

Глава 7

Прозрение лидера племени

В те времена, когда президентом был Ричард Никсон, Боб Тобиас жил в диком-диком мире третьего уровня, и такая жизнь ему нравилась — до того самого момента, пока один репортер не задал ему простенький вопрос. Этот вопрос натолкнул Тобиаса на глубокие размышления и привел к серии открытий, которые мы называем прозрением. В процессе подобного прозрения и рождается лидер племени.

Боб Тобиас приехал в Вашингтон в 1966 году, чтобы поступить в юридическую школу, и остался жить в этом городе. Пока трудился в Налоговом управлении США, познакомился с работой профсоюзов и загорелся ею. Этой страсти хватило на 30 лет. Боб перешел на работу в организацию, сегодня известную под названием Национальный союз казначейских работников (НСКР). В 1970 году стал ее главным юрисконсультom. Окрыленный своими успехами, что характерно для третьего уровня, он возбудил судебное дело против Ричарда Никсона за то, что тот распорядился заморозить зарплаты федеральным служащим. В рассмотрении дела было отказано на том основании, что действующий президент не может привлекаться в качестве ответчика по иску. Тобиас подал апелляцию, не рассчитывая на успех, но в тот момент появились знаменитые записи* с Никсоном. Уже по другому делу (в котором НСКР также принимал участие) Верховный суд США постановил, что никто, даже действующий президент, не может быть выше закона, а значит, может привлекаться к суду. Имея за спиной такой прецедент, Тобиас в конечном счете выиграл суд против Никсона, по решению которого федеральным служащим была выплачена компенсация в размере 533 млн долларов.

* Имеется в виду Уотергейтский скандал — политический скандал в США 1972–1974 годов, закончившийся отставкой президента страны Р. Никсона.
Прим. перев.

«Мое эго взлетело до небес», — рассказывал нам Тобиас. Его путешествие по третьему уровню только начиналось.

Сегодня он обманчиво кроток. У него узкая кость, светлые глаза и широкая улыбка. Все в нем выдает педантичность адвоката, убежденного в том, что дьявол кроется в деталях. Мы встретились с ним в душный субботний день в Вашингтоне, когда большинство людей ходят в шортах и футболках. Тобиас был в спортивном пиджаке, и на его лице ни разу не выступила испарина.

Имидж вдумчивого мужчины с вкрадчивой манерой речи не вязался с его словами. «Я сказал своим, что как юрист профсоюза могу добиться результата только одним способом: отделав оппонентов так, чтобы их трясло от одной мысли о встрече со мной». О себе в 1970-х годах он говорил как о «задире», который охотно использовал любой мало-мальский промах руководства как повод, чтобы затеять разбирательство, обвинить в несправедливых действиях работодателя или подать судебный иск. К 1975 году под его руководством трудились 13 человек, с каждым из которых он говорил напрямую, тем самым создавая диады, как описано в предыдущей главе.

Когда количество его сотрудников удвоилось и достигло 26 человек, Тобиас столкнулся с тем, что в сутках всего 24 часа. Тогда он ввел должность регионального руководителя и назначил по одному в Атланте, Сан-Франциско, Остине и Вашингтоне. Однако, к большому разочарованию новоиспеченных менеджеров, он продолжал общаться с каждым из сотрудников напрямую. Как сказал нам Тобиас: «В итоге они ополчились на меня и спросили, какого черта я их назначил. — И продолжил: — Для меня это было болезненно. Мне надо было отказать от чего-то, что я любил: контактировать с каждым человеком, но у меня не было выбора». Тобиас взбирался вверх по менеджерской лестнице так, как делают многие на третьем уровне: превращая уроки в новые способы победы.

С 1970 по 1983 год Тобиас жил по следующей схеме: он прилетал в город, выступал от имени одного или нескольких членов профсоюза на слушаниях по их жалобе или обвинению работодателя в несправедливых действиях, как правило, выигрывал, после чего улетал обратно, пока в ушах продолжали звенеть аплодисменты союзных деятелей. В 1983 году председатель союза ушел на пенсию, и большинством голосов на его место был избран Тобиас. Теперь, став руководителем одного из самых могущественных профессиональных союзов, членами которого являлись служащие федерального правительства, он занял

свое место за «большим столом». В самый первый рабочий день в новой должности ему позвонил репортер и задал вопрос, который Тобиас помнит до сих пор: «Теперь, когда вас избрали, что вы будете делать?» Тобиас понятия не имел. Он сказал нам: «Я ясно представлял себе, чего хочу: чтобы другие не обращались бы дурно с нашими членами, но что я сам буду делать? Для меня этот вопрос прозвучал как пощечина. Я не знал, как на него ответить». Тобиас начал прозреть.

Прозрение вкратце

Проведя интервью с тысячами людей, поднявшихся на четвертый уровень, мы убедились, что каждый из них испытал своего рода пробуждение. Один человек сказал: «Сегодня утром, пока мылся в душе, я осознал, что существует более хороший способ заниматься бизнесом, который к тому же принесет гораздо больший доход». Одни называли это пробуждение «большим деловым откровением». Другие — корпоративной кармой. Были и такие, кто описывал его как потребность жить в согласии со своими ценностями. К одним прозрение приходило после долгих лет занятий психотерапией или программами по саморазвитию. К другим оно явилось, выражаясь словами Уоррена Бенниса и Роберта Томаса, авторов книги «Как становятся лидерами»*, вследствие сурового испытания. Такого испытания, которое заставило людей начать рефлексировать и на интеллектуальном, и на эмоциональном уровне по поводу своих изначальных допущений. Для некоторых подобным испытанием стали события 11 сентября 2001 года**. Для большинства же прозрение пришло в виде серии небольших открытий, каждое из которых углубляло понимание того, что же не так на этом третьем уровне.

Прозрение переживают все лидеры племен, но не ко всем оно приходит в зрелом возрасте. Гордон Биндер, бывший CEO компании Amgen, отчетливо помнит, что все началось в Нью-Мексико, шло по нарастающей и завершилось только тогда, когда он служил в военно-морском флоте. Майк Эрузиони, капитан хоккейной команды США на Олимпийских играх 1980 года, пережил нечто вроде прозрения, играя в хоккей еще в юности. Фрэнк Джордан стал лидером племени, будучи членом

* Беннис У. Г., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. Киев : Вильямс, 2006. Прим. ред.

** Речь идет о серии четырех координированных террористических актов, произошедших в США. Прим. ред.

Клуба мальчиков и девочек Америки. Все они описывают прозрение как *тот самый* поворотный момент, который изменил всю их жизнь, как личную, так и профессиональную, хотя все они подходили к нему и пережили его по-разному.

Иногда на то, чтобы ум выносил прозрение, уходят месяцы и даже годы, но, как только оно рождается, пути назад нет. А прозрев, люди описывают прошлое весьма броскими, порой едкими фразами. Мы слышали такие заявления.

- Ни одна из по-настоящему важных вещей не относится к сфере личного.
- Третий уровень бесплоден.
- Побеждать на третьем уровне — значит побеждать по-мелкому.
- Теперь вижу, что я был манипулятором, а не лидером.
- Я устал. Неужели нет другой игры, в которую можно играть?
- Я смотрю на себя глазами других людей, и мне не нравится то, что вижу.

Многие начинают «проповедовать» прозрение, но обнаруживают, что окружающие встречают их речи без восторга и не спешат совершать меняющие жизнь открытия. Мысли, которые, возможно, приходят вам самим на ум, другие озвучивают: «Знаю я это», «Тоже мне, большое дело», «Ну и что с того?»

Люди, пережившие прозрение, читают книги иначе, часто выделяя абзацы для окружающих, надеясь посеять разумное, доброе, вечное и изменить их жизнь. Для прозревших книги на тему лидерства, которые раньше казались элементарными и плоскими, теперь представляются полными мудрости и наблюдений, способных перевернуть представления читателя о мире. А книги с советами, приемами и методиками, которые прежде составляли основу их читательской диеты, теперь поражают своей бессмысленностью. Людям же, все еще находящимся на третьем уровне, книги с советами нравятся больше, а просветляющие параграфы книг, полных «банальностей», представляются странными и бесполезными.

Наша цель в этой главе — показать вам, как можно помочь другим пережить прозрение. Мы познакомим вас с опытом нескольких человек, с которыми беседовали в ходе исследования. Последовательность событий, пережитых Бобом Тобиасом, весьма типична, а потому его история ляжет в основу настоящей главы. Поднявшись на четвертый

уровень и став лидером племени, Боб добился таких успехов, какие себе и представить не мог, когда находился на третьем.

Обратите внимание на то, что мы все время будем фокусироваться на языке, а не на психологии или духовности. Мы не задавались вопросом, почему люди, с которыми мы общались в ходе исследования, изменили свои взгляды и пережили прозрение или осознали себя по-новому. Мы не анализировали ничего, что связано с их убеждениями, верованиями или духовной практикой. Кен Уилбер, всемирно известный эксперт в области развития общества, автор более двух десятков книг и основатель Интегрального института, рассказал нам, что два параметра человека развиваются одновременно: его психология/мировоззрение/духовность и его речь. Мы фокусировались на том, что люди говорят и как меняется в итоге их поведение в племени.

Прозрение, этап первый: чего я добился?

Вопрос, который репортер задал Тобиасу, подтолкнул его к глубоким размышлениям. Он начал переосмысливать время, которое провел в профсоюзе до того самого дня. Еще свежи были в его памяти воспоминания об ожесточенной битве в Чикаго, где три сотни человек пикетировали Внутреннюю налоговую службу, и это посреди зимы. Когда протестное шествие началось, он взглянул на показания термометра на здании банка: тот показывал минус 26 °С. В ожидании прессы Тобиас послал за кофе, и, пока согревающий напиток раздавали демонстрантам, в его чашке кофе успел покрыться коркой льда. Похоже, все то время, которое он провел в профсоюзе, прошло под знаком битв: они следовали одна за другой.

Вспоминая ту чикагскую битву, как и многие ей подобные, Тобиас сказал нам: «До меня дошло, что мы ничего не сделали, чтобы изменить обращение начальников с людьми, ничегошеньки, ноль. Мы приходили, одерживали победу в суде и уезжали. Это была победа для организации, но в повседневной жизни людей ничего не менялось. Я узнал, как называется то, что меня тормозило, — продолжил он. — А раз узнал, как это называется, то должен был найти способ справиться с этим. Проблема заключалась в том, что я работал “на”, а не “вместе с”». Тобиас осознал, что всю свою профессиональную жизнь потратил, работая на членов профсоюза, для чего требовалось действовать против правительства и менеджеров. Он всегда видел первую часть

предложения — он же адвокат! — но никогда до этого не осознавал, что его способ действий *требует* наличия врага. Он принимал битву и устраивал ее везде, где оказывался.

Следует подчеркнуть, что и третий, и четвертый уровни *нуждаются* в противнике. Когда мы работаем с коллективами, люди из третьего уровня часто говорят: «Я крутой, потому что за прошлый квартал продал больше товара, чем кто-либо еще» или «Я только что купил огромный дом». Они начинают обращать внимание на то, что все их фразы содержат сравнение, которое можно ужать до слов «я лучше других». На четвертом уровне люди говорят: «Мы крутые, потому что наша команда всегда побеждает» или «У нас лучшие кадры». Из их слов снова подразумевается, что они лучше других. Но на третьем уровне враг — отдельная личность. На четвертом же — другая группа людей, или другая компания, или все остальные в отрасли. И, как мы убедимся в главе 12, только на пятом уровне потребность во враге исчезает.

В прозрении Тобиаса имелась и другая часть: он осознал собственную слепоту. Как он сам выразился: «Я любил побеждать. Мне льстило быть героем-одиночкой. Мне нравилось приезжать в город и отрубать голову дракону, а затем выслушивать возгласы: “Прекрасная работа! Ты был нам так нужен!” Мое эго ликовало, а потому я не мог заметить, что от моей работы ничего не меняется».

Эврика! Прозрение, этап первый. «Когда до меня дошло, я все понял, — рассказывал Тобиас. — И после этого меня было не остановить».

Многие люди говорили нам почти те же слова: «Эффект от моей работы был куда ниже, чем мне казалось», «Думал, что я победитель, а оказалось, что все во мне» или «Все, что я делал, не имело никакого смысла!» И почти сразу же, до того как подобрать слова, они начинают говорить о решении, все еще изъясняясь на языке третьего уровня: «Я найду способ решить эту проблему, точно так же как я решал и все другие проблемы в жизни — упорным трудом, талантом и силой воли».

Прозрение, этап второй: как можно решить проблему?

Тобиас начал «проповедовать» сотрудничество: «работать с», а не «работать на». Общаясь с одним профессором из Мичиганского университета, он узнал о наличии целой системы ведения переговоров на основе интересов сторон.

Однако чем активнее он продвигал свои новые убеждения, тем больше люди игнорировали его. «Я спросил своих сотрудников, почему они ничего не делают по-новому, и тогда стало ясно: потому что я ничего не делаю по-новому. Я продолжал оставаться героем-одиночкой».

Когда Тобиас проанализировал свое поведение, то обнаружил, что оно похоже на поведение всех вокруг, в том числе многих региональных председателей профсоюза. «Я понял, что они были избраны за задиристый характер и будет сложно заставить их делать что-либо по-новому». В нашем исследовании люди, достигшие прозрения, наперебой говорили нам о том, что осознали: третий уровень не приносит пользы никому. В одних ситуациях они сначала замечали чужие недостатки. В других им, как Тобиасу, в глаза бросалось отсутствие эффекта от собственной работы. Но во всех случаях они приходили к выводу, что языковая и поведенческая система «я крутой» в принципе не способствует достижению успеха.

Хотя мы не знали Тобиаса в те времена, когда он начал прозревать — в 1983 году, он, возможно (а точнее, почти наверняка), заговорил словами четвертого уровня: «видение», «партнерство», «сотрудничество», но при этом его предложения по-прежнему были сфокусированы на «я», «меня», «мой». Его воспоминания, которыми он поделился с нами в 2005 году, подтверждают то, что мы слышали от многих других людей в нашем исследовании: «Я говорил об организации командной работы, но сам все еще поступал наоборот».

Как утверждает Кен Уилбер, основатель Интегрального института, понимание (которое он называет когнитивной линией) всегда приходит к людям прежде, чем чувства или действия. «Так считают все специалисты в области человеческого развития», — сказал он нам. (В таком случае мы в хорошей компании, поскольку наше исследование пришло к такому же выводу: процесс прозрения у людей начинается с понимания, что существует и другой способ действий, но они не знают, как его реализовать. Поскольку мы анализировали и оценивали их речь, а не психологическое состояние, то заметили, что люди заговаривали на языке четвертого уровня прежде, чем начать действовать на нем.) «Понимание приходит первым, и так было всегда», — уверен Уилбер. Махатма Ганди также начал с идеи о свободной Индии задолго до того, как предпринять первый шаг к ее освобождению. Джек Уэлч осознал, что низкая степень сотрудничества между руководителями General Electric

является проблемой, до того как разработал стратегию ее преодоления. Если эта глава вам кажется простым собранием идей, то знайте: именно так все и должно начинаться. Задача коуча — дать идее возможность сформировать у вас и у других понимание, что есть и иной путь.

Мы описали порог между третьим и четвертым уровнями бывшему CEO Amgen Гордону Биндеру. «В этом есть какая-то невероятная ирония судьбы, — сказал он. — Когда люди существуют в “я”-системе, они не способны оставить наследие. Когда же действуют в “мы”-системе [на четвертом уровне], как раз и оставляют свой личный след. Если вы им об этом скажете, они наверняка вам не поверят». И он прав. Необходимо прозреть, чтобы это осознать. Задача коуча — помочь человеку понять, что система третьего уровня не позволяет обзавестись настоящими последователями, а значит, и оставить наследие. И проблема не в том, что человек не способен на такое наследие, а в том, что сам уровень, на котором он действует, не предназначен для этого.

Итак, первый этап прозрения — осознание человеком того, что он своей работой не добивается эффекта, на который рассчитывал. Второй этап — понимание, что система «я», «меня», «мой» не способна решить проблему. Человек постигает себя таким, каким его видят окружающие, и увиденное ему не нравится. Один из самых памятных моментов в наших интервью связан с признанием актера Гэри Коула, который сыграл роль босса Боба Ламберга из кинофильма «Офисное пространство». Поскольку Гэри — выдающийся профессионал, он нередко отвечал нам в духе и голосом конкретного персонажа: то в пассивном стиле Ламберга, то с энергичностью другого его героя — вице-президента Боба Рассела из сериала «Западное крыло». (Обоих персонажей критиковали за узколобость и слепоту к своим слабостям.) В один из моментов, когда Коул говорил голосом Рассела, мы поинтересовались у него, в чем состоит главный недостаток этого героя. Ответ прозвучал даже без секундного промедления: «Я не считаю, что у меня есть какие-то недостатки или ахиллесова пята». Затем Коул вышел из образа и заявил: «Если у такого человека есть слабость, так она в том и состоит, что он не видит своих слабостей. Он не сознается в них. В личном рейтинге достоинств такого человека скромность занимает невысокое место. — И затем добавил: — У Ламберга и Рассела на глазах шоры. Эти люди способны двигаться только вперед. У них нет задней скорости. В их теле нет гена рефлексии».

Эта сцена прекрасно отразила всю проблему: когда Коул перевоплощается в своего героя и начинает смотреть на мир глазами человека, находящегося на третьем уровне, он не видит за собой никаких ошибок и недостатков. Но как только переходит на язык четвертого уровня (на котором Коул изъясняется, когда говорит о своей собственной жизни), слабости этих персонажей становятся столь же очевидными, сколь и «фирменная» кружка кофе в руках Ламберга. Третий уровень не способен увидеть эффект от своего поведения — точно так же как вы без зеркала не увидите своих ушей.

По мере приближения второго этапа прозрения Тобиас увидел настоящую проблему третьего уровня: его нельзя исправить, а можно только покинуть. Утверждение «Я исправлю эту ситуацию» — проявление мышления третьего уровня. Это все равно что говорить: «Я крутой, потому что я вижу себя со стороны, как видят меня окружающие, и я работаю над своим наследием». Попытки действовать таким образом лишь создают дополнительные «слепые зоны» и мешают вашему продвижению вперед.

К тому же издержки от пребывания на третьем уровне становятся все более заметными: люди на практике добиваются *обратного* тому, к чему стремятся. «Я боролся за достоинство федеральных служащих и уважение к ним», — сказал Тобиас, но его «задиристое» поведение шло вразрез с этими ценностями. Он не добавлял системе достоинства и уважения, а умалял их.

Прозрение, этап третий: в чем настоящая цель?

Первые два этапа прозрения позволяют человеку задаться вопросом: «Чего я на самом деле пытаюсь добиться?» Мы слышали и другие версии этого вопроса: «В чем смысл всего того, что я делаю?» и «Как понять, насколько мы успешны?»

В начале данного этапа прозрения люди, с которыми мы проводили интервью, имели самые разные цели, при ближайшем рассмотрении оказавшиеся удивительно похожими. Дэвид Келли, основатель и гендиректор IDEO (с которым мы познакомимся в следующей главе), сказал: «Цель — проводить время в компании друзей и делать такие вещи, которые не под силу одному человеку». Джордж Зиммер, CEO Men's

Warehouse (он прославился благодаря рекламным роликам, в которых говорит: «Я гарантирую это!»), сказал нам: «Цель бизнеса — веселиться, и мы относимся к ней невероятно серьезно. Она даже входит в наш корпоративный устав». Все названные цели сводятся к желанию оказывать влияние на жизнь большой группы людей.

На этом этапе прозрения врачи вспоминают, что они поступали в медицинский вуз, чтобы помогать людям. Адвокаты — что они изучали юриспруденцию, чтобы защищать права людей. Профессора стали профессорами, чтобы сделать для людей то, что в свое время сделали для них другие: пробудить любовь к знаниям. В определенном смысле третий этап прозрения возвращает людей к более простым временам в их жизни. Однако при этом они двигаются не назад, а вперед, расширяя и обогащая свою первоначальную цель всем тем, чему они учатся в ходе путешествия по третьему уровню.

Когда у человека открываются глаза на его слепые зоны, он осознает, что польщенное достижениями эго — это еще не сам успех. Тогда его внимание переключается на то, что для него действительно важно, и практически всегда его цель оказывается одновременно целью всего племени. Дэвид Келли, глава IDEO, говорил, что его целью стало «зависание с друзьями и создание того, что действительно приносит пользу людям». Джордж Зиммер, CEO Men's Warehouse, сказал: «Нам необходимо продолжать думать о людях в наших магазинах и о том, как сделать их жизнь лучше».

Фрэнк Джордан, бывший мэр Сан-Франциско (с которым мы познакомились в четвертой главе), — один из самых скромных людей, которых мы встречали. Сегодня он работает специальным помощником президента фонда Гордона и Бетти Мур. Гордон Мур — сооснователь компании Intel и основатель фонда. О нем Джордан сказал следующее: «Столько людей говорят “я”, “я”, “я”, а Мур такой непритязательный, такой некичливый. Он говорит: “Нам не нужна шумиха, мы не стремимся к славе, мы ищем проекты, которые стоит финансировать”. Подобная позиция так не похожа на поведение людей, которых я знал, когда крутился в среде политиков». По словам и действиям Джордана видно, что он пережил прозрение, хотя эти слова он относит к своему шефу. Человек, все еще находящийся на третьем уровне, сказал бы: «Как здорово работать с кем-то, кто способен поспевать за мной».

Когда весы начинают склоняться в сторону четвертого уровня, язык и поведение человека сдвигаются от «я» и двусторонних отношений к «мы» и системе многосторонних связей.

Этот этап прозрения представляется нам наиболее поразительным: он происходит автоматически. Как сказал Тобиас: «Все было так очевидно! Я не мог поверить, что не видел этого раньше. Чем больше группа добивалась успеха, тем более успешным становился я». Эксперт в области трансформаций Уорнер Эрхард заметил: «Позвольте цели использовать вас; не пытайтесь сами использовать ее».

Потрясающую историю о значении такой цели мы услышали от актера Гэри Коула. На сей раз он говорил о собственной жизни, а не о жизни своих героев. Дочь Коула страдает аутизмом, и, когда он и его супруга впервые услышали диагноз, они начали искать племя, которое могло бы помочь им. Общаясь с родителями, специалистами и людьми с аутизмом, они стали в племени авторитетами в данной области; к тому же известность Коула помогала привлечь внимание других семей и обеспечить им поддержку. Когда мы спросили, что его подвигло на подобные усилия, он ответил просто: «Если вдуматься, любая цель в мире сводится к тому, чтобы помочь другому человеку. А зачем мы еще приходим на свет? Каждый может припомнить ситуацию, когда ехал по дороге и увидел, что кто-то попал в беду. И тут вспоминаешь, что сам оказывался в подобном положении, и протягиваешь руку помощи. Если нужно коротко описать, что такое человечность, то, должно быть, это она и есть».

Как только Коул осознал свою цель — оказывать влияние на людей, — он стал действовать автоматически, примерно так, как утром человек встает с постели. Говоря словами Эрхарда, Коул позволил цели использовать себя. Обратите внимание на то, что его речь не сфокусирована на «я», «меня» или «мой». Он говорит от лица племени. Как ни странно, его прозрение оказалось как раз таким, какое было необходимо пережить героям, которых он сыграл, вроде Ламберга, чтобы прийти к пониманию командного превосходства. Им необходимо увидеть цель столь же ясно, сколь ясно увидел ее актер, который вдохнул в их персонажей жизнь. Но сначала им необходимо увидеть эффект от их поведения, а также то, что они не могут добиться успеха, продолжая действовать в одиночку.

Когда Тобиас осознал свою цель, его действия стали соответствовать четвертому уровню. Он уже не пытался «отделать» региональных председателей профсоюза, чтобы они стали более покладистыми. Жалобы его сотрудников, что он сам не изменился ни на йоту, прекратились, когда он начал разговаривать с людьми в профсоюзе и в правительстве и пытаться найти с ними общий язык. Он заметил, что окружающие ценят достоинство и уважение, а потому начал говорить о союзе, который принесет эти ценности в жизнь каждого служащего федеральной системы. Теперь, когда Тобиас говорил не только о себе, его слова звучали весомо, как слова лидера племени. Он встретился с региональными председателями профсоюза и сказал им: «Уже недостаточно реагировать на происходящее, хватит сидеть за своими столами и ждать, когда менеджеры напортачат — что они, конечно, сделают, — чтобы их отделать. Вам надо действовать на опережение, лучше, чем действует страховка. Вам надо защищать интересы 95 процентов наших членов, которые никогда не пользовались услугами профсоюза». Заметьте, Тобиас говорил о людях, и его речь уже не была привязана к «я», что характерно для третьего уровня. Он также обнаружил, что, когда он говорил о племени, его слова обретали реальный вес. Как ни странно, перестав фокусироваться на себе, он стал сильнее.

Обратите внимание, что, перейдя на четвертый уровень, люди не прощаются со своими амбициями, не теряют драйва, не предадут свою трудовую этику. Прозрев, Тобиас чувствовал себя сильнее, а не слабее. Дон Бек, автор книги «Спиральная динамика», сказал нам: «Старая система [третий уровень] не исчезает; новая система [четвертый уровень] охватывает ее и поглощает в себя». Точно так же стакан воды — нечто большее, чем отдельные молекулы H_2O , из которых состоит вода. От перехода на следующий уровень ничего не теряется. Четвертый уровень вбирает в себя все, что работает на третьем, и реорганизует его так, что человек становится сильнее. По собственному опыту мы знаем, что люди, прошедшие через прозрение, убеждаются в этом и даже более: их видение будущего становится яснее и точнее. Однако, как ни странно, если люди попытаются добиться прозрения, чтобы стать сильнее, то у них ничего не получится. Сначала они должны увидеть — и почувствовать, и понять, и поверить, — что третий уровень не даст им того, чего они хотят больше всего.

Прозрение, этап четвертый: как лидер племени использует силу?

Из жизни Никколо ди Бернардо де Макиавелли получился бы отличный сценарий мыльной оперы для домохозяек. В 1494 году, когда к власти во Флоренции пришли Медичи, он был изгнан со своего политического поста. Отчаянно стремясь вернуться в политику, Макиавелли написал трактат «Государь», который многие из нас должны были прочитать в университете (но не сделали этого). Как узнали авторы настоящей книги из студенческой хрестоматии (мы, как и все на третьем уровне, были слишком заняты собственной жизнью, чтобы прочитать первоисточник), Макиавелли отстаивал необходимость проявления жестокости и хитрости как средств достижения победы и сохранения за собой власти. Своей известностью, однако, он обязан прежде всего фразе «Лучше, чтобы тебя боялись, чем любили».

Как это часто бывает в истории, общественное мнение имело больший вес, чем правда. Многие полагают, что Макиавелли, написав в изгнании свой трактат о власти, хотел доказать свою ценность в качестве советника (немного в стиле мафии: вспомните героя, которого сыграл Роберт Дюваль в фильме «Крестный отец»^{*}). Хотя историки расходятся во мнении, насколько личные убеждения автора совпадают с изложенными мыслями, известно одно: книга «Государь» упрочила репутацию Макиавелли как хитрого и коварного политического стратега. Реакция аудитории была столь острой, что Макиавелли так и не смог получить желанную политическую должность и умер в одиночестве в 1527 году. Семьдесят пять лет спустя Шекспир писал о Макиавелли в своем «Ричарде III», по сути, говоря о нем «сукин сын»^{**}. И сегодня репутация Макиавелли не изменилась: это человек, который проповедует, что для победы все средства хороши.

Тогда почему Стивен Сэмпл, бывший президент Университета Южной Калифорнии, имеет о нем столь высокое мнение? «До сих пор не встречал человека, который ценил бы Макиавелли так, как

^{*} Роль адвоката Тома Хэгена. *Прим. ред.*

^{**} Слова Ричарда о том, что он мог бы поучить самого Макиавелли, позволяют думать, что, рисуя судьбу этого своего героя, Шекспир хотел доказать: человек, даже превосходящий окружающих своим талантом, умом и отвагой, обречен на гибель, если добивается власти путем преступлений. *Прим. перев.*

я», — сказал он нам. Хотя тема диссертации Сэмпла лежит в области инженерных наук, это мнение отнюдь не дилетанта. Он изучал Макиавелли на протяжении многих лет по двум причинам: во-первых, потому что вел курс по теме лидерства вместе с гуру в этой области Уорреном Беннисом; во-вторых, он сам руководил одним из крупнейших университетов в мире. Его идеи о лидерстве, в том числе и позитивное восприятие книги «Государь», легли в основу его собственной книги: «Руководство по лидерству от еретика»*.

Сэмпл считает, что в руках мудрого человека методы, описанные Макиавелли, могут сыграть ключевую роль для сохранения государства (мы бы сказали «племени») сильным и противодействия внешним и внутренним врагам. Вот одна цитата из «Государя»: «Жестокость применена хорошо в тех случаях, когда ее проявляют сразу и по соображениям безопасности... и плохо применена в тех случаях, когда поначалу расправы совершаются редко, но со временем учащаются... Отсюда следует, что тот, кто овладевает государством, должен предусмотреть все обиды, чтобы покончить с ними разом, а не возобновлять изо дня в день». Цитата заставляет вспомнить о первых днях Джека Уэлча во главе General Electric, когда он уволил такое количество людей, что его прозвали «нейтронным Джеком», но благодаря его действиям компания вышла из кризиса более сильной и здоровой.

Главный вопрос, который следует задать о «жестокости» (или, в контексте бизнеса, о «трудных решениях»), звучит так: «Во имя чего?» Мы встречались с сотнями менеджеров, которые эту мысль из «Государя» ставят на службу собственному продвижению по карьерной лестнице: «классическое» поведение в системе третьего уровня. Они увольняют людей, которые угрожают их власти; разрушают культуры четвертого уровня, которые призывают к иному стилю ведения дел, и очищают свои отделы от всех, кто не кажется достаточно преданным им. Сэмпл допускает, что методы Макиавелли в руках человека, стремящегося к личному благоденствию, могут привести к катастрофе. Мы видели не одну компанию, разрушенную людьми, стоящими на третьем уровне и считающими книгу «Государь» как Библию.

Сэмпл видит в методах Макиавелли высшую цель, потому что смотрит на них с точки зрения четвертого уровня. Для того чтобы доказать право

* Steven Sample. *The Contrarian's Guide to Leadership*, 2002. *Прим. ред.*

Сэмпла на статус лидера, напомним лишь о, возможно, величайшем «перевороте» в истории американского высшего образования. Под руководством Сэмпла Университет Южной Калифорнии превратился из «вуза для спортсменов» в храм науки, где такой же проходной балл, как в лучших университетах страны, и произошли эти перемены всего за десять лет. В течение этого времени Сэмплу пришлось принять немало трудных решений, большинство которых было нацелено на повышение престижа вуза. В своих действиях он руководствовался ясным набором ценностей, «сразился» с преподавателями с самым большим эго в университете и обзавелся солидной, хоть и уважающей его группой врагов. Об управлении вузом Сэмпл сказал: «Есть много деканов, проректоров и даже президентов, которые пекутся только о себе, а не об институции в целом, и при них вуз начинает все больше загнивать и портиться». Как он определяет, какие люди думают только о себе? «Необходимо выслушивать все отзывы, в том числе и жалобы. Постепенно выработается нюх». Сэмпл считает, что третий уровень ведет к разложению организации, и это доказывает, что он воспринимает данный уровень таким, каков он есть: ослепляющим человека и разрушающим племя.

Сэмпл считает, что если методы, изложенные в «Государе», поставлены на службу организации, то они помогают лидеру неплохо разбираться в человеческой природе. Президенту университета и в голову не приходит, что люди способны использовать эти методы в угоду собственному эго, — отсюда и позитивное отношение к Макиавелли.

Мы не хотим сказать, что Сэмпл наивен в своих оценках. Как большинство лидеров племен, он понимает ценность отдельных работников, стоящих на третьем уровне. Такие личности могут способствовать успеху университета, выигрывая гранты, призы и даже Нобелевские премии. «Такова же ситуация и в компаниях», — утверждает Сэмпл, обобщая свой опыт работы в 14 корпоративных советах директоров. Вместе с тем он не скрывает свое недовольство воспитанниками одного из факультетов (в области искусств): университет их растил на протяжении стольких лет, а они, как только добиваются маломальского успеха, начинают вести себя так, «словно пришли из космоса и всегда обитали в космосе, а на вопросы об Университете Южной Калифорнии отвечают так: “Ах, да. Это, кажется, в Лос-Анджелесе?»

Я бывал там пару раз в кампусе”». Как обычно происходит с людьми, пережившими прозрение, гнев Сэмпла порожден не личной обидой, а фактом проявления, как ему кажется, нелояльности по отношению к возглавляемому им племени.

Мы встретились также с лидером племени из области медицины — с доктором Марком Румансом из больницы города Биллингс. Он разделяет мнение Сэмпла и не избегает «жестокости», причем в контексте четвертого уровня. На стене в его административном кабинете висит табличка, которую видят все входящие: «Первое аккуратное убийство оживляет все стадо». Эта надпись приводит в недоумение людей, знающих доктора как человека с тихим голосом и мягкими повадками, умеющего пошутить над собой. Тон и манера речи Руманса выдают «классический» для лидера племени набор переживаний: любовь к людям, сочувствие к их проблемам и забота об организации, неизменно стоящей выше его собственного эго. Этот лидер дает ясно понять, что нарушение правил влечет за собой последствия и он постарается, чтобы они были неотвратимыми. Мы видели, как он реализует на практике максимум, вывешенную у него на стене, причем с такой непоколебимой уверенностью и решимостью, что окружающие бывают шокированы. Сэмпл делал то же самое, как и сотни других лидеров, которых мы встречали. Глен Эснард, лидер племени, с которым мы познакомимся в главе 8, сказал: «Необходимо публично казнить людей, нарушающих правила, иначе все будут думать, что ты не держишь слово, и тогда от лидерства останется одно название». То, что Макиавелли зовет жестокостью, Сэмпл называет «решениями, которые необходимо принимать во благо организации». Глен, который добился небывалых высот в области торговли недвижимостью — и это в условиях «Дикого Дикого Запада» третьего уровня, — использует другое определение: «выполнять работу шерифа». Но следует отметить, что он так же защищает ценности племени, а не свое личное благоденствие. После прозрения старые правила меняют свое назначение: теперь они стоят на страже интересов племени.

Сэмпл доказывает, что великим лидерам время от времени необходимо использовать шокирующие методы ради укрепления племени. В своей книге «Руководство по лидерству от еретика» и в беседах с нами он не раз повторял историю (которая, по его собственным словам,

может не отвечать истине) о том, что после Второй мировой войны генерал Дуглас Макартур приказал казнить американских солдат, которые насильовали японских женщин. Он якобы даже пригласил японских лидеров присутствовать на казни. «Им было непонятно, почему оккупант будет казнить своих собственных солдат за то, что делают все солдаты мира», — сказал он нам. Однако этот акт лишь усилил племя американских солдат и продемонстрировал японским лидерам ценности американской армии.

И хотя Стивен Сэмпл, Марк Руманс, Глен Эснард и Боб Тобиас никого не казнили (в буквальном смысле слова), каждый из них неоднократно продемонстрировал, что лидер племени не отступает от трудных решений. Их подход нельзя назвать мягким, и они не «слабаки». Однако они целиком сфокусированы на племени. Опираясь на убеждения и ценности племени, они становятся сильнее, чем были на третьем уровне.

Завершение прозрения: «Я есть, потому что есть мы»

Как только пройдены три этапа прозрения, вся языковая система лидера перестраивается. У него по-прежнему есть эго, но он концентрируется не на себе, а на племени. В речи на смену «я» приходит «мы». Вместо диад — триады (о чем поговорим подробнее в главе 10). Вместо того чтобы говорить о себе, рассчитывая, что окружающие поймут его логику и точку зрения, лидер начинает внимательно слушать и лучше узнавать свое племя, чтобы говорить от его имени. Пока совершаются все эти трансформации, происходят и перемены: авторитет лидера растет, у него появляется больше преданных последователей, и от него начинают ожидать все более выдающихся свершений.

Однако все это время лидер не думает, что происходящее имеет какое-то отношение к нему лично. Несколько лидеров племен, с которыми мы беседовали, включая Гордона Биндера, сначала отказывали нам во встрече, говоря, что им нечего сказать. Биндер даже пошел дальше: «Я просто постарался не мешать менеджерам Amgen и позволил им делать то, что считают нужным». В конце концов нам все же удалось уговорить его на интервью, подчеркнув, что он как минимум не охлаждал их пыл. (На самом деле он был активным участником

событий, но его фокусировка на «мы» заставляла его приписывать заслуги окружающим.)

Тобиас на протяжении многих лет работал в режиме сотрудничества с Федеральной налоговой службой, а не просто заводил дела против работодателей по жалобам или обвинениям в несправедливых действиях. Его репутация «коллаборациониста» распространилась по всем правительственным организациям и дошла до сенатора Альберта Гора. После смены президентской администрации в 1992 году (и избрания Клинтона и Гора) появилась возможность изменить трудовые взаимоотношения в федеральном правительстве. Оглядываясь, Тобиас заключает: «Представления о том, для чего нам нужны профсоюзы, изменились в корне. В 1992 году я понял: с Клинтонем можно работать. Довольно странное решение для человека, начавшего карьеру с того, что он подал на президента в суд». Тобиас встретился с Гором, тогда вице-президентом и руководителем клинтоновской программы «перестройки правительства». «Спор получился захватывающий, — вспоминал Тобиас. — Непросто изменить службу, 80 процентов работы которой организованы без какого-либо участия профсоюзов». Тобиас начал беседовать с лидерами профсоюзов других госсекторов и посылать вице-президенту согласованные с ними предложения, доказывая, что правительство должно сотрудничать с профессиональными союзами. По словам Тобиаса: «Тогда я говорил не от себя, а от имени всего федерального рабочего движения и руководителей всей системы органов исполнительной власти, в том числе президента США». В конечном счете Тобиас нашел возможность помериться силами с лидерами профсоюзов, которые все еще предпочитали «задиристую» модель поведения.

Вскоре после проведения интервью с людьми, пережившими прозрение, нам довелось пообщаться с Доном Беком, который после написания «Спиральной динамики» провел пару лет в Африке. Услышав о трех этапах прозрения, он сказал: «На языках банту есть слово, которое [архиепископ Десмонд] Туту использовал, чтобы объединить всех жителей Южной Африки. Это слово “убунту”, и оно означает “сегодня я делюсь с вами, потому что завтра вы поделитесь со мной”». Еще его можно перевести и так: «Я есть, потому что есть мы». Суть лидерства в племени сводится к построению «мы», и, делая это, человек обретает невиданные прежде силы, влияние и уважение.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

