отношения не помогут ни вам, ни компании.

Искушение 3

Но поражения не избежать даже тем руководителям, которые устояли перед первыми двумя искушениями — поставить свой статус выше интересов компании и добиваться симпатии подчиненных. Почему? Потому что даже желая требовать от подчиненных ответственности, они не уверены, что это правильно. Дело в том, что они не знают наверняка, кто за что должен отвечать. Но почему бы им не узнать это? Потому что перед ними встает новое искушение — стремление принимать только правильные решения, стремление к полной определенности.

Многие руководители, особенно обладающие аналитическим складом ума, хотят, чтобы их решения всегда были безупречны, а это невозможно в реальном мире с его ненадежной и неполной информацией и отсутствием определенности. Поэтому руководитель, полагая, что он не имеет права на ошибку, часто откладывает принятие решений и потому не может разъяснить своим подчиненным их обязанности. Он дает неопределенные, расплывчатые указания, рассчитывая, что работники сами найдут верный путь. При таком подходе мало шансов получить от подчиненных результаты, на которые рассчитывает руководитель.

Совет генеральному директору. Четкие указания лучше правильных. Помните, что единственный способ научить чему-то своих подчиненных — это решительно действовать, а не откладывать принятие решений в бесконечном ожидании более точной информации. Даже если решения после получения дополнительных данных окажутся ошибочными, ничего страшного. Измените планы и объясните подчиненным, для чего это надо. Ваша должность предполагает право на ошибку и риск. Лично для вас ошибка будет лишь ударом по самолюбию. Для компании же ваша боязнь риска может обернуться угрозой самому факту ее существования.

Искушение 4

Могут ли избежать неудачи руководители, которые не поддались трем искушениям — желанию поставить свою карьеру выше интересов компании, стремлению добиваться расположения подчиненных, попытке принимать только правильные решения? Они тоже не застрахованы от провала, потому что не уверены в своих действиях. Причина в том, что они пренебрегают весьма ценным и абсолютно доступным источником информации — мнениями своих подчиненных. Что заставляет их так поступать? Еще одно искушение — стремлению к согласию.

Большинство людей, включая и руководителей, полагают, что согласие и гармония в любом случае лучше противостояния и конфликта. Это нам внушают с детства. Однако согласие исключает конструктивный производственный конфликт — горячий обмен мнениями по важному вопросу.

В отсутствие такого рода конфликтов решения получаются чаще всего половинчатыми. Только широкое участие коллектива, открытый обмен мнениями и всестороннее обсуждение гарантируют принятие оптимального решения (конечно, вы не обязаны соглашаться с каждым выступающим, но высказаться должен каждый). Выслушав все мнения и предложения, вы сможете принять действительно верное решение, которое к тому же будет поддержано вашими подчиненными (ведь они участвовали в его выработке) — а это очень важно.

Совет генеральному директору. Относитесь терпимо к расхождениям во мнениях. Пусть ваши подчиненные не боятся отстаивать свою точку зрения и демонстрировать эмоции. Бурные собрания — хороший признак, говорящий о неравнодушии работников. Единственное, чего ни в коем случае нельзя допускать, — это грубость и личные оскорбления.

Искушение 5

Но и те руководители, которые устояли перед первыми четырьмя искушениями — любой ценой защитить свой статус, нравиться ближайшим подчиненным, принимать только правильные решения и добиваться согласия — иногда терпят поражение. Почему? Потому что даже если они стремятся к конструктивному конфликту, их подчиненные вовсе не хотят этого. Почему же? Потому что руководитель пал жертвой последнего искушения: желанию быть неуязвимым.

Руководители обычно — сильные люди. Их пугает перспектива оказаться незащищенным перед своими сотрудниками, особенно подчиненными. Руководители ошибочно считают, что служащие перестанут их уважать, если смогут обсуждать их решения.

И сколько бы такие руководители ни призывали к открытому, конструктивному конфликту, его не будет, потому что подчиненные справедливо считают эти призывы неискренними. В результате подчиненные высказывают только мнения, не противоречащие точке зрения руководителя, и вступают в конфликт друг с другом только когда им это выгодно.

Совет генеральному директору. Активно привлекайте подчиненных к обсуждению, рассмотрению и даже критике ваших идей. Доверьте им свою репутацию и свое эго — самое дорогое из того, что вы можете им доверить. Они ответят уважением и искренностью; кроме того, своим примером вы научите их доверять своим коллегам.

Если для руководителя главное не статус, а результаты компании; если он не боится рискнуть своей популярностью, требуя ответственности; если ясность для него важнее сознания собственной непогрешимости; если он предпочитает конструктивный конфликт деструктивному согласию; если он доверяет своим подчиненным и не считает критику угрозой авторитету, — такой руководитель тоже может потерпеть поражение. Но причиной станут не его слабости и просчеты, а

исключительно неблагоприятные внешние обстоятельства, которые он не в состоянии контролировать, например жесткая конкуренция или крайне неблагоприятные изменения на рынке.

На рисунке показано взаимовлияние пяти важнейших принципов хорошего руководителя. Доверие подчиненным дает руководителю возможность открытого обмена мнениями и развития конструктивных конфликтов. Открытое обсуждение обеспечивает ясность решений. Ясность позволяет требовать ответственности. Ответственность — залог достижения результатов. Результаты компании для руководителя — единственный показатель длительного и прочного успеха.

Преодоление пяти искушений

Выберите доверие, а не неуязвимость

Выберите конфликт, а не гармонию

Выберите ясность, а не неуверенность

Выберите ответственность, а не популярность

Выберите результаты, а не статус

ЧАСТЬ
IV

САМОИССЛЕДОВАНИЕ

САМОИССЛЕДОВАНИЕ

Лучший способ разобраться, каким искушениям подвержены лично вы, — внимательно изучить и обдумать предложенную модель искушений. Спросите себя: "Какие соблазны мне труднее преодолеть?" Конечно, этот метод трудно назвать научным, но лучшее самоисследование обычно неструктурировано и не содержит количественных оценок.

Однако чтобы вам было легче исследовать собственную подверженность искушениям руководителя, предлагаю подборку вопросов для самодиагностики.

Некоторые вопросы могут насторожить вас. Не бойтесь и помните, что опросник показывает лишь, насколько вы подвержены тому или иному искушению — положительные ответы на вопросы еще не означают, что вы *поддались* соблазнам.

Искушение 1

Поставить свою карьеру выше результатов компании

- Если ваша организация не достигает запланированных целей, считаете ли вы это своей личной профессиональной неудачей?
- Часто ли вы задаете себе вопрос: "Что дальше? Что мне нужно предпринять, чтобы подняться на следующую ступеньку моей карьеры?"
- Огорчит ли вас, если ваша компания превысит запланированные показатели, однако ваше имя не будет известно так же, как имена других менеджеров вашего ранга в отрасли?

Разъяснение

С профессиональной точки зрения успех организации и ваш личный профессиональный успех — одно и то же. Хотя для человека естественно оценивать себя не только по успешной карьере, профессиональные достижения весьма повышают самооценку. Поэтому даже когда организации терпят крах, их руководители в качестве оправдания ссылаются на свою отличную работу.

Личный и профессиональный успех руководителя должен определяться исключительно конечным результатом деятельности его компании. Это не означает, что другие достижения не считаются — возможно, в духовном и эмоциональном плане они куда важнее. Однако только руководитель, в конечном счете, несет ответственность за результаты деятельности компании, и именно по показателям компании судят о ее лидере.

Беспокойство о следующей ступеньке карьерной лестницы — верный признак подверженности первому искушению, потому что указывает на то, что для вас успех выражается не в показателях компании, а в скорости продвижения карьеры. По-настоящему успешные руководители не отделяют себя от своей компании.

И наконец, еще один признак неустойчивости перед искушением номер один — стремление к публичному признанию. Для человека естественно желать признания заслуг, однако потакать своему тщеславию опасно. Конечно, время от времени каждой руководитель испытывает ощущение, будто его недостаточно ценят. Кстати, самое большое признание получают обычно руководители, меньше всего о нем думающие. Что интересно, слава их мало интересует — по-настоящему тешат их самолюбие только достижения компании.

Искушение 2

Искать симпатий, не требовать ответственности

- Считаете ли вы себя близким другом своих непосредственных подчиненных?
- Огорчает ли вас, если они недовольны или разочарованы вами?
- Часто ли вы не можете решиться критиковать подчиненных, хотя они этого заслуживают? Стараетесь ли подбирать выражения, чтобы не огорчить их?
- Часто ли вы откровенничаете с ближайшим помощником о положении дел в организации? Есть ли у вас привычка называть себя и ближайших подчиненных "мы", а всех прочих сотрудников — "они"?

Разъяснение

Прекрасно, когда руководитель понимает, что его подчиненные — не только специалисты, но и живые люди, и относится к ним по-человечески. Хуже, если хорошие отношения с ними он причисляет к своим профессиональным достижениям. Большинство из нас стараются избегать конфликтов с друзьями и переживают, если случается размолвка, особенно серьезная. А если близкие друзья — ваши непосредственные подчиненные, качество работы всей организации ставится в зависимость от

ваших с ними отношений. Стоит вам "по-дружески" спустить кому-то из подчиненных просчет в работе, как начнется цепная реакция — восстановить дисциплину среди подчиненных окажется очень сложно.

Руководители, способные поддерживать дружеские отношения с ближайшими подчиненными и при этом не опускающиеся до фаворитизма, все же не в состоянии отказать себе в удовольствии использовать помощников в качестве "доверенных лиц". Любому руководителю нужен человек, которому можно было бы пожаловаться на сложности управления организацией или на людей, с которыми трудно ладить; однако руководитель ни в коем случае не должен использовать для этой цели лиц из своего окружения. Из-за этого в команде могут возникнуть интриги; что еще хуже, объективное понимание командой своей роли может оказаться подменено созданием атмосферы коллективного самопожертвования, проявляющегося в своем кругу в заявлениях наподобие: "Когда же наконец они (служащие) перестанут задавать вопросы и сами поймут, чего мы пытаемся от них добиться?"

Искушение 3

Ждать определенности, жертвуя ясностью

- Гордитесь ли вы своей педантичностью в делах?
- Предпочитаете ли вы дожидаться получения дополнительной информации вместо того, чтобы принять решение в условиях ее недостатка?
- Нравится ли вам во время совещаний с ближайшими подчиненными обсуждать мельчайшие детали предстоящих действий?

Разъяснение

Конечно, педантичность в делах сама по себе не является признаком подверженности третьему искушению. Однако если это качество проявляется в бесконечных обсуждениях мелочей на собраниях, посвященных важным вопросам, есть повод для беспокойства.

Многие руководители гордятся своими аналитическими и интеллектуальными способностями. Однако они не в состоянии понять, что успех руководителя зависит не столько от интеллектуальных способностей, сколько от личной и поведенческой дисциплины, и проводят чересчур много времени в обсуждении тончайших нюансов принимаемых решений. Это очень плохо. Во-первых, на разглагольствования уходит время, которое следовало бы потратить на рассмотрение действительно важных вопросов. Во-вторых, и это главное, чрезмерное внимание к деталям приводит к неоправданному завышению-роли тактики. Если в организации есть человек, который *не может позволить себе* вдаваться во все детали, то это генеральный директор.

Искушение 4

Искать согласия, бояться конструктивного конфликта

- Хотите ли вы, чтобы совещания проходили в приятной и спокойной обстановке?
- Часто ли ваши совещания скучны?
- Неприятно ли вам, когда ваши подчиненные спорят между собой?
- Часто ли вы призываете к спокойствию и пытаетесь помирить конфликтующих подчиненных?

Разъяснение

Руководители часто сетуют на количество совещаний, которые им приходится посещать, и в первую очередь на встречи со своими непосредственными подчиненными, жалуясь, что из-за этого не хватает времени на "настоящую работу". Это верный признак того, что эти совещания не так трудны (другими словами, не так эффективны), как могли бы быть.

По-настоящему эффективное совещание должно идти трудно, поскольку предполагает горячие споры и дискуссии. Спокойные или, что еще хуже, скучные совещания указывают на отсутствие открытого, конструктивного идеологического конфликта. Впрочем, это не совсем правильно. Каждое собрание несет в себе потенциал конфликта, просто некоторые руководители не дают ему прорваться, а последствия такого подхода предоставляют устранять служащим ниже по должности. И это не случайно.

Когда подчиненные на совещании затрагивают опасную тему, руководитель, опасаясь всплеска страстей, действует как заправский миротворец. Подчиненные быстро понимают, что руководителю нравится, когда все тихо и спокойно. Впрочем, к тишине и спокойствию подчиненные быстро привыкают, начинают скучать и жалуются, что совещания не оставляют времени на настоящую работу.

Искушение 5

Сохранять неуязвимость, не доверять подчиненным

- Трудно ли вам признавать свои ошибки?
- Опасаетесь ли вы, что ваши непосредственные подчиненные вас подсаживают?

- Стараетесь ли вы утаить свои слабости от подчиненных?

Разъяснение

Никому не нравится признавать собственные ошибки, но некоторых в дрожь бросает при одной мысли об этом. Выдающиеся руководители, признавая ошибки, ни в малейшей степени не теряют лица, потому что знают себе цену, понимают свои заслуги и единственным мерилom своего успеха считают достижения компании, а не собственную безупречность. Они уверены, что лучший способ достичь результата — это признать свои слабости и попросить окружающих помочь в их преодолении. Некоторые руководители, умом понимая это, подчас совершают ошибку, специально выбирая моменты для сожаления о своих ошибках и слабостях. Однако это лишь усиливает убежденность подчиненных в том, что руководитель желает держать свои слабости при себе. Чтобы побороть пятое искушение, нужно преодолеть страх и боль, а это не под силу многим очень талантливым руководителям.

Если вам трудно разобраться в своих искушениях, попросите своих подчиненных ответить на вопросы этого раздела, а потом сравните их ответы со своими.

БЛАГОДАРНОСТЬ АВТОРА

Во-первых, я благодарен своей жене за ее любовь и советы, и остальным членам моей семьи за их неизменную поддержку. Спасибо Эми Адер за ее самоотверженные усилия по организации моего времени и за то, что не дала мне бросить работу над книгой, когда мы начинали совместный бизнес; Сюзан Уильяме за правильное понимание того, что на самом деле хотели сказать Эндрю и Чарли, и за то, что ей это очень нравилось; моим замечательным сотрудникам в *The Table Group* за многочисленные предложения и идеи; моим клиентам, коллегам и друзьям, которые оказывали мне неизменную поддержку на протяжении долгих лет, особенно Джоелу Мена, Селли ДеСтефано и Гарри Боулзу; а также всей команде *Jossey-Bass* за их преданность нашему делу.

Отдельная благодарность всем руководителям и менеджерам, с которыми мне довелось работать и которые объяснили мне, как просто и в то же время трудно быть настоящим лидером, а также помогли постичь значение и смысл пяти искушений.

И, самое главное, спасибо Господу за все, что я имею и кем являюсь.

ОБ АВТОРЕ

П

атрик Ленсиони — автор бестселлеров *Пять проблем команды*, *Четыре мании выдающихся руководителей* и *Гибель из-за совещаний*, написанных в жанре "бизнес-фикшн". Кроме того, Патрик работает персональным коучером и читает публичные лекции на темы лидерства, командной работы, менеджмента и организационного развития. В настоящее время он входит в состав Национального совета директоров *Make-A-Wish Foundation of America*.

Патрик также занимает пост президента консалтинговой компании *The Table Group* (район залива Сан-Франциско), специализирующейся на подготовке руководящих команд и организационном развитии. *The Table Group* предлагает следующие услуги:

- проведение мастер-классов для команд руководителей;
- консалтинг;
- онлайн-оценка;
- чтение лекций.

Патрик живет со своей женой Лорой и тремя сыновьями Мэттью, Коннором и Кейси в районе залива Сан-Франциско.

Его самая большая слабость — второе искушение.

Мудрая и увлекательная притча о лидерстве

"Эту книгу необходимо прочитать каждому руководителю. Ее написал человек, который сам подвергался пяти искушениям. Книга будет полезнее всякого персонального тренера."

– Бойд Кларк, президент и генеральный директор *The Tot Peters Group*

"Патрик Ленсиони предлагает довольно неожиданную идею: когда дела идут плохо руководитель должен винить только себя. Представьте, что вы президент компании! (или хотя бы менеджер) — хватит ли у вас духу поступить подобным образом? Если да, то ваша жизнь изменится — к лучшему."

– Д-р Джерри Поррас, соавтор *Built to Last*, профессор Стенфордской школы бизнеса

"Совершенно захватывающая история. Я поймал себя на том, что пытаюсь определить — а устоял ли перед искушениями я сам? Думаю, многие руководители увидят себя в некоторых эпизодах этой увлекательной книги, помогающей понять суть лидерства."

– Эллин Мак-Колган, президент *Fidelity Investment Tax Exempt Services Co.*

"Просто наслаждение! Прочитав *Пять искушений руководителя*, я словно бы взглянул в зеркало и впервые увидел себя таким, какой я есть на самом деле. Эндрю О'Брайен живет в каждом из нас, а некоторые руководители похожи на него как две капли воды. Эта книга окажет неоценимую помощь многим лидерам."

– Ленни Уилкенс, самый успешный тренер в истории НБА

"Прочитав эту книгу, вы поймете, в какие ловушки попадает руководитель, пренебрегая истинным мерилем профессионального успеха — результатами. Я настоял на том, чтобы все наши служащие прочитали *Пять искушений руководителя*."

– Д-р Эрик Шмидт, председатель и генеральный директор корпорации *Novell*

ПАТРИК ЛЕНСИОНИ — президент *The Table Group*, консалтинговой фирмы в районе залива Сан-Франциско и автор ряда бестселлеров, в том числе *Пять пороков команды*. Кроме того, он работает персональным коучером и консультантом и широко известен своими лекциями. Патрик начал свою карьеру в Bain & Company, затем занимал ключевые посты в Sybase и Oracle. За годы работы он повидал немало руководителей и менеджеров — в той или иной степени жертв пяти искушений.



Патрик живет со своей женой и тремя сыновьями в прибрежном районе Сан-Франциско. Вы можете посетить Web-сайт возглавляемой им компании *The Table Group* (www.tablegroup.com) или написать ему по адресу: patricklencioni@tablegroup.com.