

АНТОН САВОЧКА



УПРАВЛЯЙ КАК ЛУЧШИЕ

42 КЕЙСА УСПЕШНОГО РУКОВОДСТВА
ОТ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ

АНТОН САВОЧКА

УПРАВЛЯЙ КАК ЛУЧШИЕ

42 КЕЙСА УСПЕШНОГО РУКОВОДСТВА
ОТ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ

Киев



2020

УДК 005.95/.96(0.062)

C13

Савочка, Антон

C13 Управляй как лучшие/ Антон Савочка — К. : «Агенция «IPIO», 2020. — 256 с.

ISBN 978-617-7453-96-2

Казалось бы, что может быть общего между действиями знаменитых полководцев и политиков прошлого Юлия Цезаря, Александра Македонского, Уинстона Черчилля и CEO компаний Amazon, Facebook, Netflix? Автор этой книги эксперт по управлению и кандидат исторических наук Антон Савочка искусно переплетает увлекательные истории об известных правителях с кейсами, которые решали Стив Джобс, Марк Цукерберг, Илон Маск. На конкретных примерах в книге объясняется, как достичь экстраординарных результатов в работе с подчиненными, как мотивировать свою команду, чтобы достичь поставленных целей, и что нужно делать для развития в себе лидерского стиля мышления. Книга «Управляй как лучшие» предназначена для руководителей, hr-менеджеров, консультантов и тренеров по управлению, а также всех, кто интересуется темой лидерства.

УДК 005.95/.96(0.062)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-617-7453-96-2

© Антон Савочка

© Оформление книги. ООО «Агенция «IPIO», 2020



Предисловие Вячеслава Панкратова

Мы 10 лет обучаем менеджеров и руководителей как работать в долгую, потому что результаты не достигаются резкими прыжками, для результатов нужны усилия помноженные на время. Усилия, которые предпринимаются компанией и людьми. И это не работает по отдельности.

Работая со студентами, общаясь с заказчиками обучения мы наблюдаем большой разрыв между пониманием этой взаимосвязи компания-люди и тем, что происходит в компаниях на практике. Если можно так сказать, мы наблюдаем...

Параллельные реальности управления

Бизнес делают люди.

Работая с людьми, работая в кругу людей, работая командой людей.

Эта простая мысль сказанная сотней авторов в бизнес литературе, казалось бы, проста, понятна и не вызывает сопротивления. Но существует, кажется, в параллель к тому, что руководитель делает, когда приходит на работу.

Мы ищем людей заинтересованных, а в вакансиях пишем перечень технических навыков. Мы хотим, чтобы люди брали на себя ответственность за то, что они делают, а сами изучаем способы контроля и отбираем у людей большие куски работы, дробя их на крошечные итерации. Мы хотим, чтобы люди относились к делу с душой и вынимаем из работы смысл, оставляя таблички и графики.

И если задуматься, то в этой ситуации есть своя логика: руководитель делает то, чему его учили. Его учили составлять графики

и строить таблицы, он решает проблемы с помощью графиков и табличек. Его учили составлять чек-листы, он видит перед собой не команду из живых людей, а набор чек-листов и пытается совместить их между собой.

В тех редких случаях, когда команде повезло в пределах «лотерейной случайности» и команде достался думающий менеджер или руководитель, это практически всегда унаследованная, а не наученная история: скорее всего, у этого руководителя был нормальный человек-руководитель, он сумел это каким-то образом отрефлексировать, понять-почувствовать-снять-скопировать и теперь сам работает так. Обычно, за такими руководителями всегда есть не «штатное расписание», а Команда, с которой он идет к Результатам.

Иногда сотрудники называют таких руководителей «лучшими» и помнят этот опыт всю профессиональную жизнь.

«Управляй как лучшие», это не про еще одну «серебряную пулю», это примеры того, как вернуть в вашу работу с людьми самое главное: работу с людьми. Это не про то, как писать «красиво» или ставить задачи «по SMART», это примеры людей, которые возвращали в работу смысл.

Построенная на примерах того, как выглядит управление в руках самых заметных менеджеров и руководителей, книга доносит и раскрывает идею почему этих людей помнят и почему у них стоит учиться.

Это примеры простых и действенных методов работать тогда, когда от людей и их отношения к работе зависит больше, чем от денег и от процессов. Это примеры того, как от Руководителя исходит не просто команда, а смысл и суть задачи.

Давайте наполним работу и бизнес смыслом, коллеги.

С уважением,
Слава Панкратов
Управляющий партнер
Школы менеджеров «Стратоплан»



Содержание

Почему вам стоит прочесть эту книгу?	9
ЧАСТЬ I. ДОСТИЖЕНИЕ ЭКСТРАОРДИНАРНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	15
Кейс №1. Дай людям смысл — и они свернут для тебя горы	16
Кейс №2. Как перевести слонов через Альпы	21
Кейс №3. Вызов как способ совершить невозможное	26
Кейс №4. Приоритеты определяют результаты	31
Кейс №5. Мы идем за теми, кто дарит нам свободу	36
Кейс №6. Без врага им не совершить подвиг	41
Кейс №7. Ответственность рождает власть	47
Кейс №8. Memento mori, или Зачем искать преемника	52
ЧАСТЬ II. РОЛИ, КОТОРЫЕ ИГРАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ	57
Кейс №9. Слуга народа	58
Кейс №10. Менеджер = политик	63
Кейс №11. Руководитель как тренер	69
Кейс №12. Интеллектуальный лидер	75
Кейс №13. Архитектор коммуникаций	80
Кейс №14. Хороший парень — это профессия	85
Кейс №15. Будь великолепным!	90
ЧАСТЬ III. ТВОЯ СПЛОЧЕННАЯ КОМАНДА	95
Кейс №16. Мешок картошки для королевы, или Как раскрывать таланты	96
Кейс №17. О децимациях	101
Кейс №18. Как стать худшим менеджером в истории	106
Кейс №19. Организуй себя — и сможешь организовать других	112
Кейс №20. Tinder, обиженные рабы и ваша репутация	117

Руководителям,
с которыми мне довелось работать

Nil novo sub luna
Ничто не ново под луной

История не повторяется, она рифмуется.
Марк Твен



Почему вам стоит прочесть эту книгу?

Если вы работаете менеджером, скорее всего от вас много ожидают. Владельцы бизнеса и вышестоящее руководство рассчитывают получить от вашего подразделения отличные результаты, а ваша команда надеется на поддержку, понимание и помощь в развитии. Управленческие решения приходится принимать быстро, а их цена зачастую эквивалентна десяткам, а то и сотням тысяч долларов. В таких непростых условиях для руководителя может быть полезен опыт тех, кто уже зарекомендовал себя как лидер и успешно решил непростую ситуацию, связанную с лидерством и управлением. Эта книга — сборник таких кейсов. В ней собраны успешные практики работы с людьми, прошедшие испытание временем. Изучив их, вы сможете принимать более качественные и быстрые меры для достижения нужных результатов с вашими подчиненными.

Помимо руководства командой моего консалтингового агентства, я помогаю управленцам разных стран Европы и Азии (от Испании до Узбекистана) развивать свои управленческие навыки. А еще я кандидат исторических наук. Когда мы с моими клиентами изучали лучшие практики менеджмента, меня не покидало чувство, что где-то мне уже встречались похожие ситуации. Слова и поступки лучших топ-менеджеров мира вроде Стива Джобса или Илона Маска казались до боли знакомыми. Постепенно я находил все больше схожего между действиями знаменитых полководцев и политиков прошлого вроде Юлия Цезаря или Александра Македонского и современных CEO компаний Amazon, Facebook, Netflix и др.

Постепенно эти параллели оформились в текст, который вы сейчас читаете. В нем я собрал принципы управления, показавшие

свою эффективность в прошлом и не утратившие актуальность сегодня. Я называю их кейсами, хотя можно было бы назвать законами или правилами успешного менеджмента.

Идея сравнения действий двух выдающихся руководителей не нова. Она была предложена еще древнегреческим историком Плутархом в его труде «Сравнительные жизнеописания». В этой работе я предлагаю сравнить схожие уроки двух выдающихся людей: полководца или политика из прошлого и успешного менеджера современности, действовавших схожим образом по отношению к своим командам и в результате достигших успеха или потерпевших поражение. Эти истории отлично показывают, как одни практики работы с людьми ведут лидера к успеху, а другие к краху.

Этот текст создан по принципу мозаики. Он проявляется в широте географии и глубине хронологии, которую я вам предлагаю. Мы отправимся в Кремниевую долину и Древний Рим, средневековую Францию и бизнес-кварталы бразильского Сан-Паулу, Древний Египет и лондонский Сити. Проследим за деятельностью королей и полководцев, топ-менеджеров и генеральных директоров ведущих мировых компаний. В каждой истории вы найдете не только наглядные примеры, но и развивающие задания, которые помогут вам стать лучшим руководителем.

Простые действия, дающие максимальный результат, были главным критерием отбора примеров для этой книги. Все те кейсы, которые вы найдете здесь, будут полезны и линейным менеджерам, и руководителям среднего звена, и управленцам топ-уровня. Какие-то теоретические модели (вроде «спиральной динамики»), которые не подтверждены наукой, я не описывал. Считаю, что для управленца максимальную пользу приносят простые и конкретные практики, проверенные временем.

Вы можете работать с книгой, выбрав интересующую вас часть или главу. Порядок прочтения не имеет особого значения. Вы начинаете с тех моментов, которые для вас актуальны прямо сейчас. Важнее выполнить задания, которые я предлагаю в конце каждой главы, и менять свои подходы во взаимодействии с командой там, где вы посчитаете это нужным.

Пять частей этой книги объединены в сорок две главы. Каждая из них помогает ответить на ключевые вопросы менеджмента:

- 1 Как достигать экстраординарных результатов?
- 2 Какие роли необходимо играть управленцу в организации?
- 3 Как создать стабильную и эффективную команду?
- 4 Какими умениями должен обладать современный менеджер?
- 5 Как мыслят успешные руководители?

В первой части рассматриваются способы, которыми деятели прошлого и настоящего достигают результатов, выходящих за рамки стандартных ожиданий. Я показываю, что прорывные инновации и экстраординарные показатели лежат вне пределов четко сформулированных целей или компетенций, которыми обладают сотрудники организации. Для этого нужно нечто большее: свобода, вызов, смыслы и достойные соперники.

Во второй части речь пойдет о том, какие роли играет управленец в компании. Под ролью понимается определенный образ действий и способ взаимодействия с коллективом. Здесь вы увидите довольно широкий спектр ролей, которые может играть менеджер: от тренера и интеллектуального лидера до политика и архитектора коммуникации. Такая палитра образов позволяет получить максимально широкое понимание моделей поведения, которые могут применяться в современном управлении.

Третья часть расскажет о принципах работы с сотрудниками, помогающих создать продуктивную и комфортную атмосферу. Тимбилдинги и командообразующие тренинги могут оказаться напрасной тратой времени, если не проделывать с коллективом системную работу на ежедневной основе. Ключевые моменты, на которые я обращаю внимание в этом разделе: способы построения доверительных отношений, понимание персональной мотивации каждого специалиста, а также правила найма, удержания и возврата людей в вашу организацию.

В четвертом разделе мы поговорим о навыках, которые помогают менеджеру в работе, но обычно не встречаются в литературе по управлению: умение работать с цифровыми инструментами, рассказывать истории, запрашивать, а не давать обратную связь. В нем я показываю, что набор навыков современного лидера выходит за рамки стандартного цикла руководства и классических практик, вроде делегирования и постановки задач.

В последней части обсуждается образ мышления руководителя, или набор установок, помогающих в работе с командой. Здесь рассказ пойдет о том, как создание лидерского майндсета помогает начальнику справляться с критическими ситуациями, управлять изменениями и раскрывать таланты членов своего коллектива.

В конце каждого кейса содержится развивающее задание. Это может быть вопрос, над которым я предлагаю подумать в тишине, упражнение, помогающее что-то понять о своих коллегах или личных установках. Мне бы хотелось, чтобы эта работа подтолкнула вас к улучшению приемов и практик, которые вы применяете в своей менеджерской деятельности.

Отмечу, что в ней в большинстве своем встречаются примеры из истории американской индустрии высоких технологий. Причина, по которой я использую примеры таких компаний, как Amazon, Tesla, Facebook, Apple, в качестве наглядных примеров, проста: эти лидеры сами гораздо чаще пишут о себе автобиографические работы, выступают на конференциях, помогают писать книги и статьи о своих достижениях. Бестселлеры вроде «Доставляя счастье» Тони Шей или «Продавец обуви» Фила Найта — яркие тому примеры. К тому же уровень влияния этих людей на жизнь современного общества чрезвычайно высок, и каждому, кто занимается бизнесом, есть смысл узнать об этих людях и их образе мышления немного больше.

В то же время предприниматели и топ-менеджеры постсоветского пространства редко делятся воспоминаниями и размышлениями о своих управленческих уроках. Книги Максима Батырева, Андрея Онистрата или Евгения Черняка — пока приятное исключение, нежели правило. Надеюсь, что в будущем эта тенденция

изменится и мы получим больше ярких и увлекательных автобиографий менеджеров отечественного производства.

Какие-то истории, рассказанные в этой книге, могут показаться вам понятными и созвучными с вашим управленческим опытом, а какие-то нет. Вы даже можете найти в ней противоречащие друг другу главы. Я пошел на этот шаг осознанно, так как считаю, что палитра стилей и подходов к управлению довольно обширна. Кому-то по душе «жесткий менеджмент» от Дэна Кеннеди, а кто-то разделяет идею «подчиненные мне как дети» Саймона Синека. Обе точки зрения имеют право на жизнь и показывают свою эффективность в различных ситуациях. Если вы нашли примеры, которые действительно отзываются вам, предлагаю более сфокусировано выполнить задания, которые содержатся в конце прочитанной главы, и постараться внедрить понравившиеся идеи в вашу управленческую практику.

Верю, что вы найдете в ней примеры, которые вдохновят вас на достижение самых высоких результатов с вашей командой!

А теперь позвольте рассказать вам несколько историй...

ЧАСТЬ I



**Достижение
экстраординарных
результатов**

КЕЙС № 1

Дай людям смысл — и они свернут для тебя горы

Работаем по девятидесяти часам в неделю, и нам это нравится!

Надпись на футболках сотрудников Apple начала 80-х

В истории человечества бывают дни, кардинально меняющие ее ход. Один из них — 26 ноября 1095 года. В этот день папа римский Урбан II призвал собравшихся в Клермоне¹ феодалов и священнослужителей освободить Святую Землю (Израиль) из-под власти мусульман. Вдохновленные пылкой речью понтифика, слушатели поклялись освободить Гроб Господень от иноверцев. Пожелавшие отправиться в поход стали нашивать на одеждах красный крест. Пламенная Речь папы сделала невозможное — объединила европейцев и подарила им единую цель. До этого момента Европа переживала период феодальной раздробленности, арабы покорили Пиренейский полуостров на западе материка и теснили Византийскую империю на Востоке. Однако слова понтифика перевернули игру и кардинально изменили ход развития европейской цивилизации.

В своей речи Урбан II не обещал финансовых наград (сегодняшних премий и бонусов) и не организовывал рекрутских лагерей (современных программ по вовлечению и мотивации), но сулил отпущение грехов и допуск всех участников в рай: *«Всем идущим туда, в случае их кончины, отныне будет отпущение грехов. Не успеет ваша кровь остыть на поле боя, как ваша душа окажется в чертогах Господа!»*

При этом само путешествие на Ближний Восток грозило гибелью и требовало значительных вложений со стороны крестоносцев на экипировку и транспорт. Это была трудная экспедиция, настоящее испытание силы характера и духа. Несмотря на опасности и многочисленные лишения, в крестовых походах участвовали монархи, дворяне и простолюдины, мужчины и женщины, старики и дети. Англичане, французы, немцы, итальянцы, до этого постоянно воевавшие друг с другом, перешли к активному взаимодействию, создавая рыцарские ордена и торговые компании. Благодаря сотрудничеству облик средневековой Европы стал меняться, открывая путь к ее мировой гегемонии.

¹ Город во Франции, где состоялся тот самый собор.

Достигли ли цели крестоносцы? В конечном счете нет. Иерусалим так и остался под властью мусульман. Десятки тысяч европейцев гибли от болезней и на полях сражений. Тем не менее, их поток на Восток не иссякал в течение трех столетий, став символом столкновения цивилизаций.

У крестовых походов было много различных причин. Цели участников были самые разные: от попытки заработать на грабеже до выполнения своего христианского долга. Но всех европейцев объединяло общее стремление — вернуть утраченную святыню и заслужить себе место в раю. Это был смысл и главный мотив их деятельности. Папа Урбан II подарил католической Европе предназначение, созвучное с мировоззрением каждого ее жителя. Это позволило мобилизовать миллионы людей и остановить экспансию мусульманского мира.

Спустя девять столетий Джимми Уэйлс привел в движение еще большую массу людей, предложив им совместно создать онлайн-энциклопедию. Как и в случае крестовых походов, написание статьи для Википедии — дело добровольное. Ты жертвуешь своим личным временем, чтобы написать статью. За это ты не получаешь признания, благодарности или финансового вознаграждения, никто не узнает твоего имени, так как статьи не подписываются. Твою работу даже могут удалить, посчитав нерелевантной. Более того, авторы статей часто выступают в роли благотворителей, жертвуя деньги на поддержание работы Википедии.

Уэйлс подарил людям ресурс, который увлекает их вот уже двадцать лет. Сегодня это крупнейшая платформа для получения знаний в современном мире. Сервис насчитывает более 40 миллионов статей на 301 языке. Представители всех возрастов, полов и социальных групп ежедневно создают и редактируют тысячи статей. Википедия, как и крестовые походы, превратилась в социальное движение, которое объединяет людей со всего мира благодаря наличию у них общего смысла. Оно заключается в стремлении сохранять и свободно обмениваться знаниями ради общего блага.

Если вы хотите достичь экстраординарных результатов со своей командой, вам необходимо не просто поставить перед ней большую цель, но и объяснить, *зачем* ее нужно достичь. Ответ на этот вопрос создает вовлеченность и мотивацию работать, прикладывая дополнительные усилия. По данным крупнейшего в мире института Гэллапа, в компаниях с высоким уровнем вовлечения допускается на 60 % меньше ошибок, текучесть кадров меньше на 24 %, а прибыль бизнеса повышается на 21 %.

То есть способность менеджера достигать поставленных целей во многом зависит от умения предлагать своим сотрудникам смыслы, рождающие отклик в их сердцах.

Предлагая некий смысл или предназначение для коллектива, важно учитывать индивидуальные мотивы каждого члена. Идея крестового похода резонировала с ценностями средневекового европейца. Создание статей для Википедии отражает потребность современного пользователя Интернета вносить вклад в дело свободного обмена информацией. То же происходит со смыслом для команды. Для того чтобы вовлечь ваш коллектив в новый проект или задачу, нужно учесть мотивы всей команды и найти что-то общее для всех вас.

Например, вся ваша команда интересуется инновациями. Вы можете предложить ей интегрировать в проект, над которым вы сейчас работаете, новые технологии. Такое решение поможет сплотить группу вокруг общего желания развиваться профессионально.

Найти смысл в своей деятельности — непростая задача. Если вы справитесь с ней, то наверняка добьетесь экстраординарных результатов с вашей командой. Развивающее задание, которое следует ниже, поможет вам в этом деле.



Развивающее задание

Запишите ответы на следующие вопросы:

ЧАСТЬ 1. *Зачем это другим?*

Почему меня пригласили на эту должность?

Какие проблемы решаю я и моя команда?

Для кого я работаю?

Какие цели стоят передо мной и моим коллективом?

Чего не будет, если не будет меня и моей команды?

Чего не достигнет моя компания без моего подразделения?

ЧАСТЬ 2. *Зачем это нам?*

Что изменится в моей жизни, если я достигну поставленных целей?

Что мы с командой получим в результате этого пути?

А чего не случится, если мы этого не сделаем?

Ответы на эти вопросы могут занять довольно много времени.

Вы можете делать это задание в несколько подходов.

Попробуйте сформулировать полученные результаты в несколько простых предложений.

Проделайте это же упражнение совместно с вашей командой.

КЕЙС № 2

Как перевести слонов через Альпы

Невозможно — это всего лишь громкое слово, за которым прячутся маленькие люди. Им проще жить в привычном мире, чем найти в себе силы что-то изменить. Невозможное — это не факт. Это только мнение. Невозможное — это не приговор. Это вызов. Невозможное — это шанс проявить себя. Невозможно — это не навсегда. Невозможное возможно.

Мохаммед Али

У полководцев прошлого тоже есть свои рейтинги. И если Александр Македонский и Юлий Цезарь стабильно удерживают первые две позиции, то третьим, как правило, называют карфагенского военачальника Ганнибала (247–183 до н. э.). Его карьера представляет собой настоящий набор управленческих кейсов, один интереснее другого.

Но обо всем по порядку. Карфаген, располагавшийся на территории современного Туниса, представлял собой богатое торговое государство. С III века до н. э. он вступает в серию конфликтов с Римской республикой за право гегемонии над Средиземноморьем. Триумфатор в этой войне обретал статус морской империи, проигравшему была уготована участь дальней провинции в составе победившей державы. Ганнибал стал главнокомандующим карфагенской армии во второй Пунической войне² (218–201 гг. до н. э.). С первых же дней войны он проявил себя как незаурядный военный талант.

Начав войну в Испании, решился на беспрецедентный шаг — перейти со своей армией через Альпы, чтобы вести войну в самом центре вражеской территории — в Италии. Задача, сама по себе нелегкая, становилась практически невыполнимой: карфагенянам предстояло пройти через холодные ущелья не только армией, но и свое грозное оружие — слонов. Опыта высокогорных экспедиций не было ни у Ганнибала, ни у его людей. Солдаты не умели преодолевать скользкие перевалы и обледеневшие склоны. Тем не менее, Ганнибал успешно перевел свою армию и обоз через горы, с боем пройдя засады союзников римлян. Для его врагов это был невообразимый поступок. Такие действия ни до, ни после него никто не решался повторять. Он так и остался единственным полководцем, который совершил подобное.

Более того, преодолев перевалы и ущелья, уставшая армия Карфагена нанесла сокрушительное поражение римлянам в сражении при Каннах в 216 году до н. э. Ганнибалу удалось окружить и уничтожить отборные части врага: 70 тыс. солдат погибло, в том

² «Пунами», называли карфагенян как потомков финикийской цивилизации.

числе и главнокомандующий консул Эмилий Павел и восемьдесят сенаторов³. Лишь нехватка ресурсов и политические интриги на родине не позволили великому полководцу завершить начатое. Ганнибал вынужден был увести армию домой. Но его поход по-прежнему считается вершиной управления огромной массой людей в экстремальной ситуации. Не обладая нужными знаниями и навыками, он и его люди добились невероятного в схватке с природой, а затем и с непримиримым врагом.

Как этому человеку удалось совершить подобное? Безусловно, у него была опытная армия (сегодня бы сказали компетентный персонал) и полководческий талант, но достаточно ли этого для совершения подобного рода подвигов? При условии, что карфагенянам противостояла не менее дисциплинированная армия римлян во главе с опытными военачальниками.

Чтобы перебросить многотысячную армию и слонов через Альпы, Ганнибал опирался не только на опыт своих людей, но и на их личные качества и способности. Такие черты, как смелость, выносливость, готовность пойти на жертву, выходят за рамки стандартных профессиональных обязанностей, но именно они определяют потолок достижений команды. Умения и навыки — это основа, но если требуется достичь экстраординарного результата, этого недостаточно. Людям нужно проявлять свои лучшие *человеческие* качества.

Спустя две тысячи лет другой амбициозный руководитель бросил вызов системе и требует от своей компании невиданных доныне результатов. Возможно, вы уже догадались, что я говорю об Илоне Маске. Его затеи с постройкой гиперлупов, заселением Марса и массовым производством электромобилей сродни переводу армии со слонами через заснеженные Альпы. Это кажется невероятным, но он это делает.

На заре становления SpaceX компании предстояло организовать пробные запуски ракет на одном из небольших островов

³ В то время эти законодатели не только произносили речи в сенате, но и воевали, если потребуется.

в Тихом океане. В случае успеха компанию ожидал крупный государственный контракт. Неудача грозила Маску банкротством. Чтобы реализовать проект, десятки инженеров, поверивших в его дело, отправились на небольшой атолл посреди океана, чтобы осуществлять первые испытания. Этим людям приходилось работать под палящим солнцем без выходных, сутки напролет. К тому же экономить буквально на всем, чтобы и без того дорогостоящий проект оказался рентабельным. Команда терпела неудачи, ракеты взрывались при запуске, оборудование выходило из строя из-за соленого воздуха и повышенной влажности. У них не было возможности полноценно общаться со своими семьями. И все же спустя многие месяцы упорного труда они добились желанного результата. Экономичные ракеты Илона Маска стали взлетать и выводить на орбиту полезные грузы. Предприниматель в очередной раз сделал нечто невероятное — стал совершать космические запуски в десятки раз дешевле, чем более богатые и опытные компании вроде NASA.

Его лидерский стиль часто критикуют, обвиняя в резкости и сверхтребовательности. Но возможно ли по-другому достигать тех целей, которые он себе поставил? Да, он требует невероятных вещей, но лишь от тех, кто прошел тщательный отбор и готов воплощать задуманное. Похожей чертой обладали не только Ганнибал или Маск, но и Наполеон, Стив Джобс и многие другие лидеры.

Альпы и сегодня могут перейти далеко не все, даже без слонов. От большинства этого и не требуется. Но если вам и вашим людям необходимо показать невероятный результат, то стоит помнить о их личных качествах, а не только об их компетенциях или уровне мотивации. Знаете ли вы личные качества членов вашей команды? Какие лучшие человеческие черты вы заметили у ваших коллег? В какие моменты они проявлялись? Ответы на эти вопросы могут помочь вам в моменты, когда от вас требуется совершить что-то, чего вы не делали до нынешнего дня.



Развивающее задание

Составьте список положительных человеческих качеств членов вашей команды, которые могут помочь ей в достижении результатов, по 5–7 позиций на каждого сотрудника.

Во время индивидуальных встреч поинтересуйтесь у ваших людей, какие человеческие качества они ценят в себе больше всего.

КЕЙС № 3

Вызов как способ совершить невозможное

*Твоя жизнь ничего не стоит, пока ты не бросишь себе вызов.
Для меня это — плавание в открытом океане. Жизнь или смерть.*

Морган Фримен, американский актер

В 1914 году во всех лондонских газетах появилось странное объявление. «Требуются мужчины для участия в рискованном путешествии. Маленькое жалование, пронизывающий холод, долгие месяцы полной темноты, постоянная опасность, благополучное возвращение сомнительно. В случае успеха — честь и признание». Его автором был Эрнест Шеклтон (1874–1922), английский мореплаватель, который первым в истории человечества решил пересечь весь Антарктический континент. Общее число заявок на участие в его экспедиции превысило пять тысяч. В команду хотели вступить мужчины и женщины со всех уголков планеты: от Буэнос-Айреса до Сиднея. Шеклтон отобрал пятьдесят шесть человек, которым суждено было пережить самое невероятное приключение в их жизни.

Летом 1914 года, несмотря на начало Первой мировой войны, экспедиция погрузилась на корабль «Энджуранс» и отправилась к Южному полюсу. Осенью 1915 года судно попало в ледовую ловушку и было раздавлено. Путешественники оказались на льдине без всякой надежды на спасение — ближайšie обитаемые острова находились в сотнях километров от места катастрофы. Единственным способом попасть домой было рискованное плавание на небольших спасательных шлюпках на ближайший необитаемый остров. Экипаж погибшего судна успешно перебрался на этот клочок суши, оттуда Шеклтон вместе с пятеркой смельчаков отправился на одной из лодок на китобойную базу, которая находилась в 1500 км от острова, чтобы вернуться назад с необходимой помощью и забрать свою команду домой. В итоге спасательная экспедиция затянулась более чем на год, но ему удалось спасти всех до единого членов своего экипажа. Невероятный случай, если учесть, что похожая экспедиция Роберта Скотта полностью погибла в антарктических льдах за несколько лет до этого.

Эти люди пошли за Шеклтоном добровольно по одной простой причине — он бросил им вызов. Это был настоящий призыв к борьбе с силами природы и самим собой. И на него откликнулись добровольцы, ищущие славы и приключений. Несмотря на невероятный риск и отсутствие вознаграждения, люди пошли за ним

и не подвели в критической ситуации. В конечном счете, они не достигли цели, но вернулись домой невредимыми. Сегодня это кажется невероятным, но они даже не получили обещанной славы. Их возвращению не придавалось особого внимания, так как в Европе бушевала Первая мировая война и никто не обратил внимания на спасение экипажа небольшого корабля. Тем не менее, Шеклтон и его команда совершили выдающийся подвиг, который сегодня видится как пример отваги, стойкости и лидерства в трудную минуту. Об экипаже «Эндьюранс» пишут книги, а история его капитана стала кейсом, который изучается в ведущих школах управления.

В мире бизнеса также находятся те, кто способен бросать вызов своей команде. Довольно примечательный случай произошел с основателем и CEO компании Capacity Дэвидом Карандишем. Его компания занимается разработкой решений в сфере искусственного интеллекта и управления знаниями.

Как и любой предприниматель, он столкнулся с проблемой роста компании и привлечения инвестиций. В какой-то момент клиентов стало настолько много, что было понятно: фирме необходимо значительное расширение и дополнительные финансовые вливания. Ему не хотелось привлекать венчурный капитал, так как это могло негативно повлиять на развитие его детища. Акулы бизнеса, соглашаясь профинансировать очередную компанию, зачастую отстраняют ее основателя от управления. Так было со Стивом Джобсом и Илоном Маском в их первых фирмах.

Чтобы избежать проблем с инвесторами, Карандиш обратился к своим сотрудникам с неожиданным предложением. Он объявил, что ему нужна помощь и все, кто работают в Capacity, могут заняться поиском частных инвесторов. Это была не задача, а именно вызов. Найти небольших спонсоров для компании, где ты работаешь. Коллективными усилиями людям удалось собрать тринадцать миллионов долларов от семидесяти человек. В итоге компания получила нужные вливания и сохранила целостность, так как не стала превращаться в акционерное общество. Сам топ-менеджер отметил по этому поводу: «Это дало возможность нашей команде взять на себя новые роли и ответственность за судьбу организации».

Благодаря вызову от CEO люди ощутили, что они не просто работники, а те, от кого зависит будущее их фирмы.

Помимо привлечения желанных инвестиций, Карандиш сумел усилить сплоченность команды и вовлечь их в новое интересное дело, обернувшееся значительной пользой для всей организации. Совместная ответственность и командная работа позволили Saracity не изменять себе и сохранить верность принципам, которые лежали в ее основе.

Поставить команде задачу и бросить ей вызов — это совершенно разные вещи. Вызов — это что-то сложное, что выходит за рамки компетенций вашей команды, требует сверхусилий и нестандартного поведения. К тому же принимать вызов или нет — дело добровольное.

Создать ситуацию для вызова можно разными способами: предложив сделать что-то намного лучше или быстрее, чем конкурент; показать пример другой организации и предложить сделать еще больше; попытаться значительно превзойти собственные результаты за прошлый квартал, год и т. п. Формат «челленджа» тоже может быть самый разный: от серьезного разговора о важности вашего дела до геймифицированного соревнования за первенство в той или иной категории (лучший отдел продаж года, самый клиентоориентированный отдел по результатам квартала и т. д.).

Главное, чтобы ваша инициатива нашла какую-то ответную реакцию со стороны команды. Трудновыполнимой задачей легко демотивировать, но если вы найдете подходящий челлендж, то получите выдающиеся результаты. Не забывайте, что лидер — это еще и тот, кто способен бросить вызов, достойный своей команды.



Развивающее задание

На какой вызов могут откликнуться члены вашей команды?

Что может быть тем заманчивым препятствием, которое захотят преодолеть члены вашего коллектива?

В какой форме лучше всего это сделать в вашей организации (прямой вызов или веселая геймификация)?

КЕЙС № 4

Приоритеты определяют результаты

И запомни: никогда ничего не добьешься, пока не научишься определять, что для тебя в данный момент самое главное.

Роберт Хайнлайн, роман «Звездный десант»

Вполне возможно, что у известного принципа «главное внимание — главным вещам» есть точная дата и место рождения. Это случилось 6 июля 371 года до н. э., когда в Греции состоялась битва при Левктрах. Сражение развернулось между двумя коалициями: спартанской с одной стороны и фиванской⁴ — с другой. Оно вошло в историю благодаря тому, что впервые был применен принцип концентрации сил на направлении главного удара. Фиванскому полководцу Эпаминонду предстояло сражение с армией Спарты, имевшей статус сильнейшей на территории Древней Греции. Силы неприятелей были примерно равны, однако перевес в военном мастерстве и репутации был на стороне спартанцев.

Чтобы нивелировать это преимущество, полководцу пришлось перестроить расположение своих войск. Он усилил свой левый фланг, собрав на нем элитные силы и большее, чем обычно, число воинов, чтобы нанести максимальный удар по противнику. В то же время центр и правый фланг были ослаблены. Их задачей было лишь удержание врага, пока главные силы не сокрушат вражеский строй. Если бы лидер фиванцев расположил свои войска симметрично, то наверняка бы проиграл более опытному спартанцам. Но Эпаминонду нужна была победа, ради которой ему пришлось перераспределять имевшиеся у него в наличии ресурсы.

План сработал. Войска Эпаминонда прорвали вражеские ряды и выиграла сражение. Военный авторитет Спарты был подорван. Теперь ее больше не воспринимали как непобедимую армию. Так его действия вошли в историю как идеальная иллюстрация принципа «главное внимание — главным вещам».

Сегодня принцип управления приоритетами лежит в основе успешной деятельности руководителя. В условиях ограничений ресурсов и постоянных изменений четкое понимание главных направлений деятельности обеспечивает нужными результатами в установленное время.

Одним из самых известных бизнесменов, который сумел максимально реализовать этот принцип, стал Тони Шей, основатель

⁴ Фивы — город на севере Греции.

компании Zappos. Сегодня это крупнейший продавец обуви через Интернет в Америке. Этот предприниматель выбрал для себя ключевой приоритет — счастье клиентов. Вся деятельность компании построена вокруг этого принципа. Для самого Шей приоритетом стали счастливые сотрудники, а для самого коллектива — счастливые покупатели. Сегодня офис фирмы находится в самом сердце развлекательной индустрии США, Лас-Вегасе. В компании поощряется самовыражение и проявление индивидуальности каждого сотрудника. Например, на столе работников компании есть набор открыток, которые можно отправлять покупателям обуви. Сотрудники Zappos желают своим клиентам приятного путешествия, интересуются качеством обуви и спрашивают о возможных проблемах.

А еще они могут рассказывать о своей жизни в Zappos, делиться историями, которые произошли с ними на рабочем месте. Эти рассказы попадают в специальную книгу «Zappos Culture Book». Любой человек может получить эту книгу совершенно бесплатно. Для этого нужно написать электронное письмо на seo@zappos.com. И да, вы не ошиблись, это почтовый ящик самого Тони Шей.

В результате такой открытости коллектив чувствует глубокую удовлетворенность и счастье от ежедневной деятельности. Счастливые сотрудники делают счастливыми клиентов. И это единственное, в чем компания стремится быть первой. Это ее главный приоритет. Все сотрудники хотят, чтобы в их организации царил веселая и беззаботная (в хорошем смысле этого слова) атмосфера, что приводит в восхищение клиентов и приносит им радость.

Результатом такого отношения стал не только взрывной рост компании, но и рождение уникальной корпоративной культуры Zappos. Сегодня это одно из самых желанных мест работы среди американских компаний по версии журнала Fortune. В 2009 фирма была куплена Amazon за \$1,2 млрд. При этом Джефф Безос решил сохранить ее автономию, а самого Тони — на посту CEO, чтобы сберечь фантастические результаты, которые этот бизнес демонстрировал в предыдущие десять лет.

Свой опыт Тони Шей описал в бестселлере «Доставляя счастье», который сегодня является одной из must-read книг для начинающих

предпринимателей. Один из выводов, который напрашивается после ее прочтения: четкий приоритет и сфокусированные действия позволили Тони сделать счастливым не только себя, но и сотрудников, акционеров и миллионы клиентов по всей стране.

Чтобы понять приоритетные для вас направления, необходимо разобраться, какие из действий приближают вас и команду к вашим главным целям и дают наибольшую отдачу для компании. На них и стоит сосредоточить все усилия. Остальные задачи, которые связаны с рутинной и неключевыми активностями, стоит автоматизировать, делегировать, отправить на аутсорсинг или вообще исключить из вашей практики. Высвободившееся время вы можете перераспределить на основные проекты или направления деятельности. Такой реинжиниринг рабочих активностей позволит получить отдачу в достаточно короткие сроки.



Развивающее задание

Составьте список всех активностей и проектов, в которые вовлечены члены вашей команды.

Как, по-вашему, можно перераспределить ресурсы (финансовые, материальные, время), чтобы быстрее двигаться к намеченным целям и давать больше ценности клиентам или другим подразделениям?

Какие новые активности могут помочь вам в движении к намеченным целям?

От чего следует отказаться в работе вашей команды или подразделения?

Какие практики превратились в ритуалы и уже не дают нужного результата?

КЕЙС № 5

Мы идем за теми, кто дарит нам свободу

*Ответственные люди процветают на свободе
и достойны свободы.*

Основополагающий принцип корпоративной культуры Netflix

В истории Латинской Америки не так уж много героев континентального масштаба. Но имя одного из них вы точно слышали, хотя бы потому, что в честь него названа одна из стран этого континента — Боливия. Полное имя этого человека длинное, как товарный поезд: Симон Хосе Антонио де ла Сантисима Тринидад Боливар де ла Консепсьон-и-Понте Паласиос-и-Бланко, или попросту Симон Боливар (1783–1830), еще при жизни получивший титул «Освободитель» (El Libertador).

Этот человек, происходивший из креольской семьи (отец был баском, а мать латиноамериканкой), получил образование в Мадриде. Затем отправился в путешествие по Европе, а в 1805 году побывал в США. Поездка в страну, которая завоевала независимость от англичан лишь четверть века назад, стала поворотным моментом в жизни Боливара. Именно там молодой человек понял, чего может достичь по-настоящему свободная страна. Вернувшись домой, он принимает решение избавить Южную Америку от испанского колониального владычества.

С 1810 года он становится одним из лидеров войны за независимость испанских колоний в Америке, которая продолжалась около двадцати лет. Под его знамена встали как простые крестьяне, так и местные аристократы, готовые отдать жизнь за независимость. В считанные месяцы полководец создал боеспособную армию и изгнал испанцев с обширных территорий. За годы войны ему удалось отвоевать независимость для таких стран, как Боливия, Венесуэла, Перу, Колумбия, Панама и Эквадор. Его части всегда отличались высоким уровнем боеспособности, так как солдаты сражались за свободу для себя и своих семей.

Как политик и полководец Симон Боливар терпел поражения и добивался триумфов. Некоторые его проекты и идеи с треском проваливались (Соединенные штаты Латинской Америки так и не были созданы), другие подтвердили свою жизнеспособность (Боливийская государственность существует до сих пор), но неизменным оставалось одно: где бы он ни был, каким бы тяжелым ни было его положение, за ним всегда шли люди. Безусловно, «латиноамериканский Джордж Вашингтон» обладал набором лидерских качеств, таких как

смелость, инициативность, настойчивость и стратегическое видение. Но эти качества были присущи и другим лидерам революции. Из плеяды героев освободительной войны его выделяло стремление подарить населению континента долгожданную свободу. Вокруг этого желания была построена вся его жизнь.

К независимости стремилось абсолютное большинство жителей тогда еще Испанской Америки. Им хотелось устроить жизнь согласно местным традициям, не подчиняясь эмиссарам из далекого Мадрида. И Боливар выступил настоящим символом борьбы за право быть свободными на своей родной земле, человеком, который подарил свободу целому континенту.

Спустя двести лет другой американский предприниматель по имени Джейсон Фрайд стал одним из борцов за свободу для офисных сотрудников. Предприниматель основал успешную IT-компанию — Basecamp (бывшая 37signals) — разработчика прикладного программного обеспечения, автора фреймворка Ruby on Rails и одноименного инструмента управления проектами.

Широкую известность бизнесмен приобрел после публикации двух бестселлеров «ReWork: работа без предрассудков» и «ReMote: офис не обязателен» вместе со своим коллегой Дэвидом Хейнемейером Ханссоном. В этих книгах автор делится опытом внедрения принципов удаленного офиса в своей компании.

С момента основания бизнеса Фрайду хотелось дать своим людям максимальную степень свободы, чтобы работа приносила им удовольствие и вдохновляла на дальнейшее развитие. Все началось с перевода сотрудников компании на четырехдневную рабочую неделю. Оказалось, что продуктивность и бизнес-результаты не снизились. В конечном счете стремление главы компании дать людям возможность наслаждаться жизнью и уделять больше времени семьям и личным интересам за счет короткой рабочей недели дало неожиданный результат. Вовлеченность и фокус людей повысились, а наличие лишнего выходного дало возможность более качественно восстанавливать силы.

Мы все прекрасно знаем, что время, проведенное на работе, не всегда используется для выполнения непосредственных задач.

И его сокращение прибавило сотрудникам компании фокуса именно на деятельности, а не разговорах за кофе или ненужных встречах.

Затем руководство компании пошло дальше. Сотрудникам было предложено один месяц для свободного творчества в рамках работы компании. В течение тридцати дней люди могут заниматься тем, что им интересно, без контроля или отчетности.

Почувствовав свободу и доверие от руководства, коллектив Vasecamr вышел на совершенно иной уровень продуктивности. Во время «свободного месяца» были созданы различные улучшения для уже существующих продуктов, а отношения в командах значительно улучшились. Благодаря этим инновациям компания прочно закрепилась на лидерских позициях в своей нише.

На этом дрейф в сторону свободы не завершился. Топ-менеджмент взял курс на построение удаленного офиса, мотивируя это стремлением привлечь талантливых специалистов из любой точки мира и желанием избавить людей от изматывающих поездок на работу. Такая стратегия вновь принесла положительные результаты. Компания продолжила динамично расти, а Фрайд и Ханнсон по-прежнему выпускают книги, отстаивающие право сотрудников пользоваться свободой на рабочем месте.⁵

Дэн Пинк, один из ведущих специалистов в сфере мотивации, в своей книге «Драйв: что мотивирует нас на самом деле» продемонстрировал, что автономность в деятельности является ключевым фактором успеха на рабочем месте. Компании, предоставляющие своим сотрудникам свободу в деятельности, взамен получают от них лояльность, вовлеченность и инновационные продукты.

Для того чтобы подарить своим сотрудникам свободу, не стоит браться за оружие, как Симон Боливар, или отпускать их в свободное плавание, как это сделали основатели Vasecamr. Достаточно обратить внимание на два момента. Первый из них состоит в понимании того, как именно сотрудник делает вклад в работу компании. Его свобода в данном случае заключается в возможности

⁵ Последняя из них называется «Не сходите с ума на работе».

сосредоточиться на приоритетах и значимых проектах. В таком случае вы можете освободить его от ненужных дел, встреч и проектов.

Второй ключевой пункт — это ваш стиль управления командой. Есть ли у ваших людей свободное время или их график под завязку забит рабочими задачами? Создаете ли вы возможности для того, чтобы члены вашего коллектива проявляли творческий подход и генерировали нестандартные решения? А может, вместо этого вы занимаетесь микроменеджментом, вникая во все мелкие детали? Могут ли ваши коллеги выбирать задачи и проекты, или вы являетесь единственным лицом, распределяющим нагрузку?

Ответы на эти вопросы подскажут вам, что именно вы можете сделать, чтобы ваша команда вдохнула полной грудью и раскрыла весь свой потенциал в условиях свободы и доверия.



Развивающее задание

Подумайте, в чем именно вы можете дать дополнительную свободу вашим сотрудникам?

Это может быть рабочий график, возможность выбирать проекты, задачи или клиентов.

Если вы готовы дать им автономность (и это в ваших полномочиях) — обсудите с ними новые возможности относительно рабочего графика либо условий выбора проектов или конкретных задач.

Спустя месяц «работы по-новому» проанализируйте результаты и изменения, произошедшие за это время.

КЕЙС № 6

Без врага им не совершить подвиг

*Дорог мне друг, но враг полезен быть может: друг уважает,
на что я способен, враг же научит, как мне поступать.*

Фридрих Шиллер

Столетняя война — один из самых продолжительных конфликтов в истории человечества. Начавшись в 1337 году как противостояние за французскую корону, она продолжалась до середины XV века. Борьба между англичанами и французами из череды затяжных войн, которые завершались непрочными перемириями, постепенно превратилась в бесконечную битву двух наций.

Со стороны англичан безусловной звездой этих событий выступает король Генрих V, разбивший превосходящую по силам армию французов в битве при Азенкуре в 1415 году. Ему удалось захватить значительную территорию Франции, поставив ее на грань потери независимости и исчезновения с карты Европы. Лишь его скоростипажная смерть изменила сложившийся баланс сил в пользу французов. Благодаря хроникам Уильяма Шекспира «Генрих IV» и «Генрих V» этот правитель занял особое место в культуре Англии. Сегодня он считается не только лучшим полководцем столетней войны, но и одной из самых ярких фигур средневековой истории королевства.

Для французов национальным символом стала простая девушка Жанна д'Арк, сумевшая остановить нашествие англичан в 1429 году. Восемнадцатилетняя воительница разбила их войска при Орлеане, а затем начала наступление, которое завершилось полным поражением захватчиков уже после ее мученической смерти.⁶

Многолетняя вражда двух народов — событие, безусловно, трагическое. Оба государства потеряли миллионы людей, жители городов и сел претерпели разорения, пожары и эпидемии. И в то же время именно в этот период сложился национальный дух обоих государств. Французы впервые в истории осознали себя французами, а не жителями разрозненных княжеств, которые противостоят друг другу. Англичане также получили прививку национального самосознания и в дальнейшем сосредоточились на покорении заморских территорий. Феодалные ополчения превратились в полноценные национальные армии. Национальная литература обеих стран обогатилась множеством сочинений (целая

⁶ Более подробно о Жанне д'Арк смотри Кейс №7.

серия произведений о Жанне д'Арк, пьесы Шекспира, работы Александра Дюма и Артура Конан-Дойля), которые сегодня составляют основу их культурного достояния.

И французы, и англичане осознали себя как единый народ именно в противостоянии друг с другом. Англия и Франция стали соперниками, которые подстегнули развитие друг друга и помогли выстроить свой коллективный образ благодаря врагу. В итоге эта война привела к возникновению такого явления, как «национальное сознание», без которого невозможно развитие любого государства. Это четко видно в сравнении с Германией и Италией, которые пришли от раздробленности к идее национального единства лишь в XIX веке, когда Британия и Франция уже были колониальными империями.

В мире бизнеса также идет своя «столетняя война». Это противостояние Coca Cola и Pepsi Cola. Противостоянию двух «шипучих» гигантов больше ста лет. Бои идут по линии прохладительных напитков: Mirinda vs. Fanta, Lipton vs. Nestea, BonAqua vs. Aqua Minerale; рекламных кампаний (Санта-Клаус против Лионеля Месси) и новых территорий.

Хотя их борьба разгорелась в первой трети двадцатого века, ее корни уходят в конец века XIX. В 1886 году фармацевт из Атланты Джон Стит Пембертон составил рецепт бодрящего напитка на основе листьев коки, ставшего впоследствии знаменитой Coca Cola. Первоначально напиток состоял из вина и экстракта коки, кокаинового куста и жженого сахара. И, судя по всему, бодрил лучше всякого современного энергетика. Спустя двенадцать лет после этого аптекарь из Нью-Берна Калев Брэдхэм придумывает похожее тонизирующее средство — Brad's Drink, которое в будущем превратилось в Pepsi Cola. Первые десятилетия оба бренда развивались параллельно, а их создатели не догадывались о существовании друг друга.

Боевые действия развернулись в конце 20-х годов XX века, когда Coca Cola впервые стала спонсором Олимпийских игр, а шведский художник Хаддон Сундблом создал образ краснощекого Санта-Клауса с бутылкой газировки. С тех пор спортивные игры

и новогодние праздники прочно ассоциируются именно с этой компанией.

В Pepsi ответили не менее сильным ходом. Фирма стала предлагать вдвое больше напитка по цене обычной бутылки конкурента — 5 центов за штуку. «Вдвое больше за те же деньги», — гласила реклама. Такие действия дали нужный эффект и компания впервые стала теснить своего красно-белого конкурента на рынке.

Coca Cola ответила судебными исками. В 1938 году фирма потребовала запретить использование слова «кола» в названии Pepsi. Однако и здесь победу одержали их извечные конкуренты. Суд признал термин общеупотребительным. Затем борьба переместилась на международные рынки. Pepsi, к примеру, удалось сделать немислимое, когда в начале 70-х годов XX века компания сумела выйти на рынок Советского Союза. Их конкурент продолжил наращивать долю на западных рынках.

Целевые аудитории стали еще одним полем брани. Если Coca Cola традиционно считается семейным напитком, то Pepsi сфокусировалась на молодежи. Ее знаменитый слоган «Новое поколение выбирает Pepsi» 1964 года стал настоящим прорывом в сфере рекламы и даже попал в учебники по маркетингу.

В итоге руководство Coca Cola дрогнуло под этим натиском и приняло решение стать похожим на конкурента. Вкус нового напитка «New Coke» напоминал Pepsi. Подобный шаг вызвал бурю возмущения среди поклонников оригинального рецепта. Они даже подали в суд на компанию, пытаясь вынудить ее вернуться к изначальному составу. Шумиха вокруг этих изменений подстегнула интерес к напитку, и на какое-то время фирма вернула утраченные позиции.

Одна из самых грандиозных битв между брендами развернулась в 1996 году накануне Олимпийских игр в Атланте.⁷ В апреле того года Pepsi организовала всемирное турне суперзвезд по столицам мира, во время которого они рекламировали этот напиток. В масштабной кампании участвовали модели Синди Кроуфорд

⁷ В этом городе находится штаб-квартира Coca-Cola.

и Клаудиа Шиффер, теннисист Андре Агасси и многие другие. Новый слоган Pepsi в прямом эфире произнесли космонавты, находящиеся на орбите. В итоге фирме удалось вплотную приблизиться к уровню продаж Coca Cola, но превзойти конкурента им все же не удалось.

В наши дни война продолжается. Coca Cola все еще удерживает лидирующие позиции на рынке, а Pepsi продолжает искать пути догнать конкурента. Их борьба не только подарила миру оригинальные рекламные кампании и новые рецепты напитков, но и стимулировала организации развиваться и не останавливаться на достигнутом. На любой выпад конкурента фирмам приходилось отвечать новыми действиями и нестандартными решениями. Благодаря этому противостоянию обе компании сумели четко выстроить свое позиционирование и даже идеологию. Их сотрудники получали все новые вызовы и сумели стать настоящими профессионалами и даже легендами индустрии.

Внешний оппонент помогает помнить организациям, кто они и за что сражаются. Это та самая тень, без которой трудно увидеть свои ценности и цели, найти мотивацию для новых достижений. Менеджер, способный показать своему коллективу достойного соперника, получает мощнейший ресурс для сплочения и мобилизации коллектива. Возникает повод для появления героев и свершения трудовых подвигов, причина для дополнительных усилий и награждения отличившихся. Найдите достойного врага для вашей организации или команды — и ваши результаты гарантированно устремятся вверх.



Развивающее задание

- 1. Прочтите книгу Сунь-цзы «Искусство войны».*
- 2. Подумайте, кто или что может выступить в роли врага для вашей команды или организации.*
- 3. Какие ваши слова или действия могут донести идею, что кто-то или что-то действительно представляет угрозу для вашего успеха?*

КЕЙС № 7

Ответственность рождает власть

Цена величия — ответственность.
Уинстон Черчилль

Столетняя война между Англией и Францией вполне могла бы завершиться исчезновением страны Сезанна и пармезана еще в начале XV века. Французские земли в тот период были частично оккупированы англичанами, наследник престола, дофин Карл, был изгнан из Парижа и лишен права на титул монарха. Чтобы полностью победить в войне, армии Альбиона оставалось соединить оккупированную северную Францию с давно контролируемыми южными регионами. Ключевым пунктом, который мешал это сделать, был город Орлеан, операция по захвату которого началась в 1428 году.

Крушению государства помешала восемнадцатилетняя девушка по имени Жанна д'Арк (1412–1431). В 13 лет ей явились архангел Михаил и святая Екатерина с откровением, что именно ей суждено возвести наследника престола на трон и изгнать захватчиков из королевства. Забегая наперед, скажем, что видение не обмануло и пророчество было исполнено. Когда будущей героине Франции исполнилось шестнадцать, она вместе с несколькими верными людьми отправилась к будущему королю Карлу и дала ему слово, что победит англичан. Ее речь была настолько убедительной, что он поверил и выделил войска под ее начало. Жанна появилась перед ним из ниоткуда, но оказалась единственным человеком, готовым принять на себя командование деморализованной армией и ответственность за судьбу страны.

А дальше произошла удивительная вещь. В мае 1429 года она разбивает англичан у стен Орлеана и те снимают осаду. Жанна д'Арк решила эту боевую задачу за четыре дня, в то время как другие французские военачальники считали эту задачу невыполнимой и избегали столкновений с армией врага.

Несмотря на нерешительность наследника престола, девушка начинает поход против англичан и наносит им еще несколько поражений, оттесняя их к морю. Затем она инициирует миропомазание Карла (восхождение на престол) в Реймсе и просит его начать наступление на занятый англичанами Париж. Король медлит, что заставляет девушку действовать на свой страх и риск. В конце концов Жанна попала в плен к англичанам во время попытки освободить один из осажденных городов. Король не сделал ничего,

чтобы освободить человека, которому он был обязан престолом. Орлеанскую деву обвинили в ереси и сожгли на костре в 1431 году. Трагедия юной воительницы заставила страну собраться с духом. Французам удалось переломить ход войны и таки изгнать англичан, тем самым завершив столетнюю войну, которая продолжалась с начала XIV века.

Удивительным остается тот факт, что самым решительным человеком в стране, которой грозило исчезновение, оказалась восемнадцатилетняя девушка из крестьянской семьи. Она с готовностью приняла на себя командование армией и ответственность за судьбу гибнущей родины в самую трудную для нее минуту. Она держала удар там, где пасовали самые знатные и опытные рыцари. Это дало ей не только статус лидера сопротивления, но и нужные для борьбы ресурсы: армию и повсеместную поддержку населения.

Современный мир, как и Англия с Францией пятьсот лет назад, ведет затяжную войну. Теперь уже за сохранение экологической безопасности на планете. По обе стороны баррикад находятся крупные предприятия. Одни строят заводы, загрязняющие окружающую среду, другие создают мусороперерабатывающие комбинаты. К последней группе относятся компании Patagonia, выпускающая одежду для активного отдыха. Эта фирма позиционирует себя как «активиста по борьбе за окружающую среду». Сегодня философию ее основателя Ивона Шуинара воплощает CEO компании Роуз Маркарио. Она присоединилась к компании в 2008 году в качестве финансового директора, и с тех пор прибыль Patagonia возросла втрое. Но эта женщина знаменита не тем, что делает владельцев фирмы более богатыми, а тем, что активно борется за сохранение окружающей среды.

Она начала свою работу с оценки производственных процессов организации и пересмотрела их так, чтобы они были более экологичными, исключив отходы и излишки упаковочных материалов. Затем компания построила целый завод по переработке использованной одежды и даже обменивает в своих центрах поношенные вещи в обмен на новые, чтобы реализовать свою миссию. Сегодня Patagonia передает 1 % своих доходов некоммерческим

благотворительным организациям, занимающимся вопросами сохранения экологического баланса и устойчивого развития.

2016 год стал временем, когда Роуз публично заявила о себе как лидер организации, которая ведет борьбу за защиту окружающей среды против планов Дональда Трампа и его соратников по изменению статуса национальных заповедников. Нововведения могли привести к вырубке лесов и постройке промышленных объектов на заповедных землях. Фирма отказалась от участия в крупнейших бизнес-выставках, обратив внимание на эту проблему всей страны.

Маркарио закрыла двери Patagonia в День президентских выборов в 2016 году, чтобы напомнить людям о важности голосования. Через четыре дня после инаугурации президента Дональда Трампа она выступила с заявлением против его администрации в защиту общественных земель и борьбы с изменением климата. В том же году Patagonia перевела 100 % доходов от продаж во время «Черной пятницы» на общую сумму 10 млн долларов экологическим организациям.

Такие действия привели к формированию своеобразного культа вокруг организации. Люди, которые равнодушны к экологическим проблемам, стремятся покупать продукты именно этого брэнда. То же самое касается и вопросов найма. Многие из сотрудников компании относят себя к борцам за защиту окружающей среды. Роуз Маркарио является для них признанным лидером и личностью, которая взяла на себя ответственность за сохранение окружающей среды в США. Ради своих убеждений она пошла на конфликт с представителями власти, поставив бизнес-интересы на второе место. Удивительно, но результаты фирмы от этого не пострадали, а лишь улучшились. Сегодня Patagonia — это не просто успешная компания, а символ экологичного бизнеса, противостоящего загрязнению окружающей среды.

Готовность принимать на себя ответственность всегда была сложным моментом как для отдельных личностей, так и организаций. Но именно это действие позволяет получить верных

соратников и нужные ресурсы для воплощения своих идеалов и устремлений. Публичные обязательства, подобные тем, что дали Жанна д'Арк и Роуз Маркарио, — это лучший способ принятия ответственности за свои действия и результаты. Они помогают быть последовательными и инициативными в своих действиях даже в самые трудные времена. От готовности руководителя взять на себя обязательство достичь цели или следовать определенному курсу зависят не только будущие результаты, но и объем полномочий, которые он получит для их достижения.



Развивающее задание

В каких проектах или бизнес-инициативах вы готовы взять на себя публичное обещание выполнить то или иное задание в сжатые сроки?

Сделав подобное заявление перед командой или начальством, понаблюдайте, как меняется ваше отношение к работе и конечному результату.

КЕЙС № 8

Мemento mori, или Зачем искать преемника

*Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей
он к себе приближает.*

Никколо Макиавелли

Вавилон. Лето 323 года до н. э. От внезапной лихорадки умирает правитель первой в мире сверхдержавы непобедимый Александр Македонский. За короткий период своего правления (около двенадцати лет) он сумел объединить под своим началом земли, простирающиеся от Балкан до Индии. В серии битв он уничтожил извечного врага греков Персидскую империю, основал несколько городов, покорил множество племен и... внезапно скончался в возрасте тридцати двух лет, не оставив распоряжения о наследниках.

Александр был выдающимся полководцем и лидером, но дело всей его жизни пошло прахом, как только он скончался. Для его современников эпопея с походом на Восток закончилась настоящей катастрофой. Его законный наследник сын Александр IV родился уже после смерти отца, был отстранен от власти, а позже отравлен. Семейная династия, правившая Македонией около четырехсот лет, прервалась. Преемника, который мог бы достойно продолжить его дело, тоже не оказалось. Завоеванная территория была разделена между потомками его генералов (диадочами) в ходе кровопролитной гражданской войны, продолжавшейся более сорока лет.

Великий полководец был известен своим стремлением к первенству и не желал избрать достойного преемника. Он так и не приблизил к себе того, кто бы разделял его стремление создать единую мировую державу, где правит один государь. Хотя как военачальник он постоянно рисковал своей жизнью, бросаясь на врага в первых рядах. Итог — в его окружении так и не нашлось того, кто мог бы сохранить цельность государства и продолжить расширение его границ. Результаты двенадцатилетней военной кампании сгорели в горниле междоусобных войн. Овдовевшая империя не сумела пережить кончины своего основателя, который не пожелал воспитать достойного преемника.

А теперь перенесемся на две тысячи лет вперед в Сиэтл. Лето 2000 года. Создатель крупнейшей в мире кофейной империи Starbucks Говард Шульц покидает пост председателя директоров компании. Как и у Александра, у этого предпринимателя была мечта, которая привела его к завоеванию мира. Он стремился подарить американцам опыт итальянской культуры употребления кофе.

Starbucks предлагал посетителям уникальное впечатление — комбинацию домашнего уюта и удовольствия от напитка в стенах своего заведения. Такой подход быстро покорила сердца американцев. Кофейня в считанные годы стала любимым местом для отдыха и общения для миллионов человек по всему миру. Как и македонскому полководцу, предпринимателю потребовалось около двенадцати лет, чтобы построить свою интерконтинентальную империю, простирающуюся от США до Японии.

Летом 2000 года Шульц оставляет пост CEO, решив сосредоточиться на стратегических проектах организации. Предполагалось, что он сосредоточится на международной экспансии, в то время как его преемник Орин Смит займет пост главного управляющего. Однако ни Орин Смит, ни сменивший его спустя несколько лет Джим Дональд не оправдали возложенных на них надежд. Капитализация компании начала падать, как и доходность отдельных точек. Интенсивное масштабирование, как это часто бывает в бизнесе, привело к потере качества обслуживания. Starbucks стал терять свой знаменитый дух. Конкуренты из McDonald's и Dunkin Donuts все активнее отбирали долю на рынке. Новые лидеры были профессиональными и опытными менеджерами, но они не смогли удержать уровень, заданный предыдущим руководителем. Организация росла лишь в направлении международного расширения, за которое отвечал ее идейный вдохновитель. Очевидно, при передаче полномочий что-то пошло не так и выбор пал не на тех, кто мог бы вывести корпорацию на новую вершину или хотя бы удержать уже завоеванные позиции. Те, кто сменили основателя Starbucks, безусловно были высокопрофессиональными менеджерами, но разделяли ли они страсть и визию Говарда Шульца? Продолжили ли они развивать его *дело*, а не действовать в угоду акционерам? Судя по всему, нет.

В отличие от Александра, ex-CEO получил шанс все исправить. В 2008 году Шульц вернулся на пост руководителя компании, чтобы вернуть сотрудникам и клиентам «отличительный опыт Starbucks». В течение следующих десяти лет его детище пережило вторую волну стремительного роста. Сегодня это неоспоримый мировой лидер в своей нише. В 2018 году Шульц окончательно покинул все

руководящие посты в своем бизнесе. Как сложится судьба компании без ее лидера, мы не знаем. Остается только надеяться, что ошибка не повторится и пост CEO занял достойный преемник...

Оба примера показывают, что руководитель может быть отличным стратегом и лидером, может добиться выдающихся результатов в своем деле. Но плоды упорного труда и грандиозные достижения могут обернуться прахом, если после повышения, перевода или банального ухода дело не будет продолжено достойным последователем. Тем, кто разделяет устремления лидера и образ будущего команды или организации.

Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» отметил, что по-настоящему выдающиеся менеджеры хотят видеть свою компанию даже еще более успешной в будущем, чем при их руководстве. И им не свойственен синдром «самой большой собаки», когда она главная в конуре и ей плевать на себе подобных.

Если вы равнодушны к тому, что останется после вас, то уже сейчас стоит задуматься о подготовке того, кто придет за вами, уже сегодня. И дело не только в передаче вашему преемнику знаний и навыков для реализации текущего проекта или управления командой. Важно также передать ваши цели, образ будущего (визию) подразделения или организации. В любом случае работа по подготовке замены может занять длительное время и лучше начать готовить человека к этому событию заранее. Особенно в свете того, что менеджер — позиция динамическая. Ваше карьерное продвижение может случиться в любой момент, и чтобы сохранить и приумножить достижения, потребуется достойная замена.



Развивающее задание

Подумайте, кто из вашей команды разделяет ваши принципы, цели и образ будущего (компании, коллектива, проекта, который вы запускаете). Есть ли кто-то, близкий вам по духу, кто разделяет ваши принципы и ценности?

Поговорите с этим человеком о преемственности в будущем.

Что из вашего функционала вы можете делегировать этому человеку уже сегодня?

ЧАСТЬ II



**Роли, которые
играет руководитель**

КЕЙС № 9

Слуга народа

*Итак, если Я, Господь и Учитель, умыл ноги вам,
то и вы должны умывать ноги друг другу.
Ибо Я дал вам пример, чтобы и вы делали то же,
что Я сделал вам.*

Евангелие от Иоанна, 13:15

В 1970 году экс-директор по развитию управления одной из крупнейших компаний связи США «AT&T» Роберт Гринлиф написал эссе, наделавшее много шума в деловых кругах. В сочинении «Слуга как лидер» («The servant as leader») он выразил мнение о необходимости изменения взглядов на менеджмент, которые тогда господствовали в США. Автор предложил концепцию, которую назвал «лидерство служения» («servant leadership»). Роберт Гринлиф перевернул традиционную пирамиду власти и указал на необходимость обращать внимание на потребности и ценности своих сотрудников. Автор различал лидеров, которые прежде всего стремятся быть первыми, хотят управлять другими, и лидеров, которые в первую очередь хотят служить своим коллегам.

Ключевая идея его концепции заключалась в следующем: личности в успешной компании взаимодействуют с другими (подчиненными или коллегами) на основе полученного авторитета, а не позиций, должностей или титулов. Авторитетная фигура стремится заботиться об окружающих, а не получить как можно больше наград или благ. Генри Блэкеби, один из учеников Робера Гринлифа, так сформулировал фокусы лидера-слуги:

-
- улучшать жизни людей, с которыми работаешь, воодушевляя, помогая и направляя их;
 - создавать организации, которые не только достигают своих миссий, но и несут пользу всем, кто с ними связан: сотрудникам, клиентам и инвесторам.
-

Сегодня эта концепция является общепризнанной и используется в самых разных сферах: от IT (на этом построена философия методология SCRUM) до американского спецназа, где более опытные военнослужащие получают пищу после того, как покорят новобранцев.

Если оглянуться назад, то эта идея окажется не такой уж и новой. Ее корни уходят еще во времена Лао-цзы, Платона и Аристотеля.

Учения Христа и Мухаммеда также говорят о том, что служение — основа успешного лидерства и управления.

Одним из самых ярких представителей подобного типа лидеров был Перикл — государственный деятель Древней Греции, один из «отцов-основателей» афинской демократии, знаменитый оратор и полководец. Будучи едва ли не самым влиятельным человеком в Афинах, он, тем не менее, целенаправленно укреплял основы демократии в этом полисе, украшал город (знаменитый храмовый комплекс «Парфенон» появился именно при нем), усиливал армию и флот.

Он давал афинянам то, в чем они действительно нуждались, а не то, что они хотели. Греческий историк Фукидид, описывая его стиль управления, отметил по этому поводу: *«Перикл, как человек, пользовавшийся величайшим уважением сограждан за свой пронизательный ум и несомненную неподкупность, управлял гражданами, не ограничивая их свободы, и не столько поддавался настроениям народной массы, сколько сам руководил народом. Не стремясь к власти неподобающими средствами, он не потворствовал гражданам, а мог, опираясь на свой авторитет, и резко возразить им. Когда он видел, что афиняне несвоевременно затевают слишком дерзкие планы, то умел своими речами внушить осторожность, а если они неразумно впадали в уныние, поднять их бодрость».*

Порой его действия были направлены на интересы сограждан. В этом он доходил до крайностей. Он развелся с женой, представительницей знатного рода, и не поддерживал дружеские связи с гражданами города, чтобы его не могли обвинить в предвзятости к какой-то из политических групп. Этот человек служил всем афинянам, но не кому-то конкретно. Итогом его правления стал наивысший расцвет Афин, получивший название «эпоха Перикла». Этот полис стал одним из главных центров влияния Древнего мира и по сути представлял собой первую колониальную империю.⁸

⁸ Афиняне в эпоху Перикла активно колонизировали побережья Средиземного, Мраморного и Эгейского морей.

По его стопам пошли не только политические и общественные лидеры, такие как Мать Тереза, Махатма Ганди и Нельсон Мандела. Среди наиболее ярких лидеров-слуг XX века можно выделить и промышленника Генри Форда. Чего стоит одна его цитата: *«У бизнеса, полностью посвященного сервису, будет только одна забота о прибыли. Она будет смущающе большой».*

В отличие от других американских предпринимателей типа Джона Паттерсона и Генри Фрика, заслуживших себе дурную репутацию нещадных эксплуататоров, не обращающих внимания на безопасность своих рабочих, отец автомобилестроения всегда стремился позаботиться о своих сотрудниках. Он систематически повышал заработную плату своим рабочим, внедрил не только знаменитый конвейер, но и восьмичасовой рабочий день с пятидневной рабочей неделей. По тем временам это были неслыханные меры: обычная продолжительность трудового дня в то время составляла десять–двенадцать часов по шесть, а то и семь дней в неделю. По этому поводу он отметил: *«Для промышленника есть одно правило, а именно: производить товары самого высокого качества по минимально возможной цене, выплачивая максимально возможную заработную плату».* Вряд ли можно найти предпринимателя первой половины XX века, который бы сделал для своих сотрудников больше, чем Генри Форд.

Такие принципы позволили ему не только построить успешную компанию, которая пережила несколько глобальных экономических кризисов и две мировые войны, но и стать символом этичного бизнеса. Успех этого лидера возник в том числе благодаря духу служения, которым были проникнуты его действия.

Лидеров-слуг сегодня становится все больше. К ним можно отнести Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart, инвестора Уоррена Баффета, индийского миллиардера-филантропа Азима Премжи и многих других. Все они демонстрируют своим примером — настоящий руководитель прежде всего заботится о своей команде и окружающих, не требуя ничего взамен. И это не просто инструмент для создания имиджа, сколько результат внутреннего позыва помогать другим.

Идеальный способ понять нужды команды и каждого члена — это поработать в его роли или просто взять на себя часть задач команды на какое-то время. В течение непродолжительного времени снять с себя все титулы и регалии и начать делать обычные задачи. В таком режиме лидер сможет сделать выводы и при надобности произвести необходимые коллективу изменения. Розовые очки, как и корона, в такой ситуации быстро исчезают, уступая место пониманию проблем подчиненных и стремлению им помочь и устранить преграды, мешающие команде достигать намеченных результатов.



Развивающее задание

Ответьте себе на вопросы:

- 1. Знаю ли я, что нужно моей команде больше всего?*
- 2. В чем нуждаются и где ищут поддержки отдельные члены команды?*
- 3. Какие препятствия мешают моей команде показывать лучшие результаты?*
- 4. Что я могу сделать, чтобы устранить их?*

КЕЙС № 10

Менеджер = политик

Все мои действия я направляю к общей пользе, не причиняя никому без нужды никакой неприятности и не отталкивая обращающихся ко мне по разным случаям.

Тамерлан

Париж. Собор Святого Людовика Дома инвалидов. Усыпальница Наполеона. Пространство вокруг саркофага корсиканца украшают барельефы, панно и мраморные колонны. Все это напоминает скорее античный храм в честь великого героя, нежели место захоронения. Фактически во Франции Бонапарт имеет божественный статус. И не случайно. В качестве государственного деятеля он превзошел себя как полководца. Как военачальник он в итоге проиграл войны союзнической коалиции Великобритании, России и Пруссии, но сумел войти в историю своей страны как один из лучших государственных деятелей. Причем основные его достижения приходятся на относительно мирный период, когда корсиканец занимал должность консула (по сути премьер-министра).

Судите сами. При нем Франция урегулировала отношения с католической церковью (с ней был подписан так называемый Конкордат), создается государственный Банк (1800), система лицеев (1802), вводится орден Почетного легиона (1802), стабилизируется национальная валюта и, наконец, принимается Гражданский кодекс (1804). Формат государственного управления, который он предложил, до сих пор лежит в основе современной политической организации многих стран.

Обратите внимание, что все эти меры имели разную направленность. Наполеон сумел услышать и выразить интересы не только армии, где он сделал свою карьеру, но и всех других слоев населения: духовенства, дворян, чиновников и крестьян. Буквально каждая из этих социальных групп получила выгоды от его правления. Из страны, которая находилась в экономическом и политическом кризисе, Франция превратилась в сильнейшее государство Европы менее чем за пять лет. Корсиканец пришел к власти в ноябре 1799 года, а уже в 1804 провозгласил себя императором и начал свои масштабные завоевания.

В сфере государственного управления этот деятель вел себя как настоящий политик в хорошем смысле этого слова. Политика, если переводить этот термин с греческого дословно, означает «множество интересов». И Наполеон, как никто другой, сумел выразить потребности разных социальных групп своей страны. Армии

он дал авторитет и славу, гражданам — законы и порядок, чиновникам — возможность сделать карьеру и честно служить интересам населения, духовенству вернул права, утраченные после Великой французской революции. Благодаря всем этим мерам Бонапарт снискал уважение и получил беспрецедентную поддержку от населения страны, которое доверяло ему и в войнах, и в реформах.

Современный руководитель, как и полководец прошлого, решает конкретные задачи, которые ставит ему высшее руководство. В то же время цели компании, распределение бюджета и даже организационная структура зачастую зависят от политической ситуации внутри компании. Топ-менеджеры тоже договариваются между собой и создают коалиции, пока на рынке идет война за увеличение доли или против очередного конкурента. И если управленец не видит палитры всех интересов (клиентов, сотрудников, владельцев и др.), ему будет гораздо сложнее создавать эффективное сотрудничество между командами и подразделениями.

И в этом плане Фил Найт, основатель компании NIKE, — пример менеджера-политика, способного достигать взаимовыгодных соглашений с самыми разными центрами влияния. По сути карьера этого человека выстроилась на умении находить общее благо. Создавая собственный бизнес, он сумел найти в Японии производителя обуви (компания Tiger), которая заинтересовалась выходом на американский рынок. Затем он нашел бизнес-партнера, вложившего средства в его обувной стартап. Дешевизна и отличное качество кроссовок совпадали с интересами покупателей. Развивая свое дело, он стремился нанимать людей, которые разделяют его интерес к бегу, способных действовать проактивно и независимо. На этом поиск общих интересов не завершился. Он сумел привлечь множество известных спортсменов к продвижению своей компании. Один из самых известных примеров — контракт с Майклом Джорданом на продвижение брэнда NIKE Air Jordan. Спортсмены получали выгодные контракты, их фанаты могли приобрести обувь, которую носит кумир, а NIKE — отличную прибыль.

Даже покинув пост главы компании, Найт продолжил работать на общее благо. Сегодня он известен как один из крупнейших

филантропов Америки. Причем многие пожертвования он совершает по месту жительства, в штате Орегон. Филантроп поддерживает местные университеты, исследовательские центры и медицинские учреждения крупными денежными пожертвованиями. Сегодня Фил Найт — одна из самых уважаемых фигур в США. Но смог бы он добиться таких впечатляющих побед в бизнесе, если бы не умел находить общие интересы с представителями самых разных групп: сотрудниками, бизнес-партнерами, спортсменами?

Успех менеджера зависит от способности понимать интересы различных групп как внутри компании, так и за ее пределами. Если руководитель способен осознать их, а также может договориться о взаимовыгодных моментах, то многие процессы будут происходить гораздо быстрее и эффективнее. Люди гораздо легче идут на контакт с теми, кто заботится об их потребностях.

Чтобы понять интересы окружающих и выработать план эффективной коммуникации, менеджер может использовать такой инструмент, как карта работы со стейкхолдерами.

Пример карты работы со стейкхолдерами

Стейкхолдер	Его ключевые интересы	Степень влияния на вас/ ваш проект / команду (1-5)	Степень поддержки вас / вашего проекта (1-5)	Стратегия / план взаимодействия
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
+	-	+	+	-
-	-	-	-	-
+	-	-	+	-
-	-	-	-	-
+	-	+	+	-
-	-	-	-	-
+	-	-	+	-
-	-	-	-	-



Развивающее задание

С какими подразделениями и командами наиболее плотно контактирует ваш коллектив? Задумывались ли вы над тем, какие интересы движут их руководителями? Заполните карту работы со стейкхолдерами по вашему ключевому проекту или направлению работы.

Подумайте, какие действия с вашей стороны могут помочь достичь общих интересов.

С кем и как именно необходимо провести переговоры или пообщаться в неформальной обстановке, чтобы улучшить общекомандные результаты?

КЕЙС № 11

Руководитель как тренер

*Человек не может по-настоящему усовершенствоваться,
если не помогает совершенствоваться другим.*

Чарльз Диккенс

В марте 2011 года компания Google опубликовала результаты своего внутреннего исследования под названием проект «Кислород». Его авторы задались вопросом: какие качества определяют хорошего руководителя? На первом месте оказался следующий ответ: «он / она хороший тренер». находка, надо сказать, не нова. В истории немало примеров, когда лидеры и правители выступали тренерами для своих последователей, чтобы достичь выдающихся результатов.

Перенесемся на туманный Альбион в 1642 год, где разгорается гражданская война. Король Карл I и феодальная знать противостоят парламентским силам во главе с дворянином Оливером Кромвелем (1599–1658). На первый взгляд, у восставших немного шансов, так как представители знати лучше вооружены и имеют гораздо больше боевого опыта. Королевское войско состояло из представителей высших сословий, умеющих ездить верхом с детства и приученных к военному делу с ранних лет. В армии восставших были в основном пешие солдаты, недавно нанятые на службу. У большинства из них не было боевого опыта. Преимущество хорошо вооруженных конных роялистов над неподготовленными пехотинцами оппозиции было очевидно. Сам Кромвель, которому доверили командование новообразованной армией, поначалу весьма скептически относился к доставшимся ему силам. Но затем он раскрывает свой талант как тренера, что привело к удивительным преобразованиям. Войско *«одряхлевших лакеев, кабатчиков и тому подобного сброда»* (так он сам назвал войско, попавшее под его командование) вдруг превратилось в одну из сильнейших армий Европы.

Чтобы эффективно противостоять королевским кавалеристам, которые сражались с каждым противником один на один, полководец научил своих солдат идти бок о бок, держась в едином строю до последнего. Перед своими первыми битвами он несколько месяцев посвятил тренировкам с новобранцами. Он выводил своих солдат в поле и раз за разом требовал наступать в шеренгах. Если кто-то сбивался и равнение нарушалось, все начиналось сначала. Также он обучил своих офицеров ездить на лошадях, так как

в его распоряжении было мало дворян, знакомых с верховой ездой с раннего детства.

Отдельное внимание уделялось противодействию тяжелой кавалерии роялистов за счет ведения боя длинными копьями, которые выстраивались в один плотный ряд. Помимо этого солдаты активно изучали Священное Писание и развивали в себе такие добродетели, как честность, воздержанность и самодисциплину. Можно сказать, что это были тренинги по hard и soft skills.

Результат такой «тренерской» деятельности — серия побед над армией роялистов в период с 1643 по 1645 год, крупнейшая из которых состоялась при Марстон-Муре в 1644 году и привела к тому, что весь север Англии перешел под управление сторонников парламента. После победы в гражданской войне он получил статус лорда-протектора, став фактическим руководителем государства. Терпение и готовность обучать своих солдат позволили Кромвелю не только реализовать свое видение как государственного деятеля, но и изменить подход к построению армии в Европе Нового Времени. Теперь обычных солдат стали обучать на регулярной основе, что является стандартной практикой в любой армии и в наше время.

Спустя три сотни лет появился еще один руководитель-тренер, которому суждено было покорить этот дождливый остров. Его имя — Алекс Фергюсон, тренер «Манчестер Юнайтед» с 1986 по 2013 год.

В английской премьер-лиге тренера называют менеджером, поскольку он играет более важную роль, чем в обычных футбольных клубах. Здесь они имеют гораздо больше полномочий, отвечая за стратегию развития, подбор исполнителей и многое другое, вплоть до составления меню для игроков.

Как и Кромвелю, Алексу Фергюсону первоначально досталась не самая сильная команда. В 80-х «Манчестер Юнайтед» был середняком футбольной лиги, в то время как лидирующую позицию занимал «Ливерпуль». Новый тренер сделал ставку на молодых исполнителей (будущие звезды клуба Дэвид Бекхэм, Райан Гиггз, Пол Скоулз и братья Нэвиллы попали в основной состав, будучи двадцатилетними юношами) и установил в команде железную

дисциплину. Тренировки проходили даже в дни, когда команда возвращалась домой после тяжелых ночных перелетов по завершении выездных матчей. Те, кто не выдерживал такого ритма или имел проблемы с дисциплиной, покидали команду, как это случилось с Дэвидом Бекхэмом.

В течение своей карьеры Фергюсон несколько раз перестраивал схемы расположения футболистов на поле. Новые варианты расстановки игроков на поле были не знакомы соперникам, что доставляло им немало неудобств. Одновременно это требовало от «красных дьяволов»⁹ способности переучиваться и упорнее тренироваться, чтобы успешно выполнять задачи Фергюсона на поле.

Итог работы сэра Алекса говорит за себя. Тринадцать титулов чемпиона Англии, два кубка Европейских чемпионов, пять кубков Англии и звание одного из лучших футбольных тренеров всех времен. За свою карьеру он завоевал сорок девять трофеев, а в 1999 году получил титул рыцаря из рук королевы Елизаветы II. В период его руководства «Манчестер Юнайтед» превратился в один из самых известных и богатых спортивных клубов мира, открыв футбольному миру таких талантов, как Криштиано Роналду, Уэйн Руни и многих других. Достижения сэра Алекса Фергюсона до сих пор остаются непревзойденными, и он по праву считается лучшим футбольным менеджером Британии конца XX века.

Какие же действия определяют успешного руководителя как тренера? В первую очередь это постановка перед командой амбициозной цели, которая выходит за рамки текущих способностей коллектива. У Кромвеля это была победа над более опытной армией короля, а у Алекса Фергюсона прекращение гегемонии «Ливерпуля» в футбольной жизни Англии. Как выразился сам шотландец: *«Моим главным вызовом было сбросить „Ливерпуль“ с их гребаного насеста»*.

Вторым моментом является дисциплинированная работа над улучшением ключевых качеств, необходимых для победы. Чтобы

⁹ Прозвище футболистов «Манчестер Юнайтед».

выйти на новый уровень, сотрудникам предстоит неустанно работать над собой, совершая рутинные повторения, причем как на индивидуальном, так и как командном уровне, что называется «в едином строю».

Заключительным моментом является регулярная обратная связь. Понимание того, что нужно исправить при выполнении этих самых рутинных действий, позволит вашим людям учиться быстрее. Сам Алекс Фергюсон по этому поводу однажды отметил: *«Ты не всегда можешь орать на команду. Это не работает. Никто не любит, чтобы его критиковали. Но в футбольной раздевалке необходимо указывать на ошибки своих игроков. Я делаю это сразу после игры. Я не жду до понедельника, я делаю это, и все кончено. Я фокусируюсь на следующем матче. Нет смысла критиковать игрока все время».*

Если вам предстоит научить их чему-то новому, то лучше начать с объяснения и демонстрации необходимого действия с вашей стороны (например, звонок клиенту), а затем перейти к совместной отработке. Это позволит вам вовремя скорректировать поведение сотрудников. Только после этого вам стоит попросить начать делать новую задачу самостоятельно. Такая последовательность ускоряет процесс обучения и позволяет сыграть вашу роль руководителя-тренера наилучшим образом.



Развивающее задание

Обсудите с командой ваши амбициозные цели. Составьте список качеств и компетенций, которые вам как команде необходимо развить для получения результата.

Обеспечьте ваших людей обратной связью не реже раза в месяц о тех действиях, которые у них получаются хорошо. На отдельных встречах обсуждайте, что им необходимо изменить в своих действиях в ближайшее время.

КЕЙС № 12

Интеллектуальный лидер

Знание — сила.

Фрэнсис Бэкон

Однажды маркетолог и бизнесмен Игорь Манн прочитал 553 книги за год. Невероятная цифра даже для человека, которому читать положено по долгу службы. Он — основатель одного из ведущих издательств литературы на постсоветском пространстве «Манн, Иванов и Фербер», бизнес-консультант и управленец. Сам Игорь Борисович отмечает, что «книжный марафон» позволил ему увеличить доход и получить несколько ценных идей для развития бизнеса.

Это пример человека, который постоянно развивается интеллектуально, подавая тем самым отличный пример команде, с которой работает. При этом он не только постоянно изучает бизнес-литературу, но и читает художественные книги, посещает оперу и театр. В общем, всячески развивает себя культурно и интеллектуально. Это позволяет ему не только учиться новому, но и выступать интеллектуальным лидером для своих сотрудников и партнеров по бизнесу. У читающего менеджера будут читающие сотрудники. У читающих сотрудников найдется пища для генерации идей или обмена знаниями. А еще им будет о чем поговорить с клиентами и коллегами. Сотруднику, который занимается саморазвитием, гораздо легче получить повышение или найти себе интересный проект. Это довольно простая логика.

Умственное развитие управленца открывает обширное пространство для инноваций и движения вперед его команды или организации. В истории найдется немало тому подтверждений. Одним из самых ярких примеров является король Пруссии Фридрих II (1712—1786). Его отец Фридрих I получил прозвище король-солдат, так как постоянно воевал с соседями, стремясь расширить влияние своего государства на континенте. После смерти короля-отца 28-летний принц получил не просто корону Пруссии, но и сильную армию. За годы его правления территория страны продолжала увеличиваться за счет захвата немецких и польских земель. Во время войн он лично водил солдат в атаки и был отличным кавалеристом. Фридрих показал себя блестящим стратегом и непревзойденным мастером военного маневра в войнах, бушевавших в Европе в середине XVIII века.

В то же время монарх не забывал о благоустройстве внутри Пруссии. Он организовал судебную и земельную реформы, заложив основы будущей централизованной немецкой государственности. Активная государственная деятельность и постоянные военные походы не мешали его интеллектуальному развитию. Еще в молодости Фридрих написал политический трактат «Антимакиавелли», в котором критиковал цинизм Никколо Макиавелли в произведении «Государь». Позже этот трактат был отредактирован и издан Вольтером, с которым принц состоял в переписке.

Король был одарен музыкально, много играл на флейте и сочинял музыку (концерты для флейты его авторства до сих пор входят в репертуар исполнителей на этом инструменте). Одним из первых он ввел в инструментальную музыку речитатив¹⁰.

Всю свою жизнь монарх изучал исторические и философские произведения, поддерживал общение с передовыми умами своего времени. Фридрих был полиглотом: кроме своего родного немецкого языка, он также владел французским, английским, испанским, португальским и итальянским, читал на латыни и древнегреческом. В свободное время писал исторические и философские произведения, за что получил прозвище король-философ. Он открыл в Берлине публичную библиотеку и академию наук, учредил Королевскую оперу, пригласил к себе Иоганна Себастьяна Баха и других известных музыкантов и композиторов. И это далеко не полный перечень его достижений в сфере культуры.

Благодаря образу великого воина и просвещенного монарха у Фридриха появились почитатели среди европейских правителей. Взошедший на престол после смерти императрицы Елизаветы Петровны царь Российской империи Петр III был большим поклонником его талантов. Это привело к появлению дипломатического союза между двумя державами в 1761 году, хотя до этого момента страны находились в состоянии войны. Мирный договор был заключен в критический для Пруссии момент, когда страна оказалась

¹⁰ Да-да, рэп и хип-хоп уходят своими корнями не только в американские трущобы, но и немецкие дворцы XVIII века.

на грани поражения в Семилетней войне¹¹ ввиду истощения ресурсов. Внезапный разворот в дипломатических отношениях вошел в историю как «чудо Бранденбургского дома», так как неожиданно спас страну от гибели, а затем создал подспорье для укрепления ее положения в конце XVIII века.

Благодаря королю-философу Пруссия пережила не только политический, но и культурный подъем. Причин у вознесения государств много, но без интеллектуально развитого лидера оно вряд ли было бы возможным. Фридрих II стал примером не только для собственных подданных, но и для других европейских монархов. В какой-то момент это даже помогло ему уберечь свою державу от краха в войне.

Менеджеру, ставящему перед собой высокие карьерные и финансовые цели, стоит помнить о интеллектуальном развитии. Новые знания и широкий кругозор позволяют видеть рабочие ситуации в ином свете. Интеллектуальный багаж, состоящий из художественной литературы, выставок, качественного кино, позволит вам достойно представлять свою организацию на переговорах с клиентами, выступать на конференциях и перед СМИ. Все это позволяет не только создать нужный образ, но и влиять нужным образом на вашу команду, вышестоящее руководство и клиентов.

¹¹ Семилетняя война (1756–1763) — крупный военный конфликт между ведущими державами Европы: Англией, Францией, Россией, Пруссией и Австрией.



Развивающее задание

Если у вас еще нет плана профессионального развития на год вперед, то составьте его. Включите туда не только тренинги, книги и видео, связанные с вашей профессиональной деятельностью, но и художественную литературу. Спектакли Шекспира о судьбах монархов вроде «Король Лир» и «Генрих V» тоже могут быть отличным вариантом.

Вы также можете организовать совместные походы в театр или выделить полчаса на обсуждение свежего бизнес-бестселлера со своими коллегами. Любое из этих действий поможет расширить кругозор и интеллектуальный уровень вашей команды.

КЕЙС № 13

Архитектор коммуникаций

*Форма общества всегда определялась скорее природой средств
человеческой коммуникации, нежели ее содержанием.*

Маршалл Маклюэн

Кроме войн, у древних римлян было еще одно любимое занятие — строительство дорог. Многие из них функциональны до сих пор. Вы, к примеру, можете прогуляться по Аппиевой дороге, соединяющей Рим с городом-портом Бриндизи, любуясь античными развалинами вдоль ее краев. Или пройтись по английской Уотлинг-стрит, соединяющей Лондон с городами Дувр и Рокстер. Да и фразу «Все дороги ведут в Рим» вы тоже наверняка слышали.

Латиняне рано поняли значение коммуникаций и потому взялись за строительство транспортных путей еще в V веке до н. э. Они позволяли увеличить скорость передвижения как войск, так и торговых караванов, государственной и частной корреспонденции. Это был один из двигателей римской экспансии в течение целой тысячи лет. Даже стремление сделать Средиземное море¹² внутренним озером путем военных завоеваний было обусловлено желанием создать единое коммуникационное пространство. Общая протяженность магистралей достигала 300 000 км, а длину морских и речных путей посчитать практически невозможно. Императоры могли сменяться с какой угодно частотой, но дороги продолжали строиться при любых обстоятельствах, а границы державы — расширяться.

Рим осознанно развивал систему коммуникаций на уровне государственной политики в течение столетий. И управление огромной территорией, простиравшейся от Британии до Крыма и от Германии до Египта, благодаря этому было вполне посильной задачей даже для самых посредственных правителей. Армия быстро перебрасывалась, указы доставлялись в нужные сроки, товары свободно и беспошлинно перемещались по огромным территориям. Рим выстроил свое могущество не только за счет дисциплинированной армии, но и на продуманной структуре коммуникаций, позволяющей оперативно распоряжаться ресурсами огромной державы. Его опыт не теряет актуальности и в наши дни.

В современном бизнесе дороги и морские пути заменили электронные средства коммуникации: электронная почта, корпоративные

¹² Римляне называли его «Mare Nostrum» («Наше море»).

порталы, внутренние социальные сети, мессенджеры и т. п. Удивительным остается следующий факт: многие компании просто-таки с маниакальным упорством работают над организационной структурой, проводят кадровые перестановки, сливаются и поглощают друг друга, но мало кто уделяет внимание такому важному моменту, как дизайн и построение внутренних коммуникаций. И я сейчас не про тренинги по эффективному общению и командообразованию, если вы вдруг подумали обо мне недоброе.

Это про огромное количество «групп», в которых стоят сотрудники компании, которые отвлекают их десятками сообщений в день. Про сотни электронных писем, которые не читаются или остаются без ответа. И это про усталость и непонимание у обычных специалистов, где же им искать нужную информацию о последних изменениях: в почте? может, на корпоративном портале? или в мессенджере, который фирма приобрела за большие деньги, но никто не хочет им пользоваться?

Сегодня IT-компании предоставляют бизнесу огромное количество различных коммуникационных сервисов: SLACK¹³, Workplace¹⁴, Monday, — этот список можно продолжать довольно долго. И, как правило, эти решения способны дать бизнесу нужный толчок в развитии. Проблема заключается в другом. Довольно часто развитие коммуникационной структуры — это хаотический процесс, который никем не управляется и не контролируется.

К счастью, есть компании, которые, как и римляне, подходят к вопросу более внимательно. В качестве примера приведу историю недавно ушедшего на пенсию CEO киностудии Pixar Эда Кэтмэлла. Говоря о важности этой темы, он отметил: *«Любой сотрудник должен иметь возможность разговаривать с кем-либо еще на любом уровне, в любое время, не опасаясь выговора. В свое время мы допустили ошибку, перепутав коммуникационную структуру с организационной».*

¹³ Корпоративный мессенджер, набирающий популярность во всем мире. От компании Slack Technologies.

¹⁴ Корпоративная социальная сеть, разработанная Facebook.

В первые годы детище Стива Джобса не отличалось от стандартной корпоративной пирамиды: структура студии была вертикальной, и коммуникации тоже. Итогом стало отсутствие результатов в первые годы деятельности. Лишь после того как Кэтмэлл пересмотрел структуру коммуникаций, не изменяя при этом оргструктуру, работа пошла на лад. Сотрудники получили право напрямую общаться с теми, кого необходимо было привлечь к творческому процессу. В результате специалисты стали объединяться в проектные группы, выбирая себе удобные форматы для общения и коллаборации. Ничем не ограниченное общение невзирая на должности — сегодня один из базовых принципов этой компании.

Успех не заставил себя ждать. Студия выдала самые успешные франшизы в истории мультипликации: «Историю игрушек» и «В поисках Немо». После того как Disney купили студию Pixar, принципы построения свободной коммуникации были интегрированы в практики медиагиганта. При этом обе фирмы остались вертикальными структурами. О впечатляющих результатах такой прививки свидетельствуют кассовые сборы за последние десять лет. Обе организации ежегодно выдают на рынок блокбастеры, собирающие в мировом кинопрокате более миллиарда долларов.

Вы как менеджер можете оказать своим сотрудникам неоценимую услугу, если приведете в порядок структуру коммуникации внутри своей компании или подразделения. Уберите лишние или устаревшие инструменты вроде электронной почты. Добавьте более современные и эффективные средства коммуникации, вроде SLACK или Workplace.

Возможно, ваши ежедневные стэнд-апы или еженедельные митинги, которые превратились в унылый ритуал, можно заменить каким-то другим решением? Или наоборот, может, вам как раз и не хватало подобного рода мероприятий, чтобы работать более слаженно? В конце концов, какая разница, кто кем управляет, если ключевые сотрудники не могут получить важную информацию в нужный момент?



Развивающее задание

Попробуйте визуально воспроизвести структуру коммуникации внутри вашего подразделения или команды, а также ревизию средств коммуникации.

Все ли инструменты, которые вы используете, эффективны?

Что из того, что вошло в вашу визуализацию, стоит добавить, а что стоит убрать в качестве инструментов коммуникации?

Как, по вашему мнению, должна выглядеть идеальная структура коммуникаций в вашей команде? Какие цифровые сервисы могут помочь вам в этом деле?

КЕЙС № 14

Хороший парень — это профессия

Никто не становится хорошим человеком случайно.

Сенека

У европейских монархов было немало забавных прозвищ: Пипин Короткий, Карл Лысый, Педро Злой, Иоанн Безземельный. Но некоторые короли остались в народной памяти как Добрые. Без всякой иронии или сарказма.

Одним из самых известных примеров такого почти сказочного правителя был Жуан I, правивший в Португалии в конце XIV — начале XV веков. По воспоминаниям современников, этот человек с ранних лет проявлял такие качества, как проницательность, доброта и, в то же время, сильная воля и целеустремленность. Именно эти черты помогли ему прийти к власти, когда в 1383 году в Португалии разгорелся династический кризис. Страна была втянута в войну с Испанией, король которой Хуан I вторгся в Португалию. Стране грозило превращение в провинцию соседнего государства. В этот тяжелый момент Жуан, который был внебрачным братом умершего короля, получил народную поддержку и сумел разбить испанцев. После коронации в 1385 году он полностью прекратил конфликтовать с соседями и стал одним из самых миролюбивых монархов Европы того времени. Распря с испанцами была забыта, с Англией, которая в то время была морским конкурентом Португалии, он заключил военно-политический союз, который поддерживался до начала XX века.

Жуан сосредоточился на экономическом развитии своей страны, защите прибрежных территорий от набегов пиратов из Северной Африки и развитии мореплавания. Один из его сыновей стал известен как Энрике Мореплаватель. Именно он дал начало эпохе Великих географических открытий, которые позволили Португалии превратиться в огромную интерконтинентальную империю.

Он один из немногих монархов средневековья, который помогал простым людям жить в покое и достатке. Страна богатели от морской торговли и расширения своих территорий за счет морских открытий. Религиозных или политических преследований не происходило. Все дети короля получили прекрасное образование и сделали свой вклад в развитие страны. На фоне таких фигур, как папа римский Иоанн XII (не брезговавший убийствами, лжесвидетельством на суде и инцестом) или Иван Грозный,

их португальский тезка Жуан смотрится образцом доброго и порядочного правителя. Его отношение к подданным и стремление жить в мире создали крепкий фундамент для усиления страны. Во время правления его наследников Португалия стала одним из мировых лидеров эпохи Нового времени.

А вот самым известным примером хорошего парня из мира бизнеса, пожалуй, является Стивен Возняк. Именно этот человек создал первые компьютеры Apple, превратившие гаражный стартап в лидера IT-индустрии. После создания революционного продукта, каковым на то время являлся персональный компьютер, он предлагал раздать чертежи и схемы знакомым инженерам. Безвозмездно. Просто потому, что это поможет в их работе. Если бы не предпринимательский талант Джобса, то от его изобретения разбогател бы кто-то другой, но Возняк, скорее всего, не расстроился бы.

Во время создания компании Apple он не требовал высших должностей, предпочитая оставаться обычным разработчиком, хотя принадлежал к числу крупнейших акционеров. В то же самое время Джобс не предложил ценных бумаг компании ряду сотрудников, которые стояли у истоков фирмы, а Возняк раздавал им свои акции бесплатно. Внутри компании даже ходила шутка, что такими темпами этот мультимиллионер останется на бабах к 90-му году.

За такое отношение сотрудники буквально боготворили Возняка. Для тех, с кем он работал над серийным производством Apple II, он был лидером и примером для подражания. Его команда была одной из самых стабильных и продуктивных в организации, которую сотрясали постоянные конфликты Джобса с разработчиками других проектов (Lisa и Macintosh). Многие сложные моменты на заре Apple, возникшие из-за сложного характера Джобса, сглаживались благодаря мягкости и добродушию его друга. Он считался символом и талисманом компании, даже когда перестал работать в ней официально. По сути Apple появилась не только благодаря его инженерному таланту, но и человеческим качествам Стивена: доброте, сочувствию и юмору.

Возняк не изменяет себе до сих пор. Он инвестирует средства в перспективные проекты, выступает перед студентами и занимается благотворительностью. Хороший парень, что тут еще можно добавить?

Случай Джобса и Возняка — далеко не единственный пример союза жесткой и мягкой личности. Зачастую рядом с каждой успешной авторитарной фигурой есть кто-то, кто сглаживает углы и уделяет больше внимания людям, а не результатам. Например, для Илона Маска это Гвинн Шотвелл (президент и COO SpaceX) и его личный ассистент Мери Бет Браун. Обе женщины сделали многое для сплочения коллективов, которыми управляет этот жесткий и в чем-то деспотичный предприниматель.

Подобный тип управленцев («Хороший парень») Ицхак Адизес назвал интегратором. Такой менеджер ориентирован на построение отношений с людьми, способен проявлять внимание к чувствам других и искренне заботиться о сотрудниках. Если ориентированные на результат менеджеры дают коллективу энергию для движения вперед, то интеграторы выступают в качестве склеивающего элемента для команд. Без них всегда больше ссор, недопонимания и увольнений.

Вы сами без труда можете понять, к какой из двух категорий относитесь. И если вы явно не «хороший парень», то вполне возможно, что вам стоит подыскать себе в команду или дать больше полномочий человеку, которого все воспринимают именно как доброго и отзывчивого.

Если же ситуация обстоит противоположным образом, то, вполне возможно, вам не хватает того, кто больше сфокусирован на результате и будет выступать требовательным и готовым пойти на конфликт с командой или клиентами в случае необходимости.



Развивающее задание

Пройдите один из тестов вместе с членами вашей команды.



Это может быть тест PAEI (Ицхака Адизеса):

https://adizes.me/paei_test/.

Внимательно ознакомьтесь с результатами теста и общим описанием всех типов.

Посмотрите, какой из типов отсутствует в вашей команде на данный момент, чтобы обеспечивать ей одновременно и сплоченность, и ориентацию на результат.

КЕЙС № 15

Будь великолепным!

*Харизма — это и имидж, и свойства личности,
и модель коммуникации, и элемент мистики, загадки, мифа.
И главное не в том, из чего она состоит, а для чего она нужна.
Ответ обманчиво простой: предназначение харизмы,
ее функция — это влияние на людей.*

Радислав Гандапас

Если бы бизнес-издания типа Forbes составляли рейтинги лучших правителей Востока, то султан Османской империи Сулейман I (1494–1566) вошел бы в топ-3 вместе с великими монголами Тимуром и Чингисханом. Еще при жизни его стали называть «Великолепный», и многие его поступки были под стать этому прозвищу. Взойдя на престол в 1520 году, он превратил Стамбул в одну из самых пышных столиц Позднего Средневековья, а его держава была авторитетом как для восточных, так и для западных стран.

Его поступки вызывали как восторг, так и непонимание со стороны подданных. Он взял в себе в жены рабыню, вошедшую в историю под именем Роксолана. Не надевал одну и ту же одежду дважды. Наполнил двор шутами, карликами, астрологами и молчаливыми янычарами. Сам записался в янычарский полк и получил положенное янычару жалование.

И в то же время это был не просто эксцентрик, который любит все яркое и необычное. За годы своего правления он превратил Османскую Порту в сильнейшее государство того времени. Его войска захватили Родос, который столетиями был форпостом рыцарей-госпитальеров, завоевали Венгрию, разбили португальцев на Красном море, овладели Закавказьем. Внутри страны монарх жестко боролся с коррупцией, реформировал законодательство и содействовал развитию османской культуры.

При этом сам султан дорожил своей репутацией. Известно, что он переодевался в простую одежду и бродил по Стамбулу, слушая разговоры о нем местных жителей. Также он внимательно следил за своим имиджем среди монархов. После захвата острова Родос, который столетиями был базой крестоносцев, он отужинал с магистром ордена госпитальеров и выразил сожаление, что доставил неудобство уже немолодому рыцарю, вынуждая его покинуть свою резиденцию. Правители Европы и Азии искали его помощи и заступничества. Папы, короли и шахи состояли с ним в переписке. Кто-то платил ему дань, кто-то искал союза, с кем-то он воевал. К примеру, англичане просили его поддержать их в борьбе с испанской флотилией, а итальянцы вели с его флотом ожесточенные войны в Средиземном море.

Как видим, он сознательно формировал определенный образ как в глазах своих подданных, так и иностранных правителей. И те, и другие боялись и одновременно уважали этого удивительного человека. Его имя стало символом просвещения и небывалого расцвета Османской цивилизации. Имидж этого человека был таким же оружием, как турецкий флот или янычарские полки. И султан умело им пользовался как в отношениях со своими подданными, так и с иностранными монархами.

В мире современного бизнеса тоже есть свой Сулейман Великолепный. Его имя сэра Ричард Брэнсон. Его поступки не менее значимы и экстравагантны, чем у его средневекового аналога. Судите сами. Основатель корпорации Virgin Group не только сумел построить бизнес-империю, состоящую из 360 фирм, но и получил известность как один из самых эксцентричных предпринимателей на планете. Он участвовал в урегулировании арабо-израильского конфликта, обслуживал пассажиров авиарейса в одежде стюардессы, едва не разбился на воздушном шаре при перелете через Атлантику, стрелял из танка в логотип Coca-Cola на Таймс-сквер. Нынче он занимается организацией коммерческих полетов в космос. В 2000 году за свою благотворительную и миротворческую деятельность бизнесмен получил звание рыцаря из рук королевы Елизаветы II. Сегодня сэр Ричард по праву имеет статус одного из самых харизматичных людей на планете.

Все эти активности не мешают ему эффективно управлять бизнесами. Брэнсон стабильно входит в списки богатейших людей Великобритании, а его корпорация постоянно открывает новые направления. Причин его успехов много, но одним из ключевых факторов, который позволяет ему привлекать к себе инвесторов, активистов и лучшие таланты корпоративного мира, безусловно, является имидж. Брэнсона окружает почти магический ореол, дающий ему все новые и новые возможности. Его харизма настолько притягательна, что стала неразрывной частью бренда Virgin. И все его слова и действия воспринимаются через призму этого образа. Сотрудники, приходя в его компании, создают инновационные продукты и стремятся предоставить клиентам наилучший сервис,

вдохновляясь его поступками. Предприниматели ищут партнерства с ним, желая оказаться в поле его внимания. Сегодня эта личность имеет огромное влияние на бизнес, мировую политику и экологию благодаря имиджу, который выстраивался в течение долгих лет.

У вас как у руководителя тоже есть некий образ в глазах коллег — хотите вы этого или нет. Кто-то называет его личным брендом менеджера, кто-то харизмой лидера. Название не так уж важно. Важно, что в вашей компании и на рынке вас воспринимают определенным образом. И это восприятие формируется благодаря поступкам управленца на работе и вне ее. Возможно, на вас смотрят как на «жесткого босса» или как на «заботливого парня», который придет на помощь, если возникнут проблемы. В любом случае именно этот образ влияет на отдачу и вовлеченность ваших коллег.

Вы можете пустить развитие этого самого образа на самотек, не тратя на это лишних сил и времени. Но мудрый руководитель понимает, что имидж — это ресурс, который можно использовать для мотивации и вовлеченности персонала. В моменты, когда вашей команде нужно сделать дополнительное усилие или пойти на нестандартные решения, именно отношение к вам определяет, будут они это делать или нет, приложат дополнительное усилие или разойдутся по домам в 18:00.

Для того чтобы создать работающий на вас образ, стоит сделать несколько вещей:

-
- 1** Принять тот факт, что какой-то образ начальника у вас есть.
 - 2** Пообщавшись с коллегами, вашим руководителем, подчиненными, понять, каким человеком вы представляетесь окружающим. Как вас называют за глаза? Над чем подшучивают? За что уважают?
 - 3** Подумать, какой образ вы хотите создать. Важно, чтобы вы опирались на свои стороны. Построить образ мачо-менеджера, если вы носите очки и не обладаете нужными объемами

мышечной массы, будет сложно. А вот воплотить архетипический образ умного и дальновидного парня, эдакого Билла Гейтса, будет несложно.

- 4 Продумать, какие действия помогут этот образ сформировать. Это могут быть выступления на внутренних или внешних мероприятиях, посты в Instagram и Facebook или на внутренних порталах, участие в корпоративных вечеринках и т. п.

И не забывайте, что формирование личного бренда — кропотливая ежедневная работа. Она создается в беседах один на один, на совещаниях, когда вы отправляетесь в отпуск куда-либо и когда делитесь чем-то в социальных сетях.



Развивающее задание

На кого из героев этой книги вы бы хотели быть похожи больше всего?

Какими чертами вы бы хотели наделить свой образ в глазах коллег?

Создайте и реализуйте план, который поможет вам воплотить этот образ в реальность.

ЧАСТЬ III



**Твоя сплоченная
команда**

КЕЙС № 16

Мешок картошки для королевы, или Как раскрывать таланты

Талантов у нас не меньше, чем всегда. Но вот питательной среды для них действительно не хватает: всю съели откровенные бездарности.

Анатолий Вассерман

Расцвет творчества Вильяма Шекспира, начало научной деятельности Фрэнсиса Бэкона¹⁵ и превращение Англии в ведущую морскую державу мира приходится на один и тот же период — конец XVI века. Совпадение? Не думаю. Чтобы разобраться в исторических причинах наивысшего расцвета страны, зачастую необходимо сделать простую вещь — «cherchez la femme» («искать женщину»). В случае с Туманным Альбионом того периода поиск будет простым и недолгим. Женщину звали Елизавета — королева Елизавета I, последняя из династии Тюдоров (1533–1603).

Время ее правления называют «золотым веком Англии». При ней начинается промышленная революция, создается Ост-Индская торговая компания, флот перехватывает гегемонию на море у испанской короны, а Лондон превращается в один из культурных центров Европы, где творит целая плеяда ученых и деятелей искусств. Возникает вопрос, каким образом этой женщине удалось раскрыть столько разнообразных талантов: предпринимателей, мореплавателей, ученых, писателей?

Среди вероятных причин — умение создавать особую безопасную среду, где можно было идти на риск, не опасаясь королевской немилости. Самым ярким примером здесь выступает поддержка Елизаветы английских пиратов — на государственном уровне! Их стали именовать каперами. Самым известным из них был сэр Фрэнсис Дрейк. Один из адмиралов, который участвовал в победе над испанским флотом («непобедимой армадой») и первым из англичан совершил кругосветное путешествие. Вернувшись из этой экспедиции, пират сделал королеве небывалый подарок — мешок картофеля¹⁶, а также полторы тонны золота и серебра.

Не опасаясь преследования со стороны властей, частные английские суда регулярно перехватывали испанские корабли и совершали набеги на испанские колонии. Казна пополнялась,

¹⁵ Выдающийся английский ученый и философ.

¹⁶ К тому моменту картофель был известен только в Америке. Благодаря подарку Дрейка он стал одной из ведущих сельскохозяйственных культур в стране.

а Испания не получала необходимое ей американское золото. Постепенно Англия завоевала статус владычицы морей. Кульминацией этого события стала Гравелинская морская битва 1588 года, где некогда непобедимый испанский флот отступил под натиском британцев.

Культурный расцвет Туманного Альбиона того периода тоже не случаен. Елизавета активно покровительствовала театру. Она сама любила принимать участие в любительских спектаклях. В 1582 году под ее патронатом была создана Королевская труппа, к которой принадлежал Уильям Шекспир. Артисты получали от нее психологическую поддержку и средства на создание новых произведений искусства. Не опасаясь критики со стороны королевы, которая разбиралась в театральных тонкостях, драматурги стали творить более свободно. Так Лондон стал законодателем театральной моды на несколько столетий вперед.

Похожим образом дело обстояло и в отношении промышленности. Согласно королевскому указу торговцам запрещалось вывозить с острова необработанную шерсть. Владельцы ткацких мастерских получили доступ к недорогому местному сырью и быстро заработали стартовый капитал. Так было положено начало промышленной революции в Англии.

В каждой из сфер, с которыми Елизавета имела дело, она создавала благоприятные условия для развития талантов своих подданных. Прежде всего за счет безопасных условий, в которых одаренные люди, чувствуя поддержку со стороны монарха, могли экспериментировать и проявлять свои лучшие качества, как это сделали Фрэнсис Дрейк и Уильям Шекспир.

В современном мире существуют организации, которые следуют принципам Елизаветы. Один из самых ярких примеров — компания Next Jump, работающая в сфере электронной коммерции. В этой фирме принята практика не увольнять людей за допущенные промахи. Если сотрудник ошибся, ему помогут с обучением или дадут качественную обратную связь. Фирма сохраняет персонал в любых экономических условиях. Даже в период мирового экономического кризиса 2008 года никто не был уволен. Ее руководители

Чарли Ким и Меган Мессенджер любят повторять по этому поводу: *«Вы же не будете увольнять своих детей с семейного предприятия, если у вас возникли финансовые трудности»*.

Ощущение безопасности и поддержки дает сотрудникам творческое пространство, желание экспериментировать и открытость в общении с руководством. Ошибки здесь не замалчиваются, так как за них не наказывают. Результат такого отношения — постоянный рост компании. Среди ее клиентов такие гиганты, как Dell, Intel и сеть отелей Hilton. Доходы ежегодно растут на 25 %. Сотрудники Next Jump, получавшие предложения от Google, Facebook и других крупных технических компаний, никуда не уходят, даже если им предлагают большую заработную плату.

Согласно идеям Саймона Синека, автора книги «Лидеры едят последними», создание безопасной среды в организации позволяет снизить у сотрудников уровень кортизола и адреналина в крови — гормонов, отвечающих за стресс. Их высокая концентрация в крови снижает качество принимаемых решений в несколько раз, поскольку человек думает о том, как защитить себя, а не выполнить свою работу наилучшим образом. В то же время ощущение безопасности приводит к выделению в кровь гормонов и нейромедиаторов окситоцина и серотонина, которые способствуют ощущению спокойствия и счастья. Это, в свою очередь, приводит к качественной командной работе и готовности экспериментировать, не опасаясь конфликтов с вышестоящим руководством. Так что практика создания безопасной среды внутри компании вполне оправдана с точки зрения как человеческой биологии, так и бизнес-логики. Спокойные сотрудники принимают более качественные решения и дольше работают в организации.

Создание таких условий — простая и одновременно сложная задача. Отказа от штрафов, угроз или просто повышения голоса не достаточно, чтобы члены вашей команды почувствовали себя в безопасности. Руководителю необходимо совмещать сложные задачи (вызов) с ощущением поддержки и доверия. Этого можно добиться за счет регулярной обратной связи и открытости

в отношениях с коллегами. Так постепенно вы сможете сформировать свой внутренний круг доверия в команде и получить впечатляющие результаты, как это сделала в свое время королева Елизавета I.



Развивающее задание

В течение ближайшего квартала еженедельно делитесь с вашей командой всеми новостями и информацией, которую вы получаете от высшего руководства или владельцев бизнеса. Особое внимание уделяйте прояснению моментов, которые могут вызвать страх или недоверие со стороны коллектива.

КЕЙС № 17

О децимациях

Разберись, кто прав, кто виноват, да обоих накажи.

Александр Пушкин

В древнеримской армии существовала довольно жесткая практика под названием «децимация». Она представляла собой казнь каждого десятого военнослужащего подразделения за потерю знамени, бунт или дезертирство. Этот вид наказания появился еще в V веке до н. э. и просуществовал до первых веков н. э. При этой процедуре подразделение, которому подлежало понести наказание, разделялось на десятки, независимо от ранга и срока службы. Каждая десятка бросала жребий. Тот, кому он выпал, подвергался казни своими же товарищами.

Одна из самых известных децимаций состоялась во время восстания Спартака 74–71 гг. до н. э., нанесшего римлянам ряд сильнейших поражений своей армией рабов. В первых битвах предводитель гладиаторов разбил войска римских консулов. Ситуация была критической, поскольку в рядах восставших было много сторонников похода на Рим. Властям пришлось собрать новые легионы и поставить во главе этой армии жесткого и бескомпромиссного Марка Лициния Красса (ок. 115–58 гг. до н. э.).

Он суровыми мерами восстановил дисциплину, проведя децимацию солдат, дрогнувших в первых битвах с рабами. Затем он со всей присущей ему яростью устремился на восставших. В 71 году до н. э. полководец навязал Спартаку серию сражений и разгромил его. Крассу досталась слава победителя Спартака, что в будущем помогло ему стать одной из самых влиятельных фигур в Риме в эпоху Юлия Цезаря.

Децимации сработали как простое решение, которое дало Крассу быстрый результат. Однако в будущем жесткость этого человека сыграла с ним злую шутку. Армия, которая попала под его начало, отправилась с ним в поход на Восток и потерпела поражение от парфян. В этой экспедиции погиб сам Красс и его сын.¹⁷

Если римских солдат наказывали за проявление слабости или недисциплинированность, то в современном бизнесе ситуация изменилась в худшую сторону. Децимации стали называться «массовыми сокращениями», под которые подпадают все без разбора

¹⁷ Подробнее смотрите Кейс №18.

сотрудники независимо от того, приносят они пользу компании или нет... Поводы для этого возникают самые разные: очередной экономический кризис, стратегические ошибки руководства, необходимость свести финансовый баланс к концу года и т. д. и т. п. От них зачастую страдает далеко не каждый десятый, а едва ли не каждый второй сотрудник фирмы, попавшей в тяжелое финансовое положение. Ваш покорный слуга тоже однажды пал жертвой децимации. И если римлянами эта процедура воспринималась как необходимая мера для укрепления дисциплины, то современная волна сокращений — это лучшее средство посеять панику среди персонала и уронить и без того низкий моральный дух. В итоге организация получает массу негативных отзывов о работодателе в социальных сетях и специализированных сайтах, теряет ценных специалистов и сталкивается с деморализацией поредевшей команды.

Одним из самых известных дециматоров корпоративного мира является Джэк Уэлч. В бытность генеральным директором компании-гиганта General Electric он ежегодно увольнял 10 % работников, показавших самые низкие результаты по итогам года. При этом нанимать новых людей он не спешил. За пять первых лет его президентства численность сотрудников корпорации сократилась более чем на четверть. Из-за этого за ним закрепилось прозвище «Нейтронный Джек» — намек на нейтронную бомбу, уничтожающую живую силу противника, но оставляющую здания и инфраструктуру неприкосновенными. В августе 1984 года журнал Fortune поместил Уэлча на первое место в рейтинге «самых суровых боссов Америки». Ни дать ни взять реинкарнация Марка Лициния Красса. Сегодня взгляд на фигуру и достижения Джека Уэлча меняется в сторону критического. Многим стало понятно, что его действия, сломавшие немало карьер, были продиктованы непомерными амбициями и желанием угодить акционерам.

Альтернативы массовым сокращениям существуют. И они показывают себя гораздо более эффективными как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. Американская компания Barry-Wehmiller, выпускающая промышленное оборудование, — яркий тому пример. В 2008 году, в разгар мирового финансового кризиса,

уровень заказов от клиентов этой фирмы упал на 30 %. CEO компании Роберт Чапмэн принял решение не сокращать персонал, отметив по этому поводу: *«Мы бы никогда не стали избавляться от одного из своих детей даже в трудные времена»*.

Вместо сокращений фирма ввела для сотрудников обязательную программу отпуска. Каждому работнику, от генерального директора до секретаря, полагалось взять четыре недели неоплачиваемого отпуска. Каждый мог взять его, когда этого требовала ситуация или домашние дела. В итоге коллектив Barry-Wehmler сплотился, чтобы помочь друг другу. Те, кто мог взять больше времени для отпуска, брали на себя отпуска тех, кто не мог себе этого позволить. Они не были обязаны делать это, но все же брали большее количество неоплачиваемых дней, чем того требовалось, чтобы помочь коллегам. Когда трудные времена миновали, неоплачиваемые отпуска были отменены. Компания прошла кризис без потерь. Сотрудники ответили руководству благодарностью — организация продолжила динамичный рост и теперь является одним из лидеров в своей нише. Сам Роберт Чапмэн был отмечен рядом престижных наград за свою деятельность и опубликовал бестселлер о своем опыте управления *«Каждый что-то значит: невероятная сила заботы о ваших людях как о семье»*, ставший одной из лучших бизнес-книг по версии журнала Forbes в 2015 году.

Готовы ли вы защищать свою команду перед высшим руководством или владельцами бизнеса? Сможете ли вы поддерживать высокий моральный дух во время тяжелых для компании времен или предпочтете простое решение в виде децимаций? Время покажет... Помните, что принимая простые решения относительно судьбы даже одного специалиста, вы влияете на моральный дух всего коллектива.



Развивающее задание

Представьте себе, что высшее руководство просит вас сократить 10 % вашей команды. Какие аргументы вы используете, чтобы сохранить коллектив и избежать потерь?

КЕЙС № 18

Как стать худшим менеджером в истории

Амбиции настолько мощная страсть в груди человека, что каких бы высот мы ни достигли, мы никогда не будем удовлетворены.

Генри Уодсворт Лонгфелло

Если бы Марк Лициний Красс жил в наши дни, то он бы запросто мог конкурировать с Джеффом Безосом и Биллом Гейтсом за звание самого богатого человека на земле. По оценке журнала Forbes, его состояние в пересчете на нынешние деньги составило бы \$169,8 млрд долларов. Однако богатство не дало ему возможности превзойти в известности и славе других римлян. Конец этого олигарха был бесславленным. Но обо всем по порядку...

Людей, подобных Крассу, сегодня называют «self-made man»¹⁸. Несмотря на происхождение из знатного рода Лициниев, долгое время ему пришлось жить в изгнании, скрываясь от террора Гая Мария, который установил в Риме свою диктатуру в начале I века до н. э. Он был одним из тех, кто сумел свергнуть этого деятеля совместно с его заклятым врагом Корнелием Суллой. Это дало возможность Крассу обогатиться за счет конфискаций имущества проигравшей партии марианцев. Скупая дешевую недвижимость в столице и плодородные земли по всей территории тогда еще Римской республики, он превратился в богатейшего аристократа. Деньги и близость к диктатору Сулле обеспечили ему нужный политический вес для восхождения на самый верх.

В 70-х годах I века до н. э. ему поручили подавить восстание Спартака. Успех в этом деле позволил ему стать одной из ключевых фигур в римской политике того времени. Вместе с Цезарем и Гнеем Помпеем он образовал первый триумvirат — политический союз, давший этим военачальникам полный контроль над Республикой. Так власть оказалась сосредоточена в руках команды лучших военачальников Рима.

Красс получил обширные восточные владения и стал самым богатым человеком в государстве. Но ему этого было мало. В 54 году до н. э. он самовольно начал войну с Парфянским царством, одним из крупнейших государств древнего мира. Древнегреческий историк Плутарх так описал его намерения: *«...Возгордясь безмерно и утратив рассудок, уже не Сирией и не парфянами ограничивал он поле своих успехов, называл детскими забавами походы*

¹⁸ Человек, сделавший себя сам.

Лукулла против Тиграна и Помпея против Митридата, и мечты его простирались до бактрийцев, индийцев и до моря, за ними лежащего». Судя по всему, лавры Александра Македонского не давали ему покоя.

С точки зрения организации военная экспедиция римлян на Восток была проведена из рук вон плохо. Его армию в основном составляли воины, рожденные на Апеннинах, а летом температура в Междуречье, куда полководец двинул свои легионы, достигала 38 градусов. На марше с грузом более пятидесяти килограмм на каждого солдата, при нехватке питьевой воды, непривычная к такой жаре армия быстро устала. Ослабевшие войска, которые двигались вглубь территории врага без четкого плана, столкнулись с хорошо организованной армией парфян. При этом гордый Красс не принял помощь местных союзников и не обращал внимания на особенности местного ландшафта.

В итоге римский сановник потерпел бесславное поражение в битве при Каррах в 53 году до н. э. В ней погиб сын полководца, а сам он нашел свою смерть спустя несколько дней после разгрома. Бежавшего с поля боя Красса выдали его же слуги. Согласно одной из легенд, парфяне казнили римлянина жестокой казнью, влив в его горло расплавленное золото. Это был символический жест, так как на Востоке он получил известность благодаря вымогательствам и ненасытной жажде наживы.

Военные успехи богатейшего человека Рима оказались обманчивы. Он не только погубил многочисленную армию, но и лишил триумvirат устойчивости. С его смертью государство оказалось на пороге гражданской войны между Юлием Цезарем и Гнеем Помпеем. Его кончина стала поворотным моментом, который стоил стране нескольких кровопролитных междоусобиц. Покой в государство вернулся лишь после окончательного утверждения у власти Октавиана Августа спустя двадцать лет после смерти Красса.

И он — далеко не единственный лидер, чьи амбиции наносили сильнейший ущерб своим командам и организациям. Одним из ярких примеров из мира современного бизнеса является история Карли Фиорины.

В 1999 году она заняла позицию CEO и президента в компании Hewlett-Packard (HP). Первые ее шаги были довольно успешными. Она приняла решение выделить в отдельную компанию подразделение корпорации, которое занималось производством оборудования для технического тестирования, под названием Agilent Technologies. IPO этой фирмы прошло успешно. Продолжая политику превращения HP в фирму, занятую исключительно производством компьютеров и сопутствующего оборудования, она решила произвести покупку технического подразделения корпорации PricewaterhouseCoopers за 14 млрд долларов, но затем отказалась от этой идеи. В итоге IBM приобрела это подразделение за 4 млрд долларов. Такая нерешительность стала первой неудачей Фиорины, так как сделка принесла их конкуренту отличную прибыль.

Менеджер не умерила своих амбиций и в начале 2000-х инициировала одну из крупнейших сделок в истории IT-индустрии (сумма сделки составила невероятные 25 млрд дол.) — слияние корпораций Hewlett-Packard и Compaq¹⁹. Перед CEO стояла сложнейшая задача: провести объединение крупнейших бизнесов в единую компанию, не потеряв позиции на рынке.

Первоначально предполагалось, что Compaq некоторое время останется целостной компанией, а ее интеграция будет происходить постепенно с сохранением продуктовой линейки и работников компании. Но Фиорина взяла на себя полное управление купленной компанией, чем нарушила первоначальные договоренности сторон. В первые годы она сократила тысячи сотрудников поглощенной фирмы. В результате ее решений пострадало множество подразделений. Топ-команда оказалась разделена между ее сторонниками и теми, кто выступал за соблюдение изначальных договоренностей.

Недовольство со стороны менеджмента и отток талантов из Compaq привели к резкому падению продаж. В итоге организация прекратила свое фактическое существование к 2005 году. В результате

¹⁹ «Парфянское царство» мира компьютеров — один из крупнейших производителей вычислительного оборудования в США в конце XX века.

цена акций объединенной структуры Hewlett-Packard упала на 63 %, а прибыль почти не выросла. Значительная доля рынка персональных компьютеров, принадлежавшая Compaq, была перехвачена конкурентами из Dell. Жесткие меры по отношению к персоналу и непопулярность CEO привели к катастрофическим итогам.

Многие аналитики и бизнесмены посчитали, что процедура слияния была проведена бездарно, приведя не к ожидаемому росту, а к падению на рынке. В феврале 2005 года Карли Фиорина предпочла подать в отставку, не дожидаясь, пока ее уволит совет директоров. В день ее увольнения рыночная стоимость HP увеличилась на три миллиарда долларов США.

Непомерные амбиции и личное обогащение в период сокращений внутри фирмы сослужили ей плохую службу. Фиорина не проявила должного внимания к сотрудникам своей компании, предпочтя налаживанию работы с командой Compaq сокращения и попытки угодить акционерам. По версии ряда деловых изданий, она считается одним из худших CEO США всех времен и народов.

Желания и устремления менеджера всегда служили топливом для продвижения вперед. В то же время непомерные амбиции, не подкрепленные компетентностью и элементарной заботой о людях, приводят к катастрофическим последствиям как на войне, так и в бизнесе. Умение находить баланс между своими желаниями и потребностями коллектива — тонкое искусство. Как показывает практика, далеко не каждый руководитель владеет им в полной мере.

Если вами движет жажда высоких результатов и стремление выйти на новый уровень, подумайте, чего это может стоить вашей команде? Обладает ли она нужными ресурсами и способностями для достижения целей? Разделяют ли люди ваши устремления или у них есть иное мнение на этот счет? Есть ли у вас четкий план по реализации задуманного? Ответы на эти вопросы могут помочь вам избежать ненужных рисков и сохранить на своих плечах то, чего не смогли сделать Карли Фиорина и Марк Лициний Красс, — свою управленческую голову.



Развивающее задание

Составьте список ваших целей как менеджера. Какие из них потребуют от вашей команды дополнительного напряжения и могут стать источником конфликтов и рисков?

Связаны ли эти цели с вашими персональными амбициями или желанием принести пользу команде, клиентам, окружающим?

Если вы понимаете, что больше сфокусированы на собственных интересах, подумайте, как переформулировать ваши желания с учетом потребностей других.

КЕЙС № 19

Организуй себя — и сможешь организовать других

*Подавать пример — не главное средство влияния на других,
это единственное средство.*

Альберт Эйнштейн

«Время — деньги». Вы наверняка слышали этот афоризм. И я уверен, что в своей жизни вы не раз держали купюру номиналом в сто долларов. На ней изображен автор этого крылатого выражения — Бенджамин Франклин (1706–1790). Многие принимают его за американского президента, но это лишь расхожее заблуждение. Он никогда им не был. Эта личность была и остается для американцев чем-то большим — духовным лидером нации и ее главным моральным авторитетом. Человеком, который вместе с другими представителями местной элиты сумел создать принципиально новое государство.

Будучи выходцем из простой эмигрантской семьи, он сумел добиться потрясающих успехов во всех сферах деятельности, к которым обращался. Этот человек был ученым-изобретателем, дипломатом, журналистом, писателем, издателем и автором основополагающих документов США: Декларации независимости США, Конституции США и Версальского мирного договора, завершившего войну за независимость.

Научная деятельность и литературные труды предполагали индивидуальную дисциплину, а вот работа над созданием американской нации потребовала объединения усилий с другими выдающимися лидерами: Джорджем Вашингтоном, Томасом Джефферсоном и многими другими политиками и военачальниками. Он вдохновлял, поддерживал и вел за собой предводителей войны за Независимость, уже будучи в преклонном возрасте. В 1783 году ему шел семьдесят шестой год.

Как этому человеку удавалось совмещать в себе способность заниматься политикой, совершать открытия в области физики и географии и увлекаться сочинительством? Ответ на этот вопрос гораздо проще, чем кажется. Перед тем как стать духовным лидером нации, он потратил годы на самоорганизацию и выработку собственной системы управления временем. Благодаря настойчивости и непрерывному саморазвитию он сумел существенно продвинуть представления человечества об электричестве, наладил печатное дело в США и даже запатентовал кресло-качалку.

Причиной такого поведения Франклина была идея нравственного долга. Он считал, что раз уж Господь даровал ему жизнь, то ее стоит прожить достойно, внося вклад в улучшение жизни окружающих. Реализовать достойную жизнь он решил через тринадцать добродетелей, которые служили основой его повседневной деятельности. Большую часть жизни он носил с собой карточки с названиями этих добродетелей. На каждой из них была таблица из семи столбцов и тринадцати строк. Столбцы — это дни недели, а строки — добродетели.

Каждая неделя начиналась с новой карточки. Причем не все они были одинаковые: Бенджамин использовал тринадцать различных вариаций, и на каждой карточке сверху была указана одна из добродетелей с кратким описанием. Это значило, что на ней нужно сосредоточиться на этой неделе. В конце недели он оценивал, какие добродетели ему удалось проявить, а какие — нет. Далее он обдумывал, на какие сферы жизни нужно направить свои усилия, чтобы эти качества проявлялись по максимуму. Также он составлял квартальный отчет через каждые тринадцать недель, когда очередной цикл карточек подходил к концу. Это помогало ему анализировать свою деятельность и выявлять шаблоны в поведении. Со временем эти добродетели не только стали частью его характера, но и позволили достичь небывалых успехов в политике, науке и литературной деятельности. Они стали привычками и заложили основу для его лидерских качеств.

Именно за счет упорной работы над собой он стал примером для тех, кто рука об руку с ним создавал новое государство. Окружающие его деятели хотели быть похожими на него и не уступать Франклину в моральных качествах. Он повел за собой американских лидеров к независимости просто потому, что был лучшим из лучших.

Спустя двести лет его идеи были развиты и популяризированы другим знаменитым американцем — Стивеном Кови (1932–2012). Он, как и Франклин, сумел достичь в жизни выдающихся результатов благодаря самоорганизации и работе над собой. Этот человек основал успешный консалтинговый бизнес под названием Franklin

Covey Co., который сегодня оперирует в 130 странах мира, создал большую и крепкую семью (у него было девять детей и пятьдесят два внука) и подарил миру книгу, которая стала настоящей Библией для тех, кто хочет стать лучше, — «7 навыков высокоэффективных людей». Фактически он стал отцом-основателем индустрии тренингов по личной эффективности.

В своей жизни он сфокусировался на реализации важнейших для него вещей: внесении вклада в развитие общества, построении крепких семейных взаимоотношений и творческой деятельности. Всю свою работу он организовал вокруг важных для него и окружающих действий, старательно избегая пустой и бесполезной работы. Это позволило ему стать примером для американской бизнес-элиты и ведущим бизнес-тренером мира конца XX века. Как и Франклину, Стивену Кови удалось оставить наследие, которое пережило его. Он по-прежнему остается одной из самых авторитетных фигур в сфере личной эффективности.

Если руководитель не способен организовать себя, то и его сотрудники с большой долей вероятности не будут проявлять таких качеств, как самодисциплина, выполнение задач в поставленные сроки и встреча дедлайнов. Вечно опаздывающий и куда-то спешащий менеджер — не самый лучший пример для мотивации команды. И наоборот, управленец, дорожащий каждой рабочей минутой и сфокусированный на приоритетных целях, способен помочь команде стать гораздо эффективнее любого тренера по командной эффективности. Даже если этот тренер сам Стивен Кови...



Развивающее задание

Проанализируйте свою рабочую неделю, используя технику «хронометраж». Для этого вам необходимо фиксировать, сколько времени у вас уходит на ту или иную задачу: совещание, подготовку презентации, индивидуальное общение и т. п.

Получив результаты, подумайте, какие из ваших действий приближают вас и вашу команду к намеченным целям, а какие являются обычной рутинной, «шелухой, не дающей результата». Спланируйте свою следующую неделю с акцентом на ключевые и самые важные для вас действия. По ее окончании сравните полученные результаты.

Проанализировав их, подумайте, чему стоит уделять больше времени, а какие дела необходимо делегировать или вовсе исключить из вашей повседневной деятельности.

КЕЙС № 20

Tinder, обиженные рабы и ваша репутация

Как хорошая лошадь создает образ ее всадника, так воспитанный и почтительный раб подчеркивает достоинства своего хозяина.

Марк Сидоний Фалкс, также известен как профессор Джерри Тонер

Рабство было ключевым институтом общественной жизни Древнего мира. Благополучие, досуг и сексуальная жизнь греков, римлян и варваров во многом базировались именно на нем. Рабы обрабатывали землю, создавали предметы искусства, участвовали в гладиаторских боях, выступали на сцене, лечили своих хозяев и т. д. и т. п. Они принадлежали не только частным лицам, но и храмам, тюрьмам, судам и самому государству. Считалось, что статус раба приравнивает личность к имуществу, которым хозяин в праве распоряжаться по своей воле. В то время никому не могло прийти в голову, что это безнравственно и антигуманно. В конце концов, что еще оставалось делать с пленными врагами и соплеменниками, которые не могли расплатиться с долгами?

Выражение «офисное рабство» вы тоже наверняка слышали. И сходства между рабством и профессиональной эксплуатацией подчиненных, как любит выражаться один из моих коллег, налицо. Чего стоит выражение «человеческие ресурсы»? Про современный фразеологизм «гребцы на галерах»²⁰ вы тоже, скорее всего, слышали. И античные землевладельцы, и современные компании зачастую стремятся выжать максимум из своих сотрудников, покупают и продают их услуги третьим лицам, избавляются от персонала в случае негативного финансового баланса и т. д. А книги вроде «Как управлять рабами» профессора Джеффри Тоннера становятся международными бестселлерами.

В таких условиях к отношениям между рабами и владельцами Древнего мира стоит присмотреться внимательнее. В них скрывается немало ценного для современного менеджера.

Еще древнеримские авторы заметили, что обходиться с рабами нужно внимательно и заботливо. И не только потому, что обиженные невольники могут взбунтоваться и перебить своих хозяев. Такие события тоже имели место, но не так уж часто, поскольку

²⁰ «Галера» (на офисном слэнге) — IT-компания, работающая по бизнес-модели аутсорсинга разработки программного обеспечения. Рабский труд на галерах широко использовался на судах Османской империи и античных кораблях.

ответная мера была только одна — смертная казнь. Причем довольная жестокая, к примеру, распятие на кресте.

У древних был иной мотив. **Они обращались с рабами хорошо, потому что те могли навредить репутации владельца.** А это для уважаемого патриция или славного гражданина Афин было страшнее смерти. Дело в том, что проявление добродетельности и хорошего отношения укрепляло авторитет и усилило политический вес гражданина в городе. Это давало возможность избираться на управляющие должности в государстве и армии. Жестокость и грубость по отношению к «живому имуществу» порождала ненужные слухи и могла навредить избранию в органы власти.

Рабовладельцы, конечно, управляли своим невольниками, но те, в свою очередь, могли влиять на статус господина в обществе. Выражение «свита делает короля» во многом о том же. Отзывы о работе менеджера от членов его команды в самом коллективе и социальных сетях нередко доходят не только до HR-специалистов, но и высшего руководства. Корпоративными легендами управленцев делают их сотрудники, рассказывая друг другу о том, как те поступили в той или иной ситуации, как отнеслись к личной проблеме, как поддержали или, наоборот, оставили проблему без внимания. Ореол, который формируется таким образом, влияет и на карьерные успехи, и на командный результат. Вы либо тот, с кем хотят работать, либо тот, от кого бегут и потом отчаянно не рекомендуют идти даже на первое собеседование на сайтах, где оставляют отзывы о работодателях.

Сегодня уничтожить репутацию руководителя для сотрудника с помощью поста в социальных сетях проще простого. И если на постсоветском пространстве инциденты ограничиваются отзывами, то в Западном мире стандартной практикой являются судебные разбирательства. Самыми яркими примерами здесь выступают конфликты на сексуальной почве. Список менеджеров, потерявших работу из-за обвинений в сексуальных домогательствах, можно продолжать до бесконечности. Среди наиболее известных руководителей в нем фигурируют кинопродюсер Харви Вайнштейн,

глава кинокомпании Warner Bros. Кевин Цудзихар, основатель Pixar Джон Лассетер и многие-многие другие.

По иронии судьбы одной из компаний, больше всего пострадавшей от обвинений сотрудников, стал Tinder, являющийся сервисом для организации романтических знакомств. В 2014 году Уитни Вулф, соучредитель компании и вице-президент по маркетингу, подала в суд на компанию за сексуальные домогательства. Она утверждала, что основатель Tinder Джастин Матин, который был ее молодым человеком, домогался ее, когда она работала в компании. Этот иск обошелся организации в миллион долларов, а сам Джастин вынужден был покинуть организацию. В 2018 году в такой же ситуации оказался ее CEO Грегг Блатт. Ему тоже пришлось уволиться после обвинений в домогательствах.

Все эти скандалы серьезно навредили репутации как самих менеджеров, так и компании, которую они представляли. И подобных ситуаций в современном бизнесе становится все больше и больше. То, что создается годами тяжелого труда, сегодня может быть разрушено в считанные минуты одним постом в социальной сети.

Если вы занимаетесь управлением, значит, у вас есть репутация, как внутри компании, так и в профессиональном сообществе. Во многом она формируется благодаря вашим поступкам в отношении коллег. Если вы хотите создать образ успешного руководителя, то не стоит останавливаться на «причесанном профиле» в LinkedIn и Facebook.

Содействие профессиональному росту ваших подчиненных, регулярная и открытая обратная связь, постоянное профессиональное развитие могут заложить основы вашего авторитета в коллективе. Но этого мало.

Вам также стоит разобраться, как относятся к вам коллеги и что они говорят о вас за вашей спиной. В этом могут помочь не только формы анонимной обратной связи или, к примеру, опросник с оценкой управленческих качеств института Гэллапа, но и развитие таких личных качеств, как скромность и терпение. Эти добродетели невозможно развить за один тренинг или прослушав

онлайн-курс от модного бизнес-спикера. Если вы хотите построить репутацию эффективного менеджера, вам предстоит нелегкая работа над ежедневным совершенствованием в себе лучших человеческих качеств.



Развивающее задание

Попробуйте собрать информацию о том, что о вас говорят в офисе. В этом вам могут помочь коллеги, с которыми вы поддерживаете хорошие отношения. Попробуйте также найти отзывы о вашей работе в Интернете от бывших коллег. Мнения ваших сотрудников подскажут, в каком направлении вы можете двигаться, чтобы укрепить свою репутацию.

КЕЙС № 21

Ошибка стоимостью в миллион долларов

*Тот, кто правильно указывает на мои ошибки, — мой учитель;
тот, кто правильно отмечает мои верные поступки, — мой друг;
тот, кто мне льстит, — мой враг.*

Сунь-цзы

Гражданская война в США началась для президента Авраама Линкольна с тяжелого поражения. В 1861 году в битве при реке Булл-Ран войска Северной коалиции были разбиты силами Конфедерации. Солдаты были обращены в бегство. Элита была деморализована видом беспорядочно отступающей армии Союза. Путь на Вашингтон был открыт. Лишь отсутствие у конфедератов достаточного количества резервов спасло северян от полного разгрома. Среди проигравших командиров был полковник Уильям Шерман, ошибки которого в те дни погубили немало солдат.

После этих событий Шерман, разочаровавшись в своих полководческих способностях, подал в отставку. Однако Линкольн не принял ее. Глава государства продолжал доверять ему, хотя положение государства было критическим. Оправившись от ран и нервного срыва, с 1862 года военный вернулся к службе в чине генерала. С этого момента он проявляет себя как незаурядный полководец в ряде решающих битв той войны: сражении при Шайло и знаменитом марше к морю (Саваннская операция). На момент окончания Гражданской войны он уже был главнокомандующим, став одним из главных творцов победы Севера.

Готовность дать еще один шанс и доверие позволили Аврааму Линкольну вырастить блестящего полководца и верного соратника. Сегодня Уильям Шерман считается одним из лучших военачальников в истории США. Но что было бы с его карьерой и блестящими победами, если бы президент не поверил в него и не позволил исправить свои ошибки?

Спустя семьдесят лет произошла похожая история, которая стала настоящей легендой в мире бизнеса. Компания IBM, основанная еще в начале XX века, переживала не лучшие времена после Великой Депрессии 30-х годов. На тот момент корпорацию возглавлял Томас Уотсон-старший, стремившийся избежать сокращений персонала. В какой-то момент на складах предприятия скопилось огромное количество непроданных запасов. Спроса на вычислительные машины компании в период стагнации практически не было. Отсутствие прибыли и дорогостоящий коллектив создавали угрозу для

бизнеса. Члены совета директоров требовали избавиться от товаров в кратчайшие сроки, угрожая СЕО отставкой.

В этот момент государство огласило тендер на один миллион долларов, в котором IBM приняло участие, чтобы исправить положение. Сумма по тем временам была просто колоссальная, однако торговый представитель компании проиграл его. Войдя в офис, он сразу же отправился в кабинет к Томасу Уотсону и положил ему на стол заявление об увольнении.

Далее, по легенде, менеджер спросил: «Что случилось?» Продавец обрисовал в общих чертах ход торгов. Он подчеркнул, где были допущены ошибки и что он мог бы сделать по-другому в следующий раз. Наконец он сказал: «Спасибо, мистер Уотсон, за предоставленную мне возможность объяснить. Я знаю, что нам нужна была эта сделка. Я знаю, что это значит для нас». Мужчина поднялся, чтобы уйти. Однако Том Уотсон остановил его у двери, посмотрел ему в глаза и вернул заявление со словами: «Зачем мне это принимать, если я только что вложил один миллион долларов в ваше образование?»

Таким образом топ-менеджер послал мощный сигнал всей компании: ошибка для него — не повод для наказания, а оплаченная возможность для развития. Научиться чему-то, не допуская промахов, невозможно. Уотсон, хорошо понимавший это, однажды отметил: «Если вы хотите повысить процент успехов, удвойте процент неудач». Он, как и Авраам Линкольн, готов был давать еще один шанс своим сотрудникам даже в самые сложные для себя и компании моменты. Его готовность помогать в развитии своих подчиненных сослужила ему добрую службу. Он сумел вывести компанию на лидирующие роли после кризиса 30-х годов, которые IBM удерживает на протяжении почти ста лет.

Хороший менеджер способен отличить ошибку как случайное действие, давшее негативный результат, от нарушения, где действие или бездействие, приводящее к отрицательным последствиям, происходит умышленно. Готовность помогать подчиненным

учиться на своих ошибках — залог профессионального роста коллектива и основа для успешного лидерства, чем бы вы ни занимались.

Доверие и поддержка, которую вы оказываете в подобных ситуациях, могут стать фундаментом для построения стабильной и успешной команды. Таланты ваших коллег могут раскрыться в безопасной среде, где есть место для ошибок и качественной обратной связи.

Когда наступит время давать обратную связь по итогам неудачи или просроченного дедлайна, постарайтесь помочь коллеге научиться на допущенном промахе. Сфокусируйтесь на конкретном поведении, которое не дало желаемого результата, и обсудите возможные альтернативы в будущих действиях. Вы также можете поблагодарить коллегу за проявленные усилия и выразить надежду, что следующая задача будет реализована гораздо успешнее.



Развивающее задание

Когда один из ваших сотрудников ошибется, обсудите с ней или с ним, чему она или он научились благодаря этой ситуации и что следует делать по-другому в следующий раз.

Во время беседы постарайтесь создать максимально безопасную и комфортную атмосферу. Будьте внимательны как к своему языку тела, так и невербальным сигналам собеседника. Они укажут, насколько открыто воспринимается ваша обратная связь.

КЕЙС № 22

Окружай себя лучшими

*Окружай себя только теми людьми, кто будет тянуть тебя выше.
Просто жизнь уже полна теми, кто хочет тянуть тебя вниз.*

Опра Уинфри

На пороге тридцатилетия этот молодой человек стал одним из самых влиятельных людей в мире. Жизни миллионов и судьбы целых стран оказались во власти его решений. При этом сам он, на первый взгляд, и не обладал какими-то выдающимися талантами. Однако благодаря талантливому окружению и верной супруге этот парень оказался на самой верхушке мира...

Если, читая это описание, вы подумали о Марке Цукерберге, то оказались правы. Если же вы интересуетесь историей и вам показалось, что речь идет о первом римском императоре Октавиане Августе (63 г. до н. э. – 14 г. н. э.), вы тоже правы. Между двумя этими деятелями можно провести довольно много параллелей. Оба оказались на самой вершине, будучи двадцатилетними, оба одержали победу в войне с более опытным конкурентом, а затем связали свою жизнь с управлением и благотворительностью. Марк даже назвал свою вторую дочь Август, что лишь добавляет иронии в это сравнение.

Схожими являются не только судьбы этих личностей, но и их управленческий почерк. И великий сын Рима, и основатель Facebook в своей работе опираются на один и тот же прием — они окружают себя теми, кто лучше их.

Октавиан Август оказался у власти после убийства своего дяди Юлия Цезаря в 44 году до н. э. Его сторонники Марк Антоний и Марк Эмилий Лепид нуждались в поддержке со стороны родственников убитого правителя и пригласили юношу разделить с ними власть после разгрома оппонентов великого полководца. Однако этот ситуативный союз продержался недолго, и в стране разразилась гражданская война между сторонниками Октавиана и Марка Антония, рядом с которым была знаменитая Клеопатра.

Именно в этот момент стремление молодого человека положиться на тех, кто лучше разбирается в своем деле, впервые со служило ему добрую службу. Чтобы окончательно укрепить свое положение, Август опирался на знаменитого оратора Цицерона в политике, на море ему служил опытный флотоводец Менодор, а армию взял под свое командование опытный полководец Марк Випсаний Агриппа. Именно он окончательно разбил войска Марка

Антония в битве при мысе Акций 2 сентября 31 года до н. э. После этого сопротивление соратника Цезаря было окончательно сломлено. После установления мира Октавиан стал по сути первым императором Рима.

Утвердившись в качестве правителя, он не изменил своей привычке опираться на лучших. Среди его приближенных были Гай Цильний Меценат — государственный деятель и главный покровитель искусств Рима, личный друг Августа и его ближайший помощник. Влияние на молодого правителя он использовал для того, чтобы сдерживать его вспышки гнева, нередко доводившие правителя до жестокости. Однажды Меценат удержал Августа от подписания ряда смертных приговоров всего тремя словами: «*Surge tandem, carnifex!*» (*Полно же тебе, мясник!*). Позже имя Мецената как поклонника изящных искусств и покровителя поэтов сделалось нарицательным. Великие поэты Рима Гораций и Вергилий создали свои лучшие произведения «Энеиду» и «Оды», будучи приближенными императора и его друга.

Особую роль в успехе Октавиана сыграла его супруга Ливия, выступавшая для него советником все пятьдесят два года их брака. Будучи умнейшей женщиной и коварным политиком, она обеспечила стабильность его власти до самой смерти Августа в 14 году н. э. Этот правитель был одним из немногих императоров, кто дожил до старости и был обожествлен за свои деяния потомками.

Сегодня Октавиан Август воспринимается как одна из крупнейших фигур эпохи Античности. Но смог ли этот человек добиться такого положения, если бы не следовал принципу «окружай себя лучшими»? Непобедимый Агриппа, щедрый Гай Меценат и искусенная в политических интригах Ливия были для него опорой, на которой держался его трон более пятидесяти лет.

А теперь давайте взглянем на тех, кто служит надежным подспорьем Марку Цукербергу. Операционным директором Facebook (СОО) является Шэрил Сэндберг. За ее плечами должность вице-президента в Google и директора по персоналу Министерства финансов США. Она — один из лучших топ-менеджеров Америки

и одна из самых влиятельных женщин мира. Именно она добилась прибыльного роста для организации и приняла на себя удар во время скандала вокруг фирмы в 2016–2018 годах.

Ближайшим соратником и партнером CEO Facebook до 2019 года был Крис Кокс, талантливый программист и настоящий бизнес-стратег. Он присоединился к компании еще в 2005 году и под его руководством были созданы первые версии стратегических продуктов социальной сети, включая ленту новостей. Позже он перешел на место директора по персоналу, а затем стал вице-президентом в отделе продуктов компании Facebook. В 2018 году он — глава ключевого для фирмы отдела, заведующего продуктами Facebook, Instagram, WhatsApp и Messenger.

Не будем забывать также, что у истоков фирмы стояли два талантливейших разработчика и предпринимателя Дастин Московиц и Крис Хьюз. Именно они помогли Марку превратить программу, которая содержала в себе данные студентов нескольких ВУЗов США, в международного гиганта, к услугам которого сегодня прибегают более двух с половиной миллиардов пользователей.

Супруга Цукерберга Присцилла Чан является одним из крупнейших филантропов США. Она пожертвовала 99 % (45 миллиардов долларов) своих акций Facebook на нужды благотворительности. Она активно помогает школам и медицинским учреждениям Восточного побережья США. До славы Гая Мецената ей пока далеко, но вклад, который она совершила в развитие науки и образования, вполне соизмерим с достижениями ее древнеримского аналога.

Окружение Марка Цукерберга, как и Октавиана Августа, играет огромную роль в его успехе. Сегодня основатель Facebook — один из богатейших и влиятельнейших людей, однако такого положения ему помогли добиться талантливые менеджеры, дальновидные советчики и креативные разработчики. Более десятка лет эта социальная сеть и ее основатель играют ведущую роль в развитии современного мира. Удерживать лидерство такой продолжительный срок возможно только при одном условии — если ты опираешься на тех, кто лучше тебя.

Те люди, с которыми менеджер взаимодействует в течение рабочего времени, оказывают огромное влияние на его успех или неудачи. Коллеги и подчиненные могут способствовать его развитию, поддерживать в новых начинаниях и выступать примером. Они же могут демотивировать и отвлекать от достижения целей. Среда оказывает сильнейшее влияние на результаты каждого. Она может быть застоявшимся болотом или кузницей звезд. Во многом это определяется тем, как подбирает кадры руководитель: ищет тех, кто лучше него, или же опирается на безинициативных и послушных исполнителей своей воли. Выбор всегда за вами.



Развивающее задание

Составьте список членов вашего профессионального окружения, которые сильнее вас в каких-либо профессиональных качествах. Как много этих людей?

Если таковых немного (один-два человека), составьте список членов коллектива, развитию которых вы готовы уделить больше внимания. Подумайте, кто из ваших коллег, с кем вы пока не так плотно общаетесь, может способствовать вашему росту как профессионала и личности.

Быть может, в вашу команду пора пригласить более сильных и опытных игроков?

КЕЙС № 23

Как управлять наемниками

Нет денег — нет швейцарца.

Французская поговорка

Наемник — одна из самых древних профессий в мире. Этот институт известен нам со времен античности. Например, древнегреческие наемники сражались и против войск Александра Македонского на стороне персов, и против римлян на стороне Карфагена в Пунических войнах, и даже охраняли египетского фараона. «Солдат удачи» нанимали короли и республики в средние века и в Новое время. В современном мире без них не обходится ни один крупный военный конфликт. Там, где успех предприятия зависел от мастерства, наемники всегда были одним из лучших решений.

Слава лучших наемных солдат Европы принадлежит швейцарцам. Монархи Европы стали вербовать их на военную службу начиная с XIV века. Благодаря их надежности, дисциплине и выдержке, они получили репутацию едва ли не лучших воинских формирований Европы рубежа Средневековья и Нового времени. Один из самых известных эпизодов с их участием произошел во времена Великой французской революции.

В августе 1792 года парижане осадили резиденцию короля Людовика XVI — дворец Тюильри. Регулярные войска на тот момент уже перешли на сторону восставших. Верность монарху сохранила лишь дворцовая охрана — Швейцарский гвардейский полк. Они мужественно обороняли дворец, однако король запретил стрелять по толпе из орудий. Это решение определило судьбу монарха. Восставшие имели значительный численный перевес, и после ожесточенного штурма дворец был захвачен, а сам Людовик арестован. Во время столкновения погибло около шестисот швейцарских воинов, шестьдесят гвардейцев были казнены, а еще двести — захвачены в плен. Уцелели лишь триста пятьдесят из тысячи ста десяти солдат и офицеров.

Позже швейцарцы служили в войсках Наполеона и итальянских монархов. Практика их найма на военную службу сохранилась до сих пор. Сегодня они охраняют Ватикан и являются единственной вооруженной силой папского государства. Многие правители, независимо от эпохи и географического расположения, имевшие достаточное количество средств, стремились заполучить наемные войска. Наличие подобного корпуса гарантировало надежную

защиту солдат, не подвергавшихся политическому влиянию. Это, в свою очередь, давало монархам как собственную защиту, так и ресурс, который можно было бросить в бой в решающий момент.

В то же время известно довольно много случаев восстания наемников из-за неуплаты жалования или перехода на сторону врага, если тот предлагал большее вознаграждение²¹. Все это требовало от правителей осторожности в обращении с этой категорией военных. В критические моменты полагаться на них было рискованно.

Сегодня многие специалисты ведут себя подобно наемникам. Существуют целые компании, предоставляющие услуги сотрудников третьим лицам. EPAM Systems, Luxsoft, IBA Group — яркие тому примеры. Эти фирмы вербуют людей и продают их рабочее время другим организациям. По сути человек работает не на своего работодателя, а на какой-то другой проект, обычно иностранный. Это формирует особый тип отношений между коллективом и организациями. По сути, такие кадры приходят туда не для того, чтобы стать частью глобального бренда типа Google или Adidas или изменить мир к лучшему (как в компанию-активиста Patagonia), а для того, чтобы хорошо заработать за счет своих профессиональных качеств. Такое положение дел имеет как положительные, так и отрицательные стороны, которые должен принимать во внимание менеджер, в команде которого есть «наемники».

Выдающийся исследователь менеджмента Владимир Исакович Герчиков даже выделил такой тип сотрудников в отдельную категорию. Суть его идеи состоит в следующем: каждый специалист имеет определенный тип отношения к труду, который более или менее устойчив в течение всей карьеры. Всего он выделил пять типов трудовой мотивации, один из которых назвал «инструментальный» (позже переименованный в «коммерческий»).

Работников этого типа интересует возможность зарабатывать как можно больше, а не само содержание работы. Их прежде всего

²¹ Один из самых известных случаев — восстание наемников в Карфагене в III веке до н.э. Война между карфагенянами и их же наемной армией длилась больше трех лет и едва не уничтожила это государство.

интересует размер жалования. Как правило, эту категорию специалистов можно отличить по следующим признакам:

- 1** Они довольно часто меняют место работы. Как минимум раз в три года, но обычно еще чаще. Здесь главенствует принцип: кто больше платит, к тому и поступаем на службу.
 - 2** Как правило, это компетентные люди с качественным резюме (реализованные проекты, именитые компании) и высоким уровнем навыков.
 - 3** Они знают себе цену и их трудно убедить перейти к вам на меньшее или даже равное вознаграждение. Исключением может быть лишь ситуация, когда проект может значительно увеличить рыночную стоимость такого «швейцарца» или сулит гарантированные бонусы крупного размера.
 - 4** Карьерный рост им интересен с точки зрения возможности зарабатывать больше.
 - 5** Они крайне болезненно относятся к урезанию заработной платы, лишению бонусов и премий.
-

Думаю, что в вашей управленческой жизни такие специалисты встречались неоднократно. Да и вы сами тоже можете к ней принадлежать. Вы легко можете определить, кто из вашей команды относится к этому типу трудовой мотивации, используя признаки, приведенные выше.

Чтобы взаимодействовать с коллегами, у которых преобладает коммерческий тип мотивации, стоит придерживаться ряда правил:

- 1** Не пытайтесь заставить их проникнуться корпоративной культурой, разделить ценности и миссию вашей компании. Особо значения для них это не имеет.
-

-
- 2 Не стоит рассчитывать на них, если бизнес испытывает трудности. Зачастую они покидают фирму, как только замаячит очередной кризис или риск невыплаты вознаграждения.
 - 3 Будьте готовы к тому, что они могут уйти в любую минуту. В конце концов кто-то может предложить больше уже завтра. Чтобы избежать этой ситуации, предлагайте им контрактные обязательства.
 - 4 Вы вправе требовать от них дисциплины и четкого выполнения поставленных задач в установленные сроки, привязывать вознаграждение к определенному результату. Особенно, когда реализация важных проектов оказывается под угрозой срыва. Ваша компания хорошо платит именно за это, и «швейцарец» это хорошо понимает.
 - 5 Чем больше в вашем подразделении или команде наемников, тем выше риски неожиданного ухода. Например, из-за валютных колебаний или более перспективных предложений. Важно, чтобы в коллективе были разные типы сотрудников. Ищите варианты разбавить команду, если в ней преобладает коммерческий тип мотивации.

Наемники хороши для определенной работы. И вам как руководителю стоит понимать, в какие моменты стоит прибегать к их услугам, а когда лучше положиться на членов команды с другим типом мотивации.



Развивающее задание

Подробнее о типологии Герчикова вы можете узнать вот здесь:

<https://www.delfy.biz/methods/tmg>

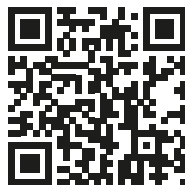
Попробуйте определить, кто из ваших сотрудников имеет коммерческий тип мотивации.

Для этого вы можете предложить членам команды пройти тест Герчикова:

http://b-t.com.ua/test_motype.php

Проверьте, привязано ли их вознаграждение к запланированным результатам проекта или индивидуальным достижениям этого специалиста.

Подчеркивайте связь между вознаграждением и результатами, которых достигают специалисты с таким типом мотивации в работе, во время ваших индивидуальных бесед.



КЕЙС № 24

Отпусти тех, кому пора двигаться дальше

*Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям
состариться в своей должности.*

Наполеон

С 1954 года Франция переживала жесточайший политический кризис. Фактически страна находилась в состоянии войны со своей колонией Алжиром, которая вошла в ее состав еще в 1834 году. Местное население стремилось к независимости. Французы отвечали репрессивными мерами и нежеланием уравнивать в правах арабов и колонистов.

Итогом противостояния стал вооруженный конфликт, продолжавшийся более шести лет (1954–1960). В нем проявились худшие черты подобных противостояний: терроризм, гибель гражданского населения, казни пленных. В самой Франции обозначился раскол между теми, кто был сторонником продолжения войны, и теми, кто выступал за отделение Алжира. Его итогом стало падение Четвертой республики (созданной после победы во Второй мировой войне) и установление Пятой во главе с национальным героем страны Шарлем де Голлем²² (1890–1970) в 1958 году.

Дальнейшие события приняли весьма неожиданный оборот. Хотя военным удалось разбить повстанцев, де Голль признал право алжирцев на самоопределение. Несмотря на вооруженное сопротивление сторонников войны, ему удалось отстоять идею вывода Алжира из состава Франции. Президент понимал, что колониальные времена закончились, а удержание силой такой обширной территории может иметь непоправимые последствия для экономики и международного авторитета его страны.

Этот шаг Шарля де Голля был сложнейшим и в то же время единственно правильным действием для Франции. Он оказался одним из немногих политиков, которые поняли, что Алжир нужно отпустить. Цепляться за имперские амбиции любой ценой, когда на весах судьба страны, было слишком опасно. Вместе с Алжиром независимость получили бывшие колонии в Африке и Тихоокеанском регионе: Чад, Конго, Мадагаскар, Гвинея и др. С начала 60-х годов XX века Франция окончательно трансформировалась из колониальной империи в полноценное демократическое государство.

Готовность дать этим территориям свободу позволила стабилизировать ситуацию в стране на восемь лет. Фокус политиков

²² Де Голль был лидером борьбы французов с Гитлеровской Германией.

сместился на решение внутренних проблем и интеграцию с другими европейскими государствами. За относительно небольшой период времени Шарлю де Голлю удалось восстановить международный авторитет Франции, который был подорван после войн в Индокитае и Африке. Его мудрость и готовность действовать в интересах страны сохранили множество жизней и ускорили создание Европейского союза.

Сегодня в корпоративном мире постоянно говорят о важности удержания персонала. О том, что сотрудникам нужно создавать такие условия, чтобы они как можно дольше оставались в компании. Такая логика основывается на том, что подбор и адаптация специалистов — процедуры дорогостоящие, не все принятые на работу проходят испытательный срок, а лояльность новичков обычно ниже, чем у «старослужащих». Доводы вполне понятные и аргументированные. В то же время сегодня существует ряд успешных компаний, которые с легкостью отпускают своих сотрудников в свободное плавание и не занимаются их удержанием. И на этом выстроена их корпоративная культура.

Одной из них является стриминговый сервис Netflix. В основе бизнес-модели этой компании лежит не только доступ к обширной видеотеке за небольшую плату, но и найм только лучших сотрудников. Если специалист не демонстрирует выдающихся результатов, с ним прощаются. Причем с легкостью.

Вот как звучат некоторые основополагающие принципы работы с персоналом в этой компании:

-
- Netflix не стремится быть местом на всю жизнь. В некоторых группах, в некоторое время может не оказаться возможностей роста для всех. В таком случае мы даже поздравляем уходящего из Netflix на должность выше, которую мы, к сожалению, не смогли предоставить.
 - Тяжелый труд — не показатель. Мы не оцениваем людей по тому, сколько они работают. Нас интересует законченная великолепная работа. Второклассные результаты работы при

первоклассных условиях поощряются щедрым выходным пособием и уважением.

- Такие шаги предпринимаются для того, чтобы на место такого сотрудника мы могли найти настоящую звезду своего дела.
-

Все менеджеры этой компании, начиная от ее основателя и CEO Рида Хастингса и заканчивая линейными руководителями, действуют в рамках этих принципов. Тех, кто не справляется, увольняют без промедления, чтобы нанять новых, более результативных специалистов. Сам генеральный директор периодически предлагает управленцам проводить в своих отделах следующий тест: начальник должен представить, будет ли он бороться за своего сотрудника, если тот вдруг решит перейти в другую фирму. Если ответ отрицательный, этому специалисту выплачивают компенсацию и желают всего наилучшего. Такая практика считается здесь вполне обычной, а подобные тесты проводятся регулярно.

В условиях глобальной битвы стриминговых платформ такой подход вполне оправдан. Фирме приходится конкурировать за подписчиков с такими гигантами, как Amazon, Disney, Warner Brothers, а с Apple, Google и Facebook — за талантливых разработчиков. Только наличие первоклассных сотрудников (их еще называют «A-class players» или «игроки класса А») позволит организации остаться на лидирующих позициях в будущем. Но для этого необходимо уметь не только находить лучшие кадры, но и расставаться с теми, кто уже не демонстрирует результатов экстракласса.

Важный аспект такого подхода — здесь сотрудники получают заработную плату выше рыночного уровня. Когда людям платят по верхней планке, им нет смысла задумываться о новом месте. В то же время если человек хочет уйти, его не удерживают. В компании главенствует принцип *«Мы — не семья, а команда профессионалов»*.

В команде практически любого менеджера найдутся сотрудники, которые хотят двигаться дальше: на новую позицию, в другой

проект или даже организацию. Если их не отпускать вовремя, то общие результаты могут только ухудшиться, а цели не будут достигнуты. Стоит ли рисковать собственной репутацией и командными успехами ради тех, кто мысленно уже не с вами? В свое время Шарль де Голль и Рид Хастингс нашли для себя ответ на этот вопрос. Слово за вами.



Развивающее задание

Есть ли в вашей команде те, кому пора двигаться дальше?

Поговорите с этими людьми об их перспективах на нынешнем рабочем месте. Возможно, пришло их время идти на повышение, подобрать другой проект внутри компании или просто искать себе новое место работы.



Если вас заинтересовал подход Netflix, вы можете ознакомиться с его ключевыми принципами «Netflix Culture Deck» по ссылке <https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

или прочитать книгу Патти МакКорд «Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix».

КЕЙС № 25

Возвращай орлов

Я могу уволить человека, а потом позвонить ему, чтобы обсудить какой-то проект или снова нанять его. Прошрое меня не волнует, важно только настоящее.

Стив Джобс

Главной святыней в древнеримской армии считался символ «орла». Он назывался «аквила» и представлял собой знак легиона, сделанный из серебра или золота, размещенный на деревянном шесте. Орел почитался у римлян священной птицей, поскольку был символом их верховного божества Юпитера. Животное, символически парящее над ключевым воинским подразделением армии, нес заместитель командира (аквилифер), а когда боевые действия не велись, оно хранилось специальной комнате. Античный историк Иосиф Флавий оставил нам такое описание: *«...за ними носили знамена и посреди них орла, которого римляне имеют во главе каждого легиона. Как царь птиц и сильнейшая из них, орел служит им эмблемой господства и провозвестником победы над всяким врагом, против которого они выступают».*

Потеря аквилы считалась даже более страшным бесчестьем, чем в наше время утрата полкового знамени. Легион, лишившийся своего орла, подлежал расформированию. О поисках утерянных древнеримских знаков сегодня пишут романы и снимают блокбастеры. При этом императоры Рима считали своим священным долгом возвращать этот священный символ, даже если он попал в руки врага при предшественниках.

Пожалуй, самая известная охота на орлов развернулась после разгрома трех римских легионов во главе с Квинтилием Варом германцами в Тевтобургском лесу в 9 году н. э. Солдаты военачальника были перебиты, а их знамена исчезли. Император Август настолько сильно переживал утрату, что, по сообщению его биографов, *«был до того сокрушен, что несколько месяцев подряд не стриг волос и бороды и не раз бился головою о косяк, восклицая: „Квинтилий Вар, верни мои легионы! Верни моих орлов!“»*

Спустя 6 лет римский полководец Германик ценой огромных потерь вернул одного из них. В честь этого события была воздвигнута арка и устроено триумфальное шествие. Все население столицы вышло за пределы города, чтобы приветствовать полководца, который вернул аквилу. По описанию современников, толпа редко приветствовала триумфатора с таким пылом. В конце концов,

орел был более священным для римских сердец, чем мраморные статуи богов.

Однако сам Германик не унимался и организовал еще одну экспедицию, в ходе которой вернул второго орла. Третий из потерянных штандартов удалось разыскать лишь в 41 году н. э. во времена правления императора Клавдия. Возвращение всех трех птиц считается одним из самых известных реваншей римлян и символом их целеустремленности. Имперская армия выигрывала и проигрывала поражения. Но каким бы ни был исход сражения, аквилы непременно возвращались домой.

В жизни обычного менеджера тоже есть свои «орлы» — это его лучшие сотрудники. И они нередко стремятся упорхнуть от своего аквилифера, если тот недостаточно качественно работает с ними. Поговорку «приходят в компанию, а уходят от руководителя» знает любой офисный сотрудник.

Ни один менеджер не застрахован от кадровых потерь. Но мало кто стремится возвращать ушедших людей обратно. Нередко гордость и обида влияют на принятие решений о возврате ценных кадров. В то же время далеко не все специалисты, покинувшие организацию, чувствуют себя хорошо, оказавшись в другой компании. Преимущества старой работы зачастую можно оценить, лишь оказавшись на новом месте.

При этом для предприятий США и Западной Европы повторный прием на работу сегодня является абсолютно привычным делом. Настолько, что для этого типа сотрудников есть специальный термин — «бумеранги» (boomerang employees). Согласно исследованию, проведенному в 2005 году компаниями Gartner Group и Recruiting Trends, в 60 % западных организаций приветствуется возвращение старых кадров. С каждым годом число таких работодателей увеличивается на 3 %.

Некоторые дальновидные корпорации даже закладывают в свою кадровую стратегию возможность их возвращения. Так, в 2006 году лидер аудиторских и консалтинговых услуг Ernst & Young принял на работу 26 % своих бывших сотрудников. Также

оказалось, что 32 000 «выпускников» периодически участвуют в обучающих и нетворкинговых мероприятиях компании.

Роджер Герман, CEO американской компании Herman Groupe и автор книги «Сохраняя хороших людей» («Keeping Good People») отмечает, что каждый руководитель несет прямую ответственность за уход подчиненных и обязан сохранить теплые отношения с ними: «Скажите уходящим, что вы не хотите терять контакты с ними. Убедитесь, что имеете их телефоны, адреса. Спросите, не против ли они, чтобы вы присылали им для ознакомления отчеты и другую информацию о работе вашей компании. И если вы правильно подготовите человека к дальнейшим взаимоотношениям, скорее всего, он останется надежным звеном вашей клиентской или партнерской сети».

Как видим, для менеджера ценно умение возвращать сотрудников, как когда-то возвращали орлов римские императоры. Пусть не сразу, не всех, но возвращать. И не просто возвращать, но и делать из этого настоящее событие. Один из моих коллег называет этот ритуал «возвращение блудного попугая». Хотя мне все же больше нравится аналогия с орлом. Как вы понимаете, это может быть мощным сигналом для всей вашей команды — «мы рады тем, кто готов вернуться в наши ряды», «увольнение — это потеря времени и сил». Опыт этих специалистов можно использовать на новых проектах, в качестве менторов для новичков, а также просто в качестве символа того, что двери в вашу команду всегда открыты.



Развивающее задание

Составьте список из сотрудников, которых вы бы хотели вернуть в свое подразделение. Свяжитесь с ними и узнайте, как они поживают, все ли их устраивает на новом рабочем месте. Возможно, кто-то из орлов готов вернуться в ваш легион.

ЧАСТЬ IV



Знать, уметь, делать

КЕЙС № 26

Создавай будущее

Лучший способ предсказать будущее — это создать его.

Питер Друкер

Если вы захотите прогуляться по центру столицы Украины, то вам, наверняка, встретится один из красивейших памятников Древнерусского государства: София Киевская. В нем сохранилась удивительная фреска, на которой изображены королевы Франции, Норвегии и Польши. Все они были дочерьми князя Ярослава Владимировича (978–1054), получившего прозвище Мудрый.

Перечень достижений этого правителя впечатляет: расширение границ государства, строительство монастырей и основание городов (Ярославль в Прикарпатье и Поволжье), Юрьев (ныне Тарту, Эстония), разгром печенегов, кочевников, которые угрожали Киеву. По итогам правления Ярослава можно было бы назвать Великим, как его отца Владимира, принесшего христианство на Русь. Но традиция уже тысячу лет зовет его Мудрым. И не случайно. И дело тут не только в строительстве собора Святой Софии (то есть премудрости Божией) и любви князя к книжному слову.

Ярослав Мудрый был государственным деятелем, который сознательно работал на перспективу, стремясь укрепить будущее положение страны. Этого правителя интересовал статус державы и после своей смерти. Поэтому его старшая дочь Елизавета стала женой норвежского короля Харальда Сурового. Средняя Анастасия была выдана за короля Венгрии Андраша I, а младшая Анна вышла замуж за короля Франции Генриха I.

Один из сыновей, Изяслав, был женат на польской принцессе. Кульминацией династической активности Ярослава стала женитьба его сына Всеволода на греческой царевне, от брака с которой родился князь Владимир Мономах. На тот момент Византия была передовой европейской страной, так что это был несомненный геополитический успех князя. За такую «брачную дипломатию» киевский князь получил еще одно прозвище — «тесть Европы».

Но на этом список стратегических инициатив Ярослава не заканчивается. При нем была основана первая школа и библиотека. Правитель даже лично назначил митрополита²³, пойдя наперекор

²³ Митрополит — второй после патриарха титул в православной церковной иерархии.

Константинополю. Так был взят курс на независимость местной церкви от византийской патриархии. При нем активно создаются летописи и формируется письменный сборник законов («Русская правда»). Многие из этих начинаний были предприняты в последние годы жизни правителя. Чтобы сохранить целостность своего государства, Ярослав установил новую систему наследования, согласно которой его сыновья получили в управление ключевые города и должны были сменять друг друга в случае смерти.

Зачем Ярослав совершал все эти поступки, если и так мог довольствоваться своим прочным положением и неограниченной властью? Судя по всему, у него было четкое видение Руси как сильного христианского государства, которое находится в одном ряду с европейскими державами. Наличие ясного образа будущего дало свои плоды не только при жизни князя, но и после его смерти: законодательство и культура совершенствовались, территория расширялась, международное положение оставалось прочным. При нем Киев стал крупнейшим культурным и политическим центром Восточной Европы эпохи Средневековья, став связующим звеном между Скандинавией и Византией на два столетия вперед.

Ярослав Мудрый — яркий пример того, как правитель десятилетиями создает прочное будущее для своей страны. А теперь давайте посмотрим, как работают с завтрашним днем современные бизнес-лидеры.

Однажды в компании Netflix топ-менеджменту представили данные, согласно которым на их платформу через год может приходиться объем трафика, эквивалентный трети всего интернет-трафика США на тот момент. Ни начальство компании, ни ее инфраструктура не были готовы к такому прогнозу. В тот момент у компании не было острых проблем и от этой информации можно было отмахнуться, как от слишком невероятной. Однако руководство поставило себе задачу за один год перестроить организацию под будущее, которое могло наступить совсем скоро.

Фирма не обладала нужными кадрами и не располагала инфраструктурой, готовой справиться с обработкой данных от десятков

миллионов пользователей. И весь год был посвящен трансформации, которая позволяла бы справиться с надвигающимся вызовом.

В результате Netflix пережил очередной виток внутреннего роста. В компании появился принцип **«Нанимай ту команду, которую хочешь иметь в будущем»**. При этом критерии отбора кандидатов ужесточились еще сильнее. На собеседования стали приглашать специалистов, способных решать сложные бизнес-задачи не только сейчас, но и в перспективе. Это привело к тому, что в организацию приходило все больше молодых талантливых инженеров и менеджеров.

Также топ-менеджмент стримингового сервиса стал уделять больше внимания обучению менеджеров. Теперь их стали развивать как специалистов, ответственных за создание сильных команд, готовых к стремительному росту бизнеса.

Третий аспект изменений коснулся технологий. Было принято решение отказаться от построения собственного облачного сервиса и заключить договор с Amazon Cloud Service. Высвобожденные ресурсы были переброшены на другие приоритетные направления.

В результате Netflix удалось справиться с этой сложной задачей. Ее сервисы успешно справляются с увеличением трафика, а команды продолжают создавать конкурентоспособные продукты.

Сегодня руководители ведущих мировых компаний также сфокусированы на работе с будущим. Джефф Безос, Ричард Брэнсон, Илон Маск, Сергей Брин и Ларри Пейдж находятся во главе этого списка. Все они курируют в своих организациях проекты перспективных технологий вроде самоуправляемого автомобиля, очков дополненной реальности, космических полетов. Все они понимают, что если они не сконструируют собственное будущее, то это будущее создадут за них их конкуренты. Лидерство на рынке сегодня не означает главенства на нем завтра. Без системных действий по реализации видения организации в будущем успех в современном бизнесе уже не представляется возможным.

Вы тоже можете взяться за работу с будущим своей организации и для этого вам не обязательно вникать в тренды и перспективные технологии. Просто взгляните на вашу команду и долгосрочные

цели компании, в которой вы работаете. Наверняка перед вами стоят амбициозные задачи, которые нелегко исполнить. Задумайтесь, какие знания и умения понадобятся вам и вашему коллективу в ближайшие годы? Как технологии повлияют на ваши технологические и бизнес-процессы? Какие направления в вашей работе нужно инициировать уже сегодня, чтобы не стать аутсайдером завтра? Возможно, это навык эффективного управления удаленными командами. А может, это изучение иностранного языка, который поможет вам завоевать новый рынок. Решать вам. Меняются технологии, а с ними — законы индустрии. Но это не отменяет необходимости уделять внимание стратегическим начинаниям и проектам. Просто не забывайте, что мудрый руководитель умеет работать с будущим, в том числе создавая его за счет новых проектов и инициатив.



Развивающее задание

Составьте список знаний и умений, которые вам и вашей команде понадобятся в ближайшем будущем.

Оцените ваших людей с точки зрения возможностей и квалификации, которая может понадобиться им через год.

Есть ли какие-то виды деятельности, которые смогут усилить вашу команду или организацию через год?

Обсудите с членами коллектива план развития действий, который поможет достичь отличных результатов через год.

КЕЙС № 27

Пиши, как Джобс

*Почти все важные дела люди совершают путем переписки;
следовательно, одного умения говорить недостаточно.*

Люк де Вовенарг, французский философ

У Юлия Цезаря и Стива Джобса довольно много общего. Параллелей между жизненными траекториями этих лидеров действительно хватает. Оба возглавляли могущественные структуры (Римское государство и корпорацию Apple), оба стали жертвами заговора (полководца убили заговорщики в марте 44 года до н. э., а топ-менеджера сместили с поста руководителя в результате закулисной интриги). Джобс умер в пятьдесят шесть. Юлий Цезарь не дожил до этой цифры всего три месяца. Оба были предупреждены о надвигающейся гибели: Цезарь получил записку о заговорщиках, которые готовятся убить его в сенате, а Джобс получил предупреждение от врачей о необходимости сделать операцию, но отказался пойти на оперативное вмешательство в нужный момент.

Этих двух незаурядных личностей объединяет еще один важный момент. Они оба были непревзойденными мастерами письменного общения. И это здорово помогало обоим в их управленческой деятельности. Даже известное крылатое выражение «Пришел, увидел, победил» («Veni, vidi, vici») на самом деле текст письма Юлия Цезаря своему другу Аминцию об очередной победе.

О способностях полководца владеть письменным словом ходили легенды. Широко известно свидетельство римского историка Плиния Старшего о том, что тот мог одновременно читать, писать и надиктовывать четыре разных письма своим секретарям. Хронист также уверяет, что если полководец занимался только составлением корреспонденции, то одновременно мог диктовать и семь писем. Привычка общаться с помощью переписки сформировалась у Цезаря во время завоевания Галлии. После победы в гражданской войне над Помпеем и получения диктаторских полномочий правитель, не имевший достаточно времени для личного общения с соратниками, обычно прибегал к письменным сообщениям. Даже во время праздников и общественных гуляний его часто видели занятым диктованием ответов на входящую корреспонденцию. Как никто другой, этот человек понимал, что руководитель — это прежде всего коммуникационный узел, и эффективность управления государством зависит от его умения четко и ясно доносить мысли и цели своим сторонникам и подчиненным.

Он вошел в историю не только как знаменитый военачальник и государственный деятель, но и как автор исторических произведений: «Записок о Галльской войне» и «Записок о гражданской войне». Сегодня подобные книги пишут бывшие руководители компании, описывая путь к успеху. «Доставляя счастье» Тони Шея и «Как я построил Уолл-Март» Сэма Уолтона можно воспринимать как мемуары успешных завоевателей рынка. Цезарь использовал простой стиль изложения и в то же время тщательно подбирал слова для своих работ. Начиная с XVI века его «Записки о Галльской войне» становятся основным сочинением, по которому начинают изучать латинский язык.

Стив Джобс оставил после себя не только миллионные цифры продаж гаджетов и серию запоминающихся презентаций, но и ряд писем, демонстрирующих его блестящие письменные способности.

В 2010 году Apple готовится к выводу на рынок планшета iPad. На нем можно было читать электронные книги — как на устройстве Amazon Kindle. Для компании было важно привлечь в iTunes как можно больше издательств, чтобы предложить пользователям обширный ассортимент книг. В какой-то момент четыре крупных американских издательства подписали партнерские соглашения, а печатный дом HarperCollins затягивал заключение сделки.

Заключительные переговоры проходили между Джобсом и Джеймсом Мердоком, исполнительным директором News Corp. (материнской компании издательства). Мердок опасался, что его компания не сможет пойти на условия Apple, особенно в части размера скидок. Чтобы разрешить ситуацию и склонить партнеров к взаимовыгодному сотрудничеству, Стив пишет вот такое письмо:

Джеймс,

Наше предложение действительно предполагает установление максимально допустимых розничных цен на электронные книги на основании стоимости каждой книги в твердом переплете. Причина такого решения кроется в том, что, исходя из нашего опыта онлайн-продаж, мы считаем, что если цены на книги будут превышать 12,99 или 14,99 доллара, то онлайн-магазин

электронных книг просто-напросто не будет пользоваться спросом. Черт возьми, Amazon продает эти книги за 9,99 \$, и кто знает, возможно, они правы, и мы прогорим, даже если наши будут стоить 12,99 \$. Однако мы предпочитаем ввязаться в бой, установив цены, предложенные нами, а не завышенные, поскольку почти уверены, что в последнем случае — все попадем впросак.

На мой взгляд, у HarperCollins есть следующие альтернативы:

Скооперироваться с Apple и посмотреть, сможем ли мы все добиться успеха и создать действительно широко востребованный магазин электронных книг стоимостью 12,99 и 14,99 доллара.

Продолжать сотрудничество с Amazon, продавая книги по 9,99 \$. В краткосрочной перспективе вы заработаете чуть больше денег, но со временем Amazon скажет вам, что будет платить 70 % от 9,99 \$. У них также есть акционеры.

Забрать ваши книги у Amazon. Не имея возможности купить, потребители станут их воровать. С этого начнется пиратство, которое уже будет не остановить. Поверь мне, я собственными глазами видел, как подобное случилось.

Может, я что-то пропустил, но других вариантов я не вижу. А ты?

*С уважением,
Стив*

Из этого письма можно сделать следующие выводы:

- 1** Джобс хорошо продумал письмо. Сначала он пишет о проблеме и возможных альтернативах. Затем, опираясь на конкретные цифры и факты, озвучивает свое предложение и демонстрирует готовность к диалогу.
- 2** Он пользуется простым языком и в то же время излагает свои мысли максимально ясно.

-
- 3 Автор демонстрирует уважение к получателю, обращаясь к нему по имени. При этом он дает понять, что встал на его место и не навязывает своего мнения.
 - 4 Письмо написано грамотно. В нем соблюдены правила грамматики и орфографии.
-

Письменная коммуникация — один из элементов, которые формируют имидж менеджера. От того, насколько грамотно и продуманно написаны ваши письма, зависит ваш образ в глазах не только коллег, но и высшего руководства. Каждое новое письмо, которое вам предстоит написать, представляет собой возможность отточить свой стиль. Небрежно написанные и плохо структурированные письма вызывают у сотрудников раздражение и даже становятся объектом насмешек.

Надеюсь, что теперь ваши письма станут более лаконичными и конкретными. Совсем как у Стива Джобса или Юлия Цезаря.



Развивающее задание

Перед отправкой следующего важного для вас письма задайте себе следующие вопросы:

- 1. Можно ли сделать короче мое сообщение, не потеряв при этом ключевых идей?*
- 2. Насколько я вежлив по отношению к адресату (даже если это член моей команды, с которым я работаю не первый год)?*
- 3. Проверил ли я орфографию и пунктуацию моего сообщения?*
- 4. Есть ли в нем ключевые элементы: обращение по имени, формулировка проблемы, четкая аргументация, выводы или решения, а также теплое прощание и подпись?*

КЕЙС № 28

Выступай, как Черчилль

*Говорить просто и ясно так же трудно, как быть искренним
и добрым.*

Сомерсет Моэм

Бразилец Рикардо Семлер — один из самых необычных руководителей современности. И в этом ему помогла автокатастрофа, в которую он попал еще в 90-е. После нее CEO бразильской компании SEMCO оказался в коме, выйдя из которой обнаружил удивительную вещь: его фирма прекрасно работала все это время без его участия.

Вернувшись, менеджер решился на небывалый эксперимент — передать все рычаги управления на своем промышленном предприятии его сотрудникам. Три тысячи работников его фирмы сами устанавливают себе уровень зарплаты и график работы. Подчиненные нанимают для себя руководителей и следят за их работой. Нет никакого штатного расписания, никаких стратегических планов, декламаций корпоративных ценностей, дресс-кода и тому подобных вещей, с которыми ассоциируется большой бизнес. Чтобы ознакомить новых сотрудников с особенностями работы в компании, используется краткое руководство, составленное в виде комикса. Коллектив сам выбирает корпоративных лидеров и инициирует большинство новых проектов и выход из старых. Все ключевые решения принимаются методом голосования. Причем из трех тысяч голосов компании у Рикардо Семлера только один. Результат таких нововведений — двузначный рост финансовых показателей компании в течение четырнадцати лет подряд.

Как этому человеку удастся оставаться во главе компании, которой он, по большому счету, не управляет? За счет каких инструментов ему удалось внедрить такие глубокие и сложные изменения на промышленном предприятии?

На этот вопрос нет однозначного ответа. Но есть один фактор, который точно помогает этому топ-менеджеру. И это — блестящие ораторские способности Семлера. Если взглянуть на его выступления (а их достаточно на Youtube, самое знаменитое он сделал на конференции TED в 2014 году), то они отличаются простотой и убедительностью. В своей речи он опирается на умение рассказывать истории, юмор и искренность.

Экспертиза и навыки публичных выступлений принесли ему международное признание. Сегодня он приглашенный

преподаватель в Гарвардской школе бизнеса и Школе менеджмента Слоун при Массачусетском технологическом институте. Он постоянно выступает перед самыми разными аудиториями: руководителями, профсоюзными лидерами, учителями и активистами.

Его ораторские способности позволяют ему убеждать и вдохновлять своих сотрудников. Благодаря умению аргументировать свою позицию и четко высказывать свое мнение, Семлеру удается поддерживать продуктивные отношения с коллективом своей компании. Во время голосований в SEMCO он обладает всего одним голосом, но этот голос слышит каждый его сотрудник. Без способности говорить ярко и убедительно этому человеку вряд ли бы удалось построить организацию с таким высоким уровнем свободы.

А теперь перенесемся в 1940 год. Начало Второй мировой войны. Германия оккупирует Францию и готовится начать бомбардировки Великобритании. Правительство Артура Чемберлена, не справившись с Гитлером путем дипломатии, уходит в отставку. Англичане деморализованы угрозой вторжения и оккупации.

Король назначает премьер-министром Уинстона Черчилля. Политик начинает с выступлений в парламенте с тремя речами: «Blood, sweat, tears» («Кровь, пот и слезы»), «We will fight on the beaches» («Мы будем сражаться на пляжах»), «Their finest hour» («Их звездный час»). Его выступления отрывисты, эмоциональны и убедительны. Их подхватывает все британское общество и бросается в бой. Англичане отбивают воздушные нападения, воюют с немцами на море, а с открытием второго фронта в 1944 году переходят в контратаку.

В течение всей своей политической карьеры он пользуется своими ораторскими способностями, чтобы убеждать и вести за собой членов парламента, простых граждан и союзников по борьбе. Лидерство премьер-министра было построено на умении поднимать боевой дух народа силой слова. Во время награждения Черчилля почетным американским гражданством президент Джон Кеннеди отметил: «Он мобилизовал английский язык и бросил его в бой!» Надо сказать, что с мобилизацией языка ему удалось объединить всю британскую нацию, которая вместе с союзниками добыла для

своего предводителя победу в самой разрушительной войне в истории человечества.

Любой руководитель, желающий достичь результатов, выходящих за пределы стандартных ожиданий, может рассчитывать только на одно верное средство — убеждать тех, перед кем он выступает. Это может быть защита амбициозного бюджета на совете директоров, выступление перед командой с постановкой труднодостижимой цели на будущий год или сложные переговоры с ключевыми клиентами. От того, что и как вы скажете, может зависеть судьба вашего коллектива или важного проекта. Доверятся ли они вам? Поймут ли они ваши аргументы и примут ли вашу сторону? Будет ли у них желание брать на себя дополнительную нагрузку и ответственность? Ответы на эти вопросы даст ваша речь.

Когда вы в последний раз анализировали свое выступление перед коллективом? Какую реакцию вызывают ваши слова на совещаниях или рабочих сессиях: скуку? недоверие? интерес? Достигают ли ваши слова намеченных результатов?

Вы никогда не узнаете ответов на эти вопросы, если не примите решение развивать умение выступать публично. Чтобы улучшить свои ораторские способности, для начала стоит разобраться, какие цели вы ставите перед своей речью для команды (особенно, если речь идет о чем-то важном для всего коллектива). Просто проинформировать или же нечто большее? Побудить к действию, приложить дополнительное усилие или пойти на непопулярный шаг?

Если так, то вам стоит начать свой рассказ с личной истории или красочного описания ситуации, которая связана с проблемой вашего выступления. Говоря о важных для ваших сотрудников вещах, опирайтесь не только на конкретные факты, но и поделитесь с аудиторией своими чувствами. Выражая их, вы сможете найти в аудитории эмоциональный отклик и убедить других пойти за вами.



Развивающее задание

1. *Посмотрите выступление Рикардо Семлера в качестве примера публичного выступления: <https://www.youtube.com/watch?v=k4vzhweOefs>*
2. *Подумайте, какие именно приемы помогают ему быть убедительным и удерживать контакт с аудиторией.*
3. *Используйте один из этих приемов во время публичного выступления перед командой или членами вашей организации.*
4. *Не забудьте прописать цель вашей будущей речи и ее ключевые положения.*
5. *Отрепетируйте ее несколько раз перед тем, как выступить.*



КЕЙС № 29

Научись просить обратную связь

*Умение задавать правильные вопросы избавляет
от необходимости знать все ответы.*

Дональд Питерсон, генеральный директор Ford (1985–1989)

Горацио Нельсон (1758–1805) — личность примечательная во всех отношениях. Великий британский флотоводец, возлюбленный леди Гамильтон, бескомпромиссный борец с Наполеоновской Францией вот уже два века является национальным героем Великобритании. Его жизнь и героическая смерть в битве при Трафальгаре сделали его фигурой, уступающей по своему величию лишь Уинстону Черчиллю.

Сегодня его стиль управления изучается в лучших западных бизнес-школах и становится основой для разработки бизнес-кейсов. Причина такого внимания к командующему британским флотом — особый стиль лидерства, который он развил за годы службы на море.

Еще в самом начале карьеры он усвоил, что на военном корабле лучше не командовать, а мягко влиять на людей. Во время морской битвы ситуация меняется молниеносно. Жизнь и здоровье команды порой зависят не от команд капитана, а от реакции матросов и слаженных действий экипажа. В таких условиях будущему адмиралу требовалось получать много обратной связи от всех, кто его окружал. Он старался больше слушать и меньше говорить.

Каждый вечер, когда позволяла погода, его командиры собирались на флагманском корабле, чтобы обсудить тактику предстоящего боя за ужином. Во время такой беседы он интересовался мнением каждого о сложившейся ситуации и вместе с другими создавал план будущей битвы. Так формировалось общее видение, которое разделял каждый член команды. Приказы не отдавались, а создавались группой единомышленников. Когда приходило время действовать, каждый его капитан знал, как реагировать на различные ситуации и чего ожидать от коллег. Это экономило драгоценное время во время битвы, так как капитаны не ждали дополнительных приказов, а полагались на свое видение текущей ситуации. Они действовали быстро и решительно, будучи уверенными, что получили одобрение и поддержку от своего лидера.

Интерес к мнению членов своей эскадры помогал создавать доверие и сплоченность, что было крайне важно для Нельсона. Это позволило ему полагаться на простые стратегии, а не сложные планы сражения. В решающие минуты битвы флотоводец не сомневался, что его подчиненные поддержат друг друга в достижении главной цели и смогут проявить инициативу при необходимости. Так английский флот выиграл битвы у датчан при Копенгагене (1801) и у французов при Абукире (1789) и Трафальгаре (1805). Примечательно то, что во время последнего из сражений Горацио Нельсон был смертельно ранен еще в самом начале боя, но его капитаны сумели разгромить врага, не потеряв ни единого корабля. Благодаря флотоводцу Англия закрепила статус владычицы морей на следующие сто лет. Целый век никто не решался бросить вызов ее гегемонии.

Сегодня стиль лидерства, который практиковал англичанин, называется партисипативным. Эта концепция предполагает привлечение сотрудников к управлению организацией. Она базируется на предпосылке, что если личность вовлеченно участвует во внутренней деятельности компании, то она получает от своего труда удовлетворение, а значит, работает более производительнее и качественно.

В последние десять лет эти идеи развивает бывший вице-президент Google по персоналу и автор бестселлера «Работа рулит!» Ласло Бок. За время его работы в компании Google становилась «лучшим работодателем» более 30 раз по всему миру и выиграла более 100 наград как работодатель мечты. Сам менеджер был признан лучшим HR-директором года в 2010 году по версии журнала HR Resources Magazine.

Он является активным популяризатором идеи о побуждении рабочих команд к самоорганизации. В таком контексте функция менеджера меняется от того, кто дает задачи и обратную связь, до того, кто эту обратную связь запрашивает и задает развивающие вопросы. Для большего вовлечения в процесс работы Ласло Бок рекомендует лидерам задавать своим подчиненным следующие три вопроса:

-
- 1** *Что из того, что я делаю, вы хотите, чтобы я продолжал делать?*
 - 2** *Что из того, что я не делаю достаточно часто, вы хотите, чтобы я делал чаще?*
 - 3** *Что я могу сделать, чтобы вы работали эффективнее?*
-

«Главное — не задавать пять или десять вопросов сразу, — говорит Бок. — Так людям легче отвечать. И когда лидер просит об обратной связи подобным образом, его подчиненные чувствуют себя в безопасности и не боятся следовать его примеру. Этот пример может стать заразительным».

Сегодня бизнес и управление гораздо больше похожи на морскую битву, где ситуация меняется каждое мгновение, нежели на стабильное движение проложенным курсом. Руководитель, открытый к общению и стремящийся получить как можно больше обратной связи от членов своей команды, способен к гораздо более эффективному управлению в условиях постоянных перемен. Для того чтобы сотрудники открыто делились информацией о происходящем и своими идеями, менеджеру стоит выработать привычку задавать им вопросы вроде тех, что предлагает Ласло Бок. При регулярном и качественном повторении этого действия уровень доверия к руководителю должен вырасти. Получая честные и своевременные сведения о состоянии дел, вы сможете принимать гораздо более качественные и быстрые решения.



Развивающее задание

В течение ближайших пяти дней попросите у каждого члена своей команды обратную связь, используя вопросы, которые предложил Ласло Бок.

Проделайте это действие как минимум трижды в течение квартала.

Отметьте, что из сказанного вашими подчиненными было самым ценным и какую реакцию вызвали у них эти вопросы.

КЕЙС № 30

Опирайся на свои сильные стороны

Эффективные руководители развивают сильные стороны — свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях они полагаются именно на сильные стороны и не зацикливаются на слабых.

Питер Друкер

Весна 1930 года. Побережье Аравийского моря. Палящее южное солнце освещает необычную картину. Вдоль берега моря идут тысячи человек. Идут следом за невысоким мужчиной щуплого телосложения в круглых очках и белых одеждах. Его зовут Мохандас Карамчанд Ганди, и он здесь, чтобы бороться за свободу своей страны необычным способом. Этот деятель не произносит пылких речей и не призывает местное население сбросить колониальное иго англичан, захвативших Индию. Он и его сторонники начинают выпаривать соль из морской воды на побережье. В знак нарушения колониальной соляной монополии участники демонстративно не уплачивают налог на соль.

Махатма Ганди совершает простое действие вместе с другими, зная, что совсем скоро его страна будет свободной и независимой от Британской империи. Причем сделает это путем ненасильственного сопротивления, которое называлось «сатьяграха». Кульминацией этого «соляного похода» становится арест Ганди.

Весь мир начинает наблюдать за драмой, которая разворачивается в Индии. Авторитет Британии стремительно падает, поскольку на страну теперь смотрят как на агрессора, который подавляет мирный протест покоренного местного населения. Спустя год борца за свободу освобождают, и он доводит дело до конца. В 1947 году родина Махатмы Ганди становится окончательно свободной от колониальной администрации.

Был ли этот человек харизматичным оратором? Вовсе нет. Можно ли сказать, что он обладал железной волей, которую был способен навязать другим? Тоже нет. И в то же время Ганди обладал набором личных качеств, которые позволили ему стать национальным символом многомиллионной страны.

В своей политической карьере он опирался на собственное видение будущего страны. Ганди верил, что Индия будет независимым государством, причем сделает это путем ненасильственного сопротивления. Ему, как и большинству индусов, претило насилие, что было связано с целым комплексом культурных особенностей страны. Примечательно, что такая цель получила отклик не только среди местного населения, но и у жителей других стран,

стремившихся к национальной свободе, но не желавших ради этого убивать.

Второй отличительной чертой его лидерства была готовность совершать жертвы ради других. В ситуациях, когда Махатме Ганди не удавалось достичь взаимопонимания со своими оппонентами, он объявлял голодовку. Готовность пожертвовать своей жизнью в ходе бессрочной голодовки в период острого конфликта между мусульманами и индуистами в 1947 году вызывала уважение у оппонентов. Она позволила враждующим сторонам вернуться к диалогу.

В своей борьбе Ганди опирался на лучшие качества как своей личности, так и своего народа: стремление к гармонии, неприятие насилия, жертвенность и уважение к окружающим. Он не пытался подражать харизматичным вождям, которые управляли Европой в первой половине XX века. Тем не менее, ему удалось добиться поставленной цели в период, когда по всей планете не прекращались военные конфликты. Индия обрела желанную независимость, а Махатма Ганди навсегда стал символом борьбы за свободу без применения насилия.

Билл Гейтс, как и Ганди, не обладает чертами, которые обычно приписываются харизматичным лидерам. Он имеет скромный вид, редко выступает на публике, не ведет «маркетинговых войн». И в то же время именно он сыграл важную роль в глобальной трансформации мира, которая произошла в конце XX века.

Отец Microsoft основал собственный бизнес, желая создать общедоступную и простую в обращении операционную систему. В молодости он потратил тысячи часов, занимаясь программированием. Сам он заметил по этому поводу: *«Я помешался на компьютерах. Пропускал физкультуру. Сидел в компьютерном классе до ночи. Программировал по выходным. Каждую неделю мы проводили там по двадцать-тридцать часов»*. Страсть к программированию привели его совместно с Полом Алленом к созданию компании, которая подарила миру операционную систему Windows.

В своей организации он старался заниматься тем, что получалось у него лучше всего: вести переговоры и поддерживать деловые контакты. Умение договариваться позволило ему наладить

отношения со Стивом Джобсом, испорченные на заре их предпринимательской деятельности. Это привело к созданию многолетних партнерских отношений между этими гигантами индустрии, от которых выиграли обе компании.

Сказочно разбогатев, Билл Гейтс переключился на благотворительность. В 2010 году он выступил с предложением к богатейшим людям планеты передать половину состояния нуждающимся. В итоге он пожертвовал более 28 миллиардов долларов и способствовал тому, что Уоррен Баффет, Марк Цукерберг и многие другие последовали его примеру.

Как и любого человека, и у Гейтса, и у Ганди были негативные аспекты личности: избегание конфликтов, упрямство, излишняя мягкость. И в то же время для достижения поистине выдающихся результатов они опирались именно на свои сильные стороны: трудолюбие, любовь к своему делу, стремление помогать другим и менять жизнь окружающих к лучшему.

По мнению директора института Гэллапа²⁴ Дона Клифтона, выдающихся достижений в любой сфере деятельности можно достичь лишь опираясь на свои сильные стороны. Именно ваши лучшие качества определяют пиковые результаты. Работа над слабыми сторонами отбирает время и приводит к тому, что личность остается на среднем уровне, так как влияние негативных моментов нивелируется, но времени на совершенствование талантов попросту не хватает.

Менеджер, развивающий как свои сильные стороны, так и сильные стороны своих подчиненных, способен достичь поистине выдающихся успехов. Все, что для этого требуется, — четкое понимание этих самых сильных сторон и ежедневная работа по их совершенствованию.

²⁴ Институт Гэллапа — американский институт общественного мнения, основанный профессором-социологом Джорджем Гэллапом. Организация пользуется международным авторитетом как один из наиболее надежных источников информации о состоянии общественного мнения в мире.



Развивающее задание

Сделайте анализ своих сильных и слабых сторон как менеджера.

S (Strong) мои сильные качества как управленца	W (Weak) мои слабые качества как управленца
-	+
-	+
-	+
-	+
-	+
-	+
-	+

Какие действия помогут развить и укрепить ваши сильные стороны?

Внесите эти действия в календарь, чтобы продолжать развивать свои лучшие качества.

КЕЙС № 31

Вооружись «хуйхуйпао»

*Технологии на самом деле о людях,
а не об аппаратном или программном обеспечении.*
Роберт Вейдей, топ-менеджер компании Khemeia Consulting

Чингисхан. Когда мы вспоминаем это имя, перед нами обычно всплывает картинка бесчисленных монголо-татарских орд, несущихся на конях по бескрайней степи, сокрушая все на своем пути. Образ, может быть, красивый, но не совсем верный. Великий хан Монгольской империи за несколько десятилетий сумел создать высокоорганизованное и продвинутое в техническом отношении войско, мало напоминавшее плохо организованное сборище кочевников. В его армии была четкая структура и жесткая дисциплина. Строгое деление на десятки, сотни и тысячи, а также четкая иерархия командования. Но не это сделало ее самой страшной военной силой Средних веков. В конце концов сильные армии были и у его противников: Китая, государств средней Азии и славянских княжеств.

Одним из главных факторов успеха, который позволил кочевому племени превратиться в крупнейшую мировую державу, были технологии. Чингисхан был тем, кто живо интересовался достижениями военной и инженерной мысли того времени. Сначала его орда переняла боевые практики соседних племен (киданей и тангутов), но настоящий прорыв произошел, когда монголы вторглись в Северный Китай в начале XIII века.

В ходе завоевания этого региона Чингисхан познакомился с китайскими тяжелыми стенобитными и камнемётными орудиями. Поняв значение этих орудий для дальнейших завоеваний, он приказал организовать их производство, используя для этого труд местных мастеров. Китайские инженеры обслуживали боевые машины, став важной частью его армии.

Позднее на вооружение монгольской армии попала мусульманская осадная техника, в частности массивные требушеты, стрелявшие каменными снарядами весом до 70 кг. На вооружение монголов поступили катапульты и машины с противовесами, имевшие замечательное название «хуйхуйпао», которых не знали китайские инженеры.

В итоге армия Чингисхана стала самым технологически продвинутым войском своего времени. Именно за счет технологий полководцу удавалось брать неприступные города Европы и Азии и успешно справляться даже с хорошо вооруженными боевыми

подразделениями других стран. Например, крупнейший средневековый центр того времени Самарканд, который обороняли десятки тысяч солдат, был захвачен всего за несколько дней в марте 1220 года.

Результатом такого интереса к технологическим новшествам, сделавшим его армию непобедимой, стала огромная держава, простиравшаяся от Дуная до Японского моря и от Новгорода до Камбоджи. Боевые машины в сочетании с мобильными конными отрядами позволили завоевать мир, превратив Чингисхана в одного из величайших правителей в мировой истории.

Спустя 800 лет в Китае появился новый лидер, который сумел покорить мир с помощью иноземных технологий. Его имя — Джек Ма. Сегодня основатель торговой интернет-площадки Alibaba является одним из богатейших людей мира. Идея ее открытия посетила бизнесмена после визита в США в конце 90-х, когда он познакомился с работой Amazon и Ebay. На тот момент ниша интернет-торговли в Китае была не заполнена. Вернувшись домой, он собрал друзей и рассказал им о своей находке. Совместно они собрали шестьдесят тысяч долларов, которых хватило на создание компании.

В первое время денег отчаянно не хватало и предпринимателю вместе с его командой пришлось осваивать новые для себя роли: программистов, тестировщиков, интернет-маркетологов. Считается, что именно это обусловило дальнейший успех проекта. Ма отвергал разработки, в которых не мог разобраться самостоятельно. Для него это означало, что и большинство пользователей вряд ли смогут понять, как пользоваться сервисами Alibaba. Работа по изучению новых технологий позволила предпринимателю вникнуть во многие технические нюансы, а также подготовить компетентную команду, которая потом составила управленческий костяк компании. С начала 2000-х она переживает бурный рост и сегодня является крупнейшим интернет-бизнесом Китая. Империя Джека Ма выиграла несколько торговых войн с американскими Ebay и Yahoo, продолжает свою экспансию на мировом рынке.

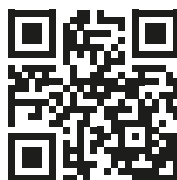
Своим примером предприниматель продемонстрировал, что без умения быстро осваивать передовые технологии, трудно

не только создавать и захватывать новые рынки, но и быть лидером для своей команды. Его успех во многом обусловлен открытостью к новшествам и умением поставить их себе на службу.

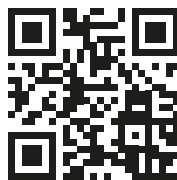
Сегодня навык быстрого внедрения современных технологий в работу команды — один из ключевых в работе современного менеджера. Осваивать полезные технологические новшества и «продавать» их команде как рычаг для решения ее задач в эпоху постоянных изменений становится обязательным элементом ежедневной управленческой практики. Огромное количество приложений, мессенджеров и интернет-ресурсов для менеджеров могут обескуражить даже любителя инноваций. Тем не менее, в них нужно научиться разбираться и быстро ставить себе на вооружение, если вы видите, что это принесет вам желанные результаты. Без интеграции интернет-сервисов и приложений в командную работу руководитель рискует не только не получить желаемое, но и попросту отстать от подчиненных, использующих технологические инновации для повышения личной и командной продуктивности.

Ниже я предлагаю список программ, предназначенных для руководителей. Возможно, среди них вы найдете свое собственное супероружие.

<https://centrallo.com> — ресурс для организации командной работы, генерации идей и мозговых штурмов.



<https://trello.com> — отличное приложение для проектного менеджмента и командной коммуникации.



<https://7geese.com> — сервис для работы с командными целями и задачами.



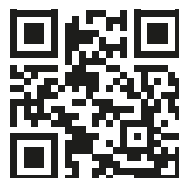
<https://www.gensuite.com> — ресурс для организации командной работы.



<https://slack.com> — корпоративный мессенджер, завоевавший популярность во всем мире.



<https://monday.com> — ресурс для организации командной работы.



Развивающее задание

Попробуйте найти цифровое решение, которое усилит рабочий потенциал команды.

Протестируйте один из предложенных выше ресурсов или найдите подходящее вашим людям решение, чтобы внедрить его в рабочий процесс.

КЕЙС № 32

Войди в историю

Самым высокооплачиваемым человеком в первой половине этого столетия будет «сторителлер». Все профессионалы, включая рекламодателей, учителей, предпринимателей, политических деятелей, спортсменов и религиозных лидеров, будут оцениваться за их способность создавать истории, увлекающие своих слушателей.

Рольф Йенсен,

бывший директор Копенгагенского института исследований будущего

Горячее солнце освещает каменистую долину, на которой друг против друга стоят две армии и два человека. Один из них — огромный филистимлянин Голиаф, второй — невысокий юноша по имени Давид. Первый тяжело вооружен и славен своими воинскими победами, у второго в руках — лишь небольшая праща для метания камней. Казалось, что исход битвы предрешен...

Так начинается один из самых известных рассказов в истории человечества. Давид метает камень и убивает гиганта, даря победу своему народу. В будущем он станет царем Израиля и войдет в историю как один из самых известных правителей Древнего мира. События его жизни, случившиеся три тысячи лет назад, давно превратились в мифы. Но если этот человек действительно существовал, то он, безусловно, был талантливейшим государем. Давид обладал целым набором выдающимся качеств, которые помогли ему не только править в течение сорока лет, но и выступить одним из создателей израильской государственности, а также соавтором Священного Писания.

Нам известно, что Давид имел редкий для властителя дар рассказчика и поэта. Его главное творческое наследие — это псалмы, которые представляют собой молитвы, пророчества, брачные песни («Песнь песней») и, конечно, истории из прошлого. Сам царь регулярно исполнял их под аккомпанемент струнных инструментов, восхищая своих приближенных и представителей духовенства. Он читал псалмы, чтобы показать свою верность Господу, поведать о событиях прошлого или поделиться своими чувствами с окружающими. Способность изъясняться в форме историй представляла его в глазах окружающих совершенно особым человеком. Казалось, что Давид обладает неземным талантом, а значит, правит по воле Бога. Харизма царя была построена на умении красочно и поэтично рассказывать истории. Этот талант помог ему утвердиться на троне и объединить вокруг себя разрозненные племена, населявшие Ближний Восток.

Язык историй понятен бедным и богатым, образованным и безграмотным. Широкая поддержка позволила ему пребывать у власти около сорока лет, а затем передать ее своему наследнику

Соломону. Давид был далеко не совершенный человек, со своими слабостями и пороками, но благодаря красноречию он сумел войти в историю как идеальный правитель. Умение говорить с помощью историй дало ему мощный инструмент влияния на своих подданных, и царь Израиля использовал его по максимуму.

Спустя три тысячи лет умение рассказывать истории стало одним из ключевых умений для руководителя. Впервые эту идею в бизнес-среде популяризировал американский топ-менеджер Дэвид Армстронг в своей книге «Управляй с помощью историй».

Все началось с того, что он был обеспокоен изменением корпоративной культуры в его компании из-за ее динамичного роста. Когда новые сотрудники заменяли ветеранов, Армстронг замечал, что поведение людей в командах тоже менялось: коллеги больше не знали имен друг друга; общие мероприятия вроде пикников не посещались. *«По мере того, как вы становитесь больше, связь может нарушаться. Я не хотел терять семейный колорит»*, — отметил по этому поводу сам менеджер.

Решив, что сторителлинг станет его новым способом управления, Армстронг начал писать «истории успеха» о своей компании и сотрудниках. Темы варьировались от того, как найти новые источники прибыли, до вопросов обслуживания клиентов. Ему удалось собрать несколько сот историй из жизни его организации, которые он постоянно рассказывал своим коллегам. Это были истории о мотивации, вознаграждении, обучении и даже найме. При этом в конце повествования он делал некий короткий вывод, который хотел донести до сотрудников. Сам он отмечал по этому поводу: *«Если вы не дадите морали, ваши люди могут неправильно истолковывать историю»*.

Сторителлинг даже изменил стиль руководства Армстронга: *«Люди обращают на вас больше внимания, а вы обращаете на них больше внимания. Чтобы что-то написать, лидер должен выйти из своего офиса и пообщаться»*. Когда сотрудники знают, что их слышат, они, в свою очередь, тоже слушают усерднее. Еще одно преимущество этой техники — истории устраняют или, по крайней мере, уменьшают потребность в правилах

и положениях. Сборники Армстронга дополнили руководство по политике компании. Причем такие анекдоты из жизни сотрудников читались и запоминались гораздо лучше, чем сухие инструкции.

Итогом такой активности топ-менеджера стал рост бизнес-показателей его организации, уменьшение текучести персонала и улучшение атмосферы в коллективе. Армстронг с удовольствием выступал перед сотрудниками, а те с интересом слушали увлекательные истории, которые происходили с ними во время работы.

Рассказывание историй — отличная техника управления для любой компании, независимо от ее размера. Каждый из нас любит слушать рассказы. Современные исследования показывают, что мы буквально созданы для того, чтобы рассказывать и слушать истории. Когда звучит повествование, слушатель и рассказчик испытывают похожие эмоциональные состояния, у них активируются одинаковые зоны мозга, отвечающие за творческое мышление. В этот момент люди буквально синхронизируются на уровне мозговых волн.

Современный руководитель может использовать истории из собственной жизни или же знаменитые притчи в качестве инструмента мотивации и влияния на подчиненных. Хорошая история способна подтолкнуть команду в нужном направлении, дать импульс к движению вперед или, наоборот, указать на риск, которого следует избежать. К тому же это один из лучших инструментов ораторского искусства, который выручает во время совещаний, выступлений с отчетами или защитой будущих планов перед вышестоящим руководством.



Развивающее задание

Вспомните, какие важные действия или вопросы вам предстоит обсудить с коллективом в ближайшее время. Попробуйте найти историю из вашей практики, которая поможет создать дополнительную мотивацию или послужит хорошим примером для текущей проблемы.

Если вы не можете найти такую историю в своей жизни, попробуйте найти что-то подходящее в Интернете или в этой книге. Запишите историю, используя законы композиции: события, которые послужили началом (зачин) — дальнейшее развитие ситуации (изменение) и ее разрешение (основная часть и кульминация), а затем завершение, где вы делаете некий вывод или призыв к действию.

Расскажите историю коллегам, когда представится нужный момент. Проследите за реакцией коллектива.

Вызвала ли она нужный отклик?

Появились ли у коллег вопросы?

Как изменилась атмосфера мероприятия?

КЕЙС № 33

Организуй для них триумф

*Награда не должна быть безвкусицей,
она имеет созерцательную функцию.*

Джонатан Барнбук, дизайнер

Во всех европейских городах, которые когда-то были имперскими столицами, можно встретить один и тот же абсолютно нефункциональный архитектурный объект. Он есть в Париже, Берлине, Санкт-Петербурге, Брюсселе, Мадриде и даже в Кишиневе, хотя тот и никогда не был центром империи. Речь идет о триумфальной арке.

Традицию воздвигать эти сооружения создали римляне. Они устанавливали эти памятники в честь победителей или в память о важных событиях. Однако постройка самой арки была лишь частью мероприятия, которое называлось триумфом. Его описание заслуживает отдельного внимания.

Он представлял собой торжественное вступление в столицу победоносного войска и его полководца. Триумфальное шествие считалось высшей наградой военачальнику, которой мог удостоиться лишь тот, кто вел войну в качестве главнокомандующего. В день триумфа жители Рима собирались на Марсовом поле, где их ожидал триумфатор. Его одевали в вышитую пальмовыми ветвями тунику, украшенную золотыми звездами пурпурную тогу, позолоченную обувь, в одну руку он брал лавровую ветвь, а в другой держал скипетр из слоновой кости с изображением орла наверху; на голове у него был лавровый венок.

Триумфатор ехал в богато украшенной колеснице, запряженной четырьмя конями. Его колесница являлась центром всего шествия, которое открывалось представителями знати и городской администрации. Она въезжала в город через специально сооруженную арку. Позади шли музыканты. Для публики, стоявшей по всему длинному пути процессии в нарядных костюмах, особенный интерес представляла та часть шествия, где победитель демонстрировал захваченную у врага добычу: знамена, драгоценности, пленников и даже экзотических животных из завоеванной страны. За спиной победителя стоял государственный раб, державший над его головой золотой венок. Этот раб время от времени напоминал полководцу, что тот лишь смертный, произнося фразу «*memento mori*» («помни о смерти»), и ему не стоит слишком гордиться собой.

Триумф был желанной наградой для римлян во все времена. Он добавлял победителю политического веса и был наглядной демонстрацией его успехов. Ощущения, которые испытывал как полководец, так и его солдаты, навсегда оставались в их памяти и служили стимулом для новых побед и завоеваний.

Традиция отмечать достижения никуда не исчезла и в современном мире. Страны проводят военные парады, а в мире бизнеса постоянно организуются корпоративные ивенты. В зависимости от масштаба успеха это может быть грандиозная вечеринка или камерная пицца-пати в честь успешной реализации проекта.

Один из самых забавных форматов отмечания успехов предлагает компания Aisle Planner, предоставляющая бизнесу облачные инструменты для управления бизнесом, проектами и торжественными событиями. Как только одна из команд получает новость о том, что они достигли успеха в чем-либо (закрыли важную сделку, запустили новый продукт), все ее участники немедленно останавливают работу и открывают бутылку шампанского. Руководитель произносит слова благодарности и каждый получает по бокалу игристого. Среди сотрудников даже бытует суеверие, что если они не откроют бутылку как можно скорее, то начнут терять клиентов.

Шутки шутками, но эта стратегия действительно работает. В компании низкая текучесть кадров, высокий процент возврата клиентов для повторных покупок и отличная динамика роста бизнеса.

К чему все эти описания устаревших празднеств и корпоративных вечеринок больших компаний? Дело в том, что каждому сотруднику важно испытывать радость и гордость от достижения результата и получать признание от высшего руководства. Ваши люди должны почувствовать себя триумфаторами в какой-то момент, чтобы вновь и вновь стремиться к этому переживанию. Согласно исследованиям института Гэллапа, которые описаны в книге Тома Рата «Наполнено ли ваше ведро: позитивные стратегии для работы и дома», чтобы сотрудник ощущал удовлетворенность

от своей работы и его продуктивность не снижалась, ему необходимо получать признание хотя бы один раз в неделю.

Объяснений важности подобных мероприятий сегодня множество. Нейрофизиологи указывают на выделение нейромедиатора эндорфина, отвечающего за ощущение счастья. Социальные психологи говорят об укреплении эмоциональных связей между сотрудником и деятельностью, которой он занимается в компании. Антропологи отмечают, что получение признания таким способом помогает увидеть смысл и придать профессиональной деятельности большую осмысленность. Так или иначе, отмечание успехов помогает создать чувство причастности к чему-то большему, ощущению удовлетворения и гордости за проделанную работу.

Существует множество способов отметить ваши успехи должным образом: от организации вечеринок и выездных мероприятий до вручения благодарственных писем и ценных подарков от топ-менеджмента. Ключевой момент в этом процессе — это выражение вашей признательности за работу, которую проделал коллектив. В устной и письменной форме. Если вы сумеете выразить ее, подкрепив принятым в вашей компании форматом «триумфального шествия», следующие проекты могут быть реализованы быстрее и качественнее.

Главное, не забывайте, что организация отмечания успехов вашей команды — это тоже часть вашей работы. И качественно отпраздновать большие и малые достижения команды тоже надо уметь.



Развивающее задание

Когда ваша команда достигнет какого-либо успеха в ближайшее время, подготовьте письменную благодарность для сотрудников, с конкретным описанием, за что именно вы выражаете признательность. Если вы организуете для них праздничное событие, то вам стоит подготовить небольшую речь со словами признательности для вашего коллектива.

Попробуйте запомнить реакцию сотрудников на ваши слова и наблюдайте за рабочим процессом в течение следующего месяца. Возможно, в нем произойдут положительные изменения.

ЧАСТЬ V



Лидерский стиль
мышления

КЕЙС № 34

Найди собственные принципы

*Философы превосходят остальных людей тем, что
если законы уничтожаются, философы будут жить по-прежнему.*

Аристипп

Рим знал разных императоров. В нем правил император-актер (Нерон), император-гладиатор (Коммод), император-солдат (Адриан), но одним из самых успешных считается император-философ. Его имя Марк Аврелий (121–180).

Его прозвище может навести на мысль, что он проводил все свое время в праздных беседах на отвлеченные темы с учеными мужами. Однако же большую часть своего правления он воевал — с племенами германцев и маркоманов на севере Европы, с сарматами и парфянами на Ближнем Востоке, с бунтовщиками-сепаратистами в Египте. А по вечерам в походной палатке вел личный дневник. Позже он оформил в книгу, получившую название «К самому себе». В ней император изложил свои взгляды на жизнь, смерть и трудные ситуации, в которых оказывался. Он напоминал себе о необходимости не поддаваться ненависти или гневу, несмотря на подлые поступки и промахи окружающих. Его не раз подвели приближенные и доверенные лица. Чего стоила измена его полководца Авидия Кассия, который поднял восстание против Марка Аврелия, когда тот тяжело заболел. Слухи о скорой смерти императора побудили военачальника поднять мятеж и провозгласить себя новым императором. Оправившись от болезни, правитель-философ не стал преследовать изменника, а неожиданно для всех простил его.

В своем сочинении Марк Аврелий постоянно возвращается к идее личной ответственности за свое эмоциональное состояние и поступки. Он раз за разом обращается к идеям своего древнегреческого кумира Эпиктета: пытаться переделать мир на свой лад бесполезно, каждая судьба содержит взлеты и падения, важно сохранять присутствие духа и не роптать даже в самые трудные времена. Препятствия — путь укрепления характера, невзгоды — возможность закалить волю.

В условиях постоянных войн и падения нравов римского общества он стремился к скромности и трудолюбию. Главными принципами его поведения были умеренность, доброта к окружающим и желание улучшить жизнь граждан Империи. Причем даже тех, кого полноценными людьми не считали. При нем убийство раба

стало расцениваться как преступление, были отменены некоторые телесные наказания для невольников.

В то же время император подчинялся воле сената, считая себя первым среди равных, но не выше других. Он уделял много времени утверждению справедливых законов и поддержанию порядка в границах страны. За свою деятельность он получил от потомков титул одного из «добрых императоров». Личная философия, пронизанная взглядами древнегреческой школы стоицизма, помогала ему справляться с жизненными трудностями. Благодаря ей он воспринимал их как возможность стать более сильным и стойким человеком. Современники отмечали, что власть не извратила его. И с первого до последнего дня правления он оставался скромным и человечным.

Память о его заслугах сохранилась до наших дней. Он один из немногих правителей, конный памятник которому стоит на одном из холмов Рима.

В деловой жизни говорить о своих правилах жизни стало популярным делом еще в начале XX века. Традицию, начатую Генри Фордом в книге «Моя жизнь. Моя работа», поддерживают отечественные и зарубежные топ-менеджеры. Одну из самых интересных книг о своих взглядах на бизнес и лидерство написал американский финансист Рэй Далио.

Этот предприниматель получил известность как основатель инвестиционной фирмы Bridgewater Associates. Его организация является одним из самых успешных хэдж-фондов в мире. Он основал ее после того, как потерял работу в компании Dominick & Dominick из-за того, что привел стриптизершу на одно из корпоративных мероприятий. Получив увольнение, он со своим бизнес-партнером принял решение создать собственный бизнес, где выступил топ-менеджером. Сегодня его компания управляет активами на сумму 160 млрд долларов.

В 2017 году он опубликовал книгу «Принципы: жизнь и работа», которая моментально стала мировым бестселлером. В ней бизнесмен открыто говорит о том, за счет чего построил свою успешную карьеру. Все началось с того, что в 1993 году сотрудники

написали ему письмо, в котором откровенно высказались о недостатках Далио как руководителя. В нем отмечалось, что Рэй, как менеджер, *«говорит или делает вещи, которые заставляют его коллег чувствовать себя некомпетентными, ненужными, униженными, перегруженными, недооцененными, притесненными или испытывать другие негативные эмоции»*. Затем у него состоялся разговор с этими подчиненными, который заставил Далио кардинально пересмотреть не только свое поведение, но и изменить культуру отношений в компании.

Благодаря этой ситуации он сформулировал ряд принципов, ставших основой для действий как его самого, так и его организации:

-
- 1** Примите реальность и работайте с ней.
 - 2** Сделайте «Пять шагов», чтобы получить то, что хотите от жизни.
 - 3** Будьте абсолютно непредубежденным.
 - 4** Примите тот факт, что люди «запрограммированы» по-разному.
 - 5** Научитесь эффективно принимать решения.
-

Суть этих постулатов можно свести к необходимости действовать и брать ответственность за свои поступки (пункты 1–2, 5), уважать окружающих и быть открытым к их обратной связи (пункты 3–4). В организации был внедрен принцип меритократии, когда продвижение по службе получали самые эффективные исполнители. В итоге вовлеченность и эффективность сотрудников стала расти, а бизнес-результаты улучшаться от года к году. Выстраивание отношений на основе «принципов» помогли Далио не только изменить отношения с коллегами в лучшую сторону, но и вдохнуть новую жизнь в компанию и вывести ее в лидеры рынка к началу 2000-х.

Покинув пост управляющего в 2017 году, Рэй Далио сосредоточился на благотворительности. Вместе с Уорреном Баффетом и Биллом Гейтсом он принял решение пожертвовать половину

своего состояния на нужды благотворительности. Он все еще живет по своим принципам и стремится донести свои идеи до нового поколения предпринимателей в своих книгах и публичных выступлениях.

Карьера менеджера состоит из множества ситуаций, в которых нет правильных и ложных действий. Руководителю приходится принимать решения, от которых зависят судьбы членов его команды, результаты компании и отношения с клиентами. Какие-то дадут результат, а какие-то окажутся ошибочными. Кто-то примет и поймет позицию начальника, кто-то может обидеться, пойти на конфликт или уволиться. И без четких внутренних убеждений гораздо сложнее сохранять внутреннее равновесие и продолжать двигаться дальше. Эти правила можно называть по-разному: «татуировки», «принципы», «ценности». Это не так уж важно. Главное, чтобы они стали вашим руководством к действию, своего рода операционной системой вашей жизни. Тем, что определяет ваши поступки. Благодаря им вы будете честны с собой и понятны окружающим. А еще они помогут вам найти близких по духу людей и те организации, с которыми вам будет легко и приятно сотрудничать.



Развивающее задание

Составьте список ваших менеджерских принципов или правил, на основании которых вы принимаете непростые решения.

Если не получается сформулировать их сходу, попробуйте вспомнить, чему вас научили самые сложные и интересные вызовы вашей управленческой жизни.

Какие выводы вы сделали из этих ситуаций?

КЕЙС № 35

Во время кризиса хороший менеджер на вес золота

*Это потрясающе — иметь на руках реальный кризис,
после того как половина твоей политической жизни ушла
на всякие скучные вещи вроде охраны среды!*

Маргарет Тэтчер

Великая Депрессия 30-х годов стала самой разрушительной экономической катастрофой XX века. Начавшись в США, она охватила весь мир, оставив без работы миллионы людей и уничтожив тысячи предприятий. В разгар кризиса президентские выборы в США выигрывает губернатор штата Нью-Йорк Франклин Делано Рузвельт. Перед ним стояла фантастически сложная задача — остановить самое масштабное обеднение страны в ее истории. Ему удалось достичь этого даже несмотря на парализацию нижней половины тела в результате перенесенного полиомиелита и жесткую оппозицию со стороны торгово-промышленной элиты.

Кризисное управление потребовало радикальных мер, получивших название «Новый курс». В считанные месяцы ему и его команде удалось остановить падение экономики. Была организована помощь бедным и безработным, стабилизирована работа финансовой системы, сельского хозяйства и промышленности. Его реформы имели продуманный и решительный характер. Часть нововведений Рузвельта, таких как программа социального страхования, Федеральная корпорация по страхованию вкладов и Комиссия по ценным бумагам и биржам, действуют в США до сих пор.

Второй президентский срок Рузвельта сопровождался экономической рецессией 1937 года, когда резко выросла безработица, а производство пережило очередной спад. Правительству Рузвельта вновь удалось справиться с кризисной ситуацией за счет масштабных федеральных программ.

В 1940 году он впервые истории США был избран на третий срок, возглавив страну во Второй мировой войне после нападения Японии на Перл-Харбор. До своего переизбрания на беспрецедентный четвертый срок в 1944 году, он не только стал одним из творцов антигитлеровской коалиции, но и сумел окончательно вывести американскую экономику из кризиса.

Весь период его правления сопровождался кризисными ситуациями международного масштаба. Более того, политикой президента были недовольны многие республиканцы, а также представители крупного бизнеса. Однако его ум и твердость характера позволили ему вывести США на ведущую позицию в мире.

Население страны доверялось этой сильной личности и шло за ним сквозь экономические падения и Мировую войну. Одной из главных причин такого поведения американцев была уверенность в том, что у Рузвельта есть четкий план действий и он способен его реализовать даже в условиях жесткого сопротивления. Свои намерения он озвучивал в так называемых «Беседах у камина» — серии радиообращений главы государства к населению. В период с 1933 по 1944 год состоялось тридцать таких передач, в которых президент освещал важные для страны политические и экономические вопросы. Они стали примером прямого и доверительного общения лидера государства с гражданами и обеспечили его беспрецедентной поддержкой на весь период правления. Франклин Делано Рузвельт и сегодня остается примером руководителя, способного реализовать намеченную программу и не отступить перед лицом самых больших трудностей.

Спустя семьдесят лет на США вновь обрушился экономический кризис. Он уничтожил несколько крупнейших финансовых учреждений страны и обвалил мировую экономику. Многие бизнесы оказались на грани гибели. Одной из компаний, которой угрожало банкротство, оказался символ промышленного могущества страны компания — «Форд».

За два года до кризиса генеральным директором этой фирмы стал Алан Малалли. На тот момент дела у организации шли из рук вон плохо, а финансовый кризис лишь усугубил ситуацию. Как и Рузвельту, ему пришлось пойти на непопулярные меры: продать бренды Jaguar и Land Rover, заложить все активы корпорации и обратиться за государственным займом.

Как и у Рузвельта, у этого менеджера был план («Business Plan Review» (BPR)), который обсуждался каждый четверг с командой топ-менеджеров. Малалли регулярно встречался с рабочими завода и представителями профсоюза, чтобы объяснить ситуацию в компании и прокомментировать действия, которые принимает высшее руководство для ее спасения. Так он сумел создать доверие и взаимопонимание между руководством и рядовыми сотрудниками.

Еще одним фактором успеха стал стиль общения CEO со своими топ-менеджерами. Во время еженедельных презентаций от директоров он попросил окрашивать слайды тремя цветами: зеленый означал, что эта тема не является проблемной; оранжевый, что вопрос требует повышенного внимания; красный, что ситуация, описанная на нем, критическая.

На первых встречах все менеджеры помечали свои слайды зеленым цветом. На это Малалли отметил, что в компании, которой грозит банкротство, не может быть все хорошо, и попросил присутствующих быть предельно честными. Один из менеджеров решил изменить цвет слайда на красный. Дальше последовал разбор ситуации и создание плана по решению проблемы. Со временем все члены топ-команды научились откровенно говорить о возникших у них неурядицах. Это помогло главе компании понять истинное положение дел и принимать эффективные решения.

В итоге Ford оказался единственным американским автопроизводителем, который избежал как банкротства, так и правительственной помощи во время кризиса 2008–2010 годов. Малалли получил общемировое признание как блестящий менеджер и был включен в ТОП-100 самых влиятельных людей в мире по версии журнала Time в 2009 году. Он оставил компанию в 2014 году, получив приглашение стать членом совета директоров Google.

Оба эти кейса показывают, насколько ценным становится компетентный менеджер для компании в кризисных ситуациях. В такие моменты харизма и способность мотивировать отходят на второй план. Когда все рушится, от руководителя требуется четкая программа, продуманные действия, твердость характера и способность признавать наличие проблем. В кризис таких руководителей не увольняют, их ищут и наделяют нужными полномочиями, чтобы исправить сложившуюся ситуацию.

Для того чтобы проявить качества лидера и грамотного руководителя, вам не стоит дожидаться очередного экономического кризиса. Просто вспомните, какой из ваших проектов или процессов находится в зоне риска либо под особым контролем

владельцев или топ-менеджеров вашей компании. Готовы ли вы говорить о проблеме открыто? Есть ли у вас план действий, если что-то пойдет не так? Знают ли члены вашей команды, что и как нужно делать, когда возникнут непредвиденные обстоятельства? Сможете ли вы отстоять вашу программу перед вышестоящим руководством? Ответы на эти вопросы покажут, сможете вы разрешить ближайшую кризисную ситуацию или нет.



Развивающее задание

Выберите один из проектов или участков работы, который содержит в себе риски, имеющие высокий уровень влияния на ваш проект или будущее организации.

Составьте план действий или несколько сценариев развития ситуации и возможных вариантов действий.

Обсудите ваши идеи с командой. Возможно, у вас получится найти новые подходы к работе и решить вопрос до наступления кризисного момента.

КЕЙС № 36

Менеджмент — это не работа, а путь развития личности

*Главная жизненная задача человека — дать жизнь самому себе,
стать тем, чем он является потенциально.*

Самый важный плод его усилий — его собственная личность.

Эрих Фромм

Если вы посмотрите телеинтервью с Джеффом Безосом 1999 года, то увидите лысеющего мужчину средних лет, который неуклюже смеется и называет себя «гиком»²⁵. В то время он ездил на старой «Хонде Аккорд» и одевался, как обычный офисный клерк. Тогда он мало соответствовал имиджу классического мультимиллионера, коим являлся.

Спустя двадцать лет основатель крупнейшего в мире ритейлера Amazon и богатейший человек на планете выглядит и ведет себя совершенно иначе. Он значительно прибавил в мышечной массе, говорит гораздо увереннее и даже принял решение бросить вызов Илону Маску со своим космическим проектом Blue Origin. Сегодня его называют «хладнокровным корпоративным титаном». Неплохо для гика, который начинал как продавец книг из гаражного стартапа...

Древний мир тоже знал одного гика, который к концу жизни приобрел божественный статус. Его звали Клавдий. И его взлет не менее примечателен, чем восхождение Джеффа Безоса.

С детства будущий император Рима был слабым и болезненным мальчиком, который едва держался на ногах. Современные исследователи предполагают у него наличие церебрального паралича или какого-то другого заболевания опорного двигательного аппарата. К тому же он заикался. Речь юноши была путанной и нескладной. Одна из его воспитательниц отозвалась о нем следующим образом: *«Человек, которого природа только начала создавать, но не закончила»*. Долгое время этот представитель знатного рода Юлиев-Клавдиев жил в безвестности у себя на вилле, создавая исторические трактаты, играя в кости и выдумывая новые буквы латинского алфавита. Слов «нерд» и «гик» тогда еще не придумали, но молодому Клавдию подошло бы такое звание.

А в 41 году н. э. этот человек стал императором Рима. Его племянник, известный своей эксцентричностью и жестокостью Калигула,

²⁵ Гик — человек, чрезвычайно увлеченный чем-либо; фанат. Изначально гиками именовали людей, крайне заинтересованных высокими технологиями (обычно компьютерами и гаджетами).

был убит заговорщиками, а других претендентов на трон на тот момент не нашлось. Дальше начались удивительные вещи. Слабый и болезненный Клавдий принимает на себя командование армией и всего за шестнадцать дней завоевывает Британию (то, чего не удалось сделать Юлию Цезарю и другим императорам за целое столетие), присоединяет ряд территорий на восточных границах империи и получает заслуженный триумф в Риме. Затем он переключается на благоустройство столицы и страны в целом. В период его правления реформируется законодательство, строятся каналы и водопроводы (акведук «Аква Вирго» работает в Риме до сих пор, питая знаменитый фонтан Треви), основываются новые города.

Оставаясь скромным и неприхотливым в быту, он заслужил непререкаемый авторитет у Сената, армии и простых граждан Рима. Сразу же после смерти он был обожествлен. На фоне его предшественника, безумного Калигулы, и непредсказуемого Нерона, которого подозревают в поджоге Рима, фигура Клавдия выглядит как образец скромного и талантливого правителя.

Необходимость управлять огромным государством проявила лучшие черты Клавдия: ум, справедливость, ораторские способности и стремление улучшить жизнь граждан. Он прошел непростой путь от скучающего затворника-заики до уважаемого римскими солдатами монарха. И этой трансформацией он обязан полномочиям и власти, которые оказались у него в руках.

Очевидно, управление и необходимость брать на себя ответственность способны развивать в личности лучшие качества. Необходимость ежедневно принимать сложные решения укрепляют характер и способны привести менеджера к глубоким личным трансформациям. Сегодня такие изменения личности называют вертикальным развитием лидера. Этот путь прошли не только Клавдий и Джефф Безос, но и многие другие: Оливер Кромвель и Александр Суворов, Билл Гейтс и Ричард Брэнсон. Руководство оказалось для этих людей способом закалки характера и путем раскрытия своих внутренних возможностей. Для этих личностей менеджмент был и остается не просто работой, а способом раскрытия своего потенциала.

Взгляните на путь, который вы прошли как менеджер. Какие личные качества получили развитие в последние несколько лет вашей карьеры? За счет каких именно ситуаций случился рост? Как вы думаете, какие еще личные качества вам стоит укрепить, чтобы стать лучше как управленец и как личность? Какие простые действия смогут дать вам необходимый результат в течение ближайшего месяца?

Например: вы хотите внедрить системный подход к общению с подчиненными. Для этого необходимо проводить индивидуальные беседы со своими сотрудниками как минимум один раз в две недели. Обсуждая результаты, которых добились ваши сотрудники за это время, а также трудности, возникшие у них, можно получить не только четкое представление об успехах вашей команды, но и сформировать в себе привычку к более дисциплинированному подходу в работе с командой.



Развивающее задание

Выберите черту вашей личности, которую вы бы хотели укрепить в ближайшее время. Например, целеустремленность. Составьте план ежедневных действий для ее развития на ближайший месяц. Чтобы гарантированно достичь успеха, заручитесь поддержкой членов вашей команды, личного коуча или вашего начальника. Спустя месяц проанализируйте полученный результат. Попросите коллег или вашего руководителя дать обратную связь, увидели ли они какие-то внешние изменения в вашем поведении.

КЕЙС № 37

Чендж-менеджмент для фараона

*Никогда не верьте тому, что несколько равнодушных людей
не могут изменить мир. Поскольку, несомненно, только они это
всегда и делали.*

Маргарет Мид, американский антрополог

Если во время посещения Египта вы заглянете в Каирский музей, то наверняка обратите внимание на зал, где сохранились весьма необычные изображения. На них нарисован фараон, поклоняющийся солнечному диску, лучи которого похожи на руки. Имя этого царя — Эхнатон. Он первый известный нам правитель, затеявший масштабные изменения в стране, завершившиеся для него полным поражением. Ошибки, допущенные этим монархом, в будущем повторят еще немало руководителей самых разных уровней. Но обо всем по порядку.

Придя к власти в середине XIV века до н. э., Эхнатон принял решение провести в своем царстве религиозную реформу. В тот период древние египтяне поклонялись множеству богов, ведущим из которых был Амон, бог солнца и небес. На пятом году правления царь, тогда еще называвшийся Аменхотеп IV («Бог Амон доволен»), пошел на необычный шаг. Он провозгласил главным культом страны почитание малоизвестного бога Атона и принимает новое имя Эхнатон («Полезный для Атона»). По приказу царя верховного бога стали изображать в виде солнечного диска с множеством рук. Традиционные изображения богов в виде людей с головами животных практически исчезают. Население страны, привыкшее к традиционным формам, сохранило старые практики и новый культ так и не обрел массовой поддержки.

Возможно, это послужило причиной следующего необычного решения Эхнатона. Он принимает решение перенести столицу из древних Фив во вновь основанный город Ахетатон («Горизонт Атона»). Туда переносятся царская резиденция, ключевые административные сооружения, переселяются тысячи жителей.

Баланс в общественной жизни также претерпел изменения. Жрицы нового культа получили в свои руки огромные богатства и руководящие должности. Старая религиозная знать оказалась не у дел.

Однако все эти трансформации не изменили жизнь общества в лучшую сторону. Мало кто понимал, почему нужно было отказываться от старых традиций и верований и поклоняться новому божеству. Даже жители его новой столицы поддерживали

в домашних условиях культ «старых» богов, о чем свидетельствуют материальные находки.

Так называемая реформа Эхнатона поддерживалась лишь его супругой Нефертити и представителями мелкой знати. Влиятельных сторонников или народной поддержки у царя не было. Масштабная затея обернулась грандиозным провалом. Откат к старым традициям произошел сразу же после смерти царя-реформатора. Только что созданная столица была покинута царской династией и его жителями сразу после смерти Эхнатона. Культ Амона был восстановлен его детьми, а новую столицу занесло песком. Ее обнаружили солдаты Египетской экспедиции Наполеона лишь в начале XIX века.

Вероятный сын Эхнатона, знаменитый Тутанхамон, после воцарения снова стал верховным жрецом Амона, как и его дед. На масштабную затею по религиозной реформе было потрачено огромное количество времени, ресурсов и сил, но никаких серьезных изменений в государстве так и не случилось. В конечном счете от изменений выиграли археологи и туристы, но не царь и его последователи. Попытка провести одну из первых известных нам коренных трансформаций на государственном уровне обернулась провалом.

А теперь давайте перенесемся через Атлантический океан на тысячи лет вперед в другое могущественное царство под названием Disney. Сегодня эта компания безусловный лидер индустрии развлечений. Корпорация прочно удерживает первые места по кассовым сборам в течение последних лет. Но в ее истории был период, когда она стала утрачивать лидерские позиции. В начале 2000-х годов студия переживала серьезный спад. Мультфильмы, которые она выпускала, не пользовались былой славой, подобно «Аллади-ну» и «Королю Льву». В то время как конкуренты из DreamWorks и Blue Sky выпускали более популярные работы («Шрек», «Мадагаскар», «Ледниковый период»). Чтобы реанимировать ключевое направление своей деятельности, студия купила компанию Стива Джобса Pixar, пригласив ее ведущих менеджеров Джона Лассетера и Эда Кэтмелла возглавить топ-команду.

Эти руководители повели себя мудрее, чем когда-то Эхнатон. Они не стали свергать Микки-Мауса с пьедестала, заменяя его пикасаровской лампой. Они не провозглашали лозунги про новый курс и не объявляли во всеуслышание про инновационное обновление. Менеджеры принялись менять культуру отношений между сотрудниками компании.

Прежде всего они внедрились один из основополагающих принципов Pixar — свободное общение между сотрудниками. Работа над фильмами студии стала вестись в творческих группах, которые состоят из представителей разных профессий: художников, сценаристов, режиссеров, аниматоров. Здесь нет места иерархии и подчинению. Есть лишь креативный процесс, где все работают на один результат — максимально качественный конечный продукт.

Второе нововведение, за которое отвечал непосредственно Джон Лассетер, затронуло работу с новичками. Disney перенял практику создания короткометражных анимационных фильмов силами новичков. Это дало возможность компании наращивать свой креативный потенциал за счет постепенного повышения уровня сложности проектов для команд.

Третий момент заключался в поощрении сотрудников к самовыражению. В частности, они могут подбирать себе удобное рабочее пространство, организовать его любым удобным и приятным для себя способом и т. п. Креативность и стремление видеть вещи в неожиданном свете стали качествами, которые поддерживались руководителями всех уровней, независимо от того, занимается подразделение творческой деятельностью или нет.

Кэтмелл и Лассетер внедрились новые нормы поведения, облегчающие процесс создания новых творений. Результаты не заставили себя ждать. Дисней вновь превратился в конвейер, выпускающий лучшие мультипликационные фильмы в мире. «Холодное сердце» (Frozen), «Моана» (Moana), обновленный «Король лев» (The Lion King), «Зверополис» (Zootopia). Это далеко не полный перечень кассовых хитов компании последнего времени. Корпорация вернула себе утраченные позиции и вновь стала лидером на рынке, не изменяя себе. Это все тот же Disney, с укоренившейся

вертикальной структурой и экспансивным характером роста бизнеса. В то же время изменения в культуре отношений между сотрудниками дали потрясающие результаты.

Казалось бы, современному менеджеру нет дела до событий, которые происходили на берегах Нила более трех тысяч лет назад. И в то же время каждый из руководителей участвует в многочисленных корпоративных трансформациях. Меняется структура компании, бизнес-процессы и стратегия работы на рынке, принципы найма персонала и прочее. Но многие изменения так и остаются на уровне красиво оформленных презентаций и проектов, не затрагивая основы и коренные принципы работы в компании. Случается так, что увлечение генерального директора модными «культурами» вроде «бирюзовых организаций» и «плоских структур» приводит к появлению новой организационной структуры, где персонал продолжает работу «по-старому». Как показывает опыт, качественные изменения в бизнесе возникают там, где меняется культура отношений, а не положение должностей. Новые результаты рождаются от упрощения и облегчения взаимодействия между сотрудниками, а не слепого внедрения очередной модной модели, обещающей исправить все проблемы бизнеса.



Развивающее задание

Проанализируйте последние изменения, произошедшие в вашей компании.

Что именно они затрагивали?

Получила ли компания ожидаемый результат?

Попробуйте разобраться в причинах успеха и неудач этих трансформаций. В каких случаях менялось качество отношений и нормы поведения сотрудников?

Затрагивался ли момент изменения характера коммуникаций между людьми или же это были формальные изменения организационных чартов и схем?

КЕЙС № 38

Бессмертные и безупречные

Как корабль назовешь, так он и поплывет.

Капитан Врунгель

В книге Максима Батырева «45 татуировок менеджера» автор называет своих подчиненных не иначе как «бойцы». Это логично, поскольку сам автор именуется «комбатом», подчеркивая свое отношение к армии и командирский статус. И это не просто красивая фигура речи. Это тоже управленческий прием, который позволяет руководителю добиваться нужного результата. Он известен с древнейших времен и заключается в следующем. Если вы хотите, чтобы люди вели себя особым образом, их нужно называть каким-либо необычным именем, которое бы подчеркивало качества этой группы.

Одним из первых народов, которые использовали такой подход, стали персы. Еще в VI веке до н. э. внутри их армии был сформирован специальный отряд, получивший название «Бессмертные». Вероятно, происхождение такого названия связано тем, что, как только кто-то из «бессмертных» погибал, его заменяли другим, поддерживая число воинского корпуса постоянным (десять тысяч человек).

Их подготовку начинали еще в детстве. Обязательными для воинов этого подразделения были умение хорошо стрелять из лука и скакать верхом. Элитные силы были экипированы лучшим оружием и дорогими доспехами. Они могли сражаться как тяжелая пехота и в качестве конницы. «Бессмертные» принимали участие во всех решающих битвах персидской армии. Они завоевывали Египет и Вавилон, сражались с афинянами и спартамцами в греко-персидских войнах. Им доверяли самые опасные операции и ключевые участки боя.

Практика называть «бессмертными» элиту армии перешла в византийскую, а затем и в современную иранскую армию. В массовой культуре их аналогом выступили «безупречные» из сериала и книг Джорджа Мартина «Игра престолов». Самих же «бессмертных», в довольно карикатурном виде, можно увидеть в кинокомиксе Зака Снайдера «300 спартанцев».

Максим Батырев, кстати, далеко не единственный, кто использует военные названия, чтобы влиять на настроение и результаты своей команды. Внутри компании Google существует проект

Javellin (Дротик), который возглавляет Ларри Пейдж. В группу входят сотрудники, занимающиеся подрывными инновациями (disruptive technologies). Их задача — создавать технологические прорывы, вроде «электромобилей» и искусственного интеллекта. Опять-таки, это лучшие специалисты организации, находящиеся в непосредственном подчинении у ее основателя. Именно на них делается ставка при создании инноваций, которые завоюют наш мир завтра.

Если вы хотите добиться особого отношения к труду от ваших сотрудников, вам необходимо придумать для них особое название, которое бы подчеркивало их статус или лучшие качества. В основе такого принципа лежит феномен, названный «эффект Пигмалиона». Это психологическое явление, при котором ожидания человека влияют на характер его действий и приводят к тому, что эти самые ожидания сбываются. Его открыл американский психолог Роберт Розенталь и назвал в честь персонажа древнегреческой мифологии. По легенде, скульптор Пигмалион создал прекрасную статую — девушку Галатею — и влюбился в свое творение. Благодаря божественному вмешательству статуя ожила. Творец увидел в камне нечто большее — живого человека, и в итоге этого самого человека и получил в жены.

Один из самых знаменитых экспериментов на эту тему провел профессор Лондонской школы бизнеса Дэн Кейбл в 2014 году. В одном из отделений благотворительного фонда Make-A-Wish сотрудникам предложили придумать себе веселые дополнения к официальным названиям их должностей. Спустя некоторое время ученые провели с ними глубинные интервью, показавшие, что яркие названия придали дополнительную мотивацию. Специалистам, которые помогают семьям с больными и умирающими детьми, стало легче сосредоточиться на смысле работы и нести эмоциональную нагрузку, у них снизился уровень стресса.

Чтобы подтвердить выводы, ученые провели полноценный эксперимент с сотрудниками сети клиник Make-A-Wish. Подопытной группе предложили выбрать себе новые названия. Инфекционист

превратился в «истребителя микробов», делавшая прививки медсестра в «снайпера», а техник-рентгенолог в «костеискателя». Перед переименованием и через пять недель после него ученые опросили сотрудников организации об их отношении к работе, затем сравнили полученные данные с двумя контрольными группами. Оказалось, что выбравшие самоназвания специалисты меньше уставали в эмоциональном плане, чувствовали больше признания и благодарности от родителей и детей.

Похожие результаты Кейбл получил и в других компаниях, что подтвердило его гипотезу: название должности влияет на ощущение человека от работы. Сегодня идеи этого ученого используют в своей практике как гиганты вроде Google и Disney, так и небольшие стартапы.

Как показали исследования, результативность труда сотрудников соответствует ожиданиям, заявленным в их должности. И вы можете управлять этими ожиданиями. Название вашего подразделения или команды может выражать как его функциональное назначение, так и миссию подразделения, характер людей, которые в нем работают. Вы и ваша команда можете выбрать себе мотивирующее название, которое будет вдохновлять вас на новые подвиги. В конце концов, каждый из нас стремится быть «бессмертным» героем, а не человеческим ресурсом.



Развивающее задание

Обсудите с командой, как бы вы хотели, чтобы называлось ваше подразделение (формально или неформально). Какие ассоциации вы хотите вызвать этим названием?

Поговорите об этом названии с вашими внутренними или внешними клиентами.

Совпадают ли их впечатления и эмоции от услышанного с тем, что вы закладывали изначально, или у них рождаются какие-то другие ассоциации?

КЕЙС № 39

Превращая проблемы в возможности

В сердце каждой трудности кроется возможность.

Альберт Эйнштейн

Ранние христиане, ставшие распространенной религиозной общиной во втором веке нашей эры, были настоящей головной болью для Римской империи. Судите сами. Власть цезарей признавать они отказывались, поскольку Христос был их единственным царем, других богов почитать не хотели, так как это противоречило их вере, подчиняться местным властям и отмечать традиционные праздники тоже. Покорности они предпочитали мученическую смерть.

Ситуация ухудшалась из года в год вместе с растущей популярностью новой религии. Чего только ни делали императоры и чиновники с этими непокорными: травили дикими животными на аренах цирков, подвергали пыткам и казням, морили голодом. Жестокие меры лишь способствовали увеличению числа симпатизирующих общине, члены которой без страха принимали смерть ради своей веры. К началу IV века нашей эры христиане стали одной из самых влиятельных религиозных групп в империи. Благодаря хорошо организованной инфраструктуре огромной державы новое верование распространилось с небывалой скоростью. Враждебный государству культ становился едва ли не доминирующей религией страны.

Проблему удалось решить императору Константину (272–337), имевшему оригинальный взгляд на происходящее. По отношению к набирающему небывалую распространенность религиозному течению он применил принцип «не можешь остановить — возглавь». Покровительство новой церкви позволило бы усилить власть императора и давало ему возможность опереться на христианскую общину, которая была хорошо организована и, как бы сейчас сказали, вертикально интегрирована. Каждую группу у них возглавлял пресвитер, через которого можно было влиять на всех, кто к ней принадлежит.

В 313 году правитель настоял на принятии особого закона: Миланского эдикта, утверждающего свободу вероисповедания, а затем и вовсе придал христианству статус государственной религии. Так проблема императора превратилась для него в возможность. Протяженное государство, в котором было огромное количество верований и культов, на тот момент трещало по швам. Единая религия помогла централизовать управление.

Чтобы усилить эффект, правитель перенес столицу империи в Константинополь в 330 году, где христианство изначально утверждается как государственная религия. В итоге Константину удалось не только остановить процесс распада страны изнутри, но и усилить собственную власть. Следующие императоры по достоинству оценили преимущества этой веры и сохранили ее статус. Угроза для Римской империи превратилась в шанс, который продлил ее жизнь на целое тысячелетие. Византийская империя, фундамент которой заложил этот правитель, просуществовала до середины XV века.

Поведение подчиненных в современном мире тоже приносит немало проблем руководству. И от того, как менеджер справляется с этими сложными ситуациями, зависит судьба ключевых проектов. Один из самых примечательных случаев, связанных с нестандартным решением сложной ситуации, произошел с компанией Automattic, занимающейся производством веб-интерфейсов. Вы наверняка сталкивались с их продуктом в интернете, поскольку множество современных сайтов сделано с помощью их программы WordPress.

В какой-то момент сотрудники этой фирмы перестали ходить на работу. Нет, работать они, конечно, не перестали, но вот офис посещать никто не хотел. На тот момент в организации числилось приблизительно пятьсот пятьдесят человек, из них в офис регулярно приходило всего пятеро. Результаты не снижались, но дорогостоящее здание в Кремниевой долине простаивало. Основатель компании и ее директор Мэтт Мулленвег не стал вводить штрафов, организовывать корпоративные тимбилдинги или угрожать людям увольнением. Он просто посмотрел на ситуацию как на новую возможность сделать жизнь своих сотрудников более комфортной. В итоге офис был продан, а ее лидер объявил, что отныне весь персонал Automattic работает удаленно. Совещания стали проводиться исключительно онлайн, а те, кто предпочитает работать в коворкингах, получили специальную стипендию на их посещение. Тем, кому по душе работать в Starbucks, фирма оплачивала кофе.

История с закрытием офиса привела к тому, что вовлеченность персонала только повысилась. Команды, освобожденные от необходимости посещать офис, стали более продуктивными и сфокусированными

на конечном результате. Люди из Automattic дорожат свободой и редко покидают фирму по собственному желанию, ее рыночная стоимость выросла до миллиарда долларов, а сам Мулленвег признан одним из ведущих предпринимателей мира по версии журнала Inc.

Любой менеджер сталкивается в своей работе с огромным количеством проблем. Собственно, его и нанимают для того, чтобы он эти проблемы решал и не создавал новых. В то же время многие руководители не видят за проблемами в работе с персоналом потенциальных возможностей.

Один из самых авторитетных специалистов в сфере управления Ицхак Адизес²⁶ настаивает, что отличительной особенностью работы менеджера является способность видеть в любых изменениях не только проблемы, но и новые возможности. Он даже предложил использовать для этого новое слово *oppohtreat* (*opportunity + threat* или возможность + угроза). Такой взгляд на ситуацию позволяет находить нестандартные управленческие решения и мотивировать команду. Когда люди видят сложную ситуацию в новом для себя свете, они находят в себе силы двигаться дальше, достигая намеченного результата.

Ниже следует ряд вопросов, помогающих видеть происходящее в новом ракурсе:

-
- Чему меня может научить эта ситуация?
 - Какой ценный опыт я приобрету, если решу эту проблему?
 - Как я смогу использовать этот управленческий кейс в своей работе в будущем?
 - Что нового я узнал о себе и своей команде в процессе работы над этой ситуацией?
-

²⁶ Консультант крупнейших компаний мира (Coca-Cola, Bank of America) и целых государств.



Развивающее задание

Составьте список проблем, с которыми вы сталкиваетесь в качестве руководителя.

Ответьте себе на вопросы из списка выше.

На основе полученных ответов попробуйте прописать план действий, который поможет вам разрешить текущую проблему и получить новые, более качественные результаты.

КЕЙС № 40

Конфликт — лучший друг руководителя

Наиболее легкий и наименее конструктивный ответ на внутриорганизационный конфликт — сделать вид, что нет никакого конфликта.

Лайл Шалле, американский специалист по менеджменту

Лидер умеет идти на конфликт. Эта аксиома работает и в политике, и в бизнесе, и в менеджменте. Тот, кто способен защитить интересы группы, нарушить статус-кво в пользу назревших преобразований, способен получить власть, авторитет и признание. История знает множество таких примеров. Одним из самых ярких — жизнь Нельсона Манделы (1918–2013).

Этот человек начал свою политическую карьеру как борец за права граждан ЮАР, страдавших от политики апартеида²⁷, в 1948 году. Он стал членом Африканского национального конгресса (АНК) и активным сторонником ненасильственной борьбы с местными властями. Мандела выступал организатором проявлений гражданского неповиновения, устраивал массовые национальные марши и акции протеста. Власти отвечали арестами и силовым давлением. В ответ на агрессию в АНК также перешли к вооруженным действиям. В конце концов лидера движения арестовали по обвинению в организации государственного переворота и отправили в тюрьму на двадцать семь лет.

Мандела продолжил свою борьбу в заключении. Там он обучался в Лондонском университете по программе заочного обучения и впоследствии получил степень бакалавра юридических наук. Выучив тюремный устав, он смог отстаивать права заключенных, которых унижала охрана. Несмотря на жесткие тюремные условия и пребывание в одиночной камере, он продолжал быть лидером движения за равноправие для всех жителей ЮАР.

После выхода из тюрьмы он выиграл президентские выборы в 1994 году и осуществил долгожданные перемены в своей стране. После отмены режима апартеида переключился на противодействие распространению СПИДа, который принял в стране масштабы эпидемии. До самой смерти 5 декабря 2013 года этот человек оставался символом стойкости и борьбы за тех, чьи права были несправедливо ущемлены.

Если Нельсон Мандела доказал, что конфликт жизненно необходим для перемен, то американец Винс Макмэн возвел конфликт

²⁷ Политика разделения общества по расовому признаку.

в ранг высокого искусства и построил на нем свою собственную империю. Он генеральный директор World Wrestling Entertainment (WWE) — компании, занимающейся проведением мероприятий рестлинга²⁸.

Получив в управление небольшую компанию своего отца в 80-х, он сумел вывести этот бизнес на совершенно новый уровень. Винс превратил ее в международного лидера спортивных зрелищ. Именно благодаря ему рестлеры Дуэйн Джонсон, Халк Хоган и Джон Сина превратились в кинозвезд и стали настоящими знаменитостями. А еще Винс сделал то, что до него не делали обычные управленцы ТОП-уровня. Он начал участвовать в шоу своей компании в качестве менеджера-злодея «мистера Макмэна», который постоянно злоупотребляет властью, нарушает правила и оскорбляет своих сотрудников. Он выходил на ринг, чтобы сразиться с Шоном Майклзом, Брэтом Хартом и другими артистами; участвовал с ними в закулисных перепалках и даже был избит больничной уткой в госпитале своим главным «врагом» — рестлером Стивом Остином.

Самый известный его конфликт был организован с Дональдом Трампом в 2007 году и получил название «битва миллиардеров». Первоначально будущий президент США хотел сразиться с Макмэном сам, но затем было решено, что оба выберут себе «чемпиона» для борьбы на главном для WWE мероприятии года под названием WrestleMania. Это был матч «Волосы против Волос». Человеку, чей борец проиграл, должны были побрить голову налысо прямо на ринге. Схватка стала кульминацией вечера. Винс проиграл... Трамп и его борец Бобби Лэшли на глазах у всего мира побрили CEO с помощью того самого Стива Остина, который был приглашенным рефери на этом матче.

Подобные события подогревали интерес публики и увеличивали популярность WWE. Винс постоянно создавал все новые и новые конфликты. Конечно, со стороны это выглядело как клоунада

²⁸ Театрализованное спортивное шоу, сочетающее борьбу и работу на публику.

и эпатаж, но главная цель была достигнута. Его бренд оказался в центре американской поп-культуры конца 90-х — начала 2000-х, привлекая миллионы телезрителей и попадая в число самых рейтинговых передач по телевидению. Затем настал черед остального мира. Сегодня компания проводит многотысячные стадионные шоу во всех уголках мира: Великобритании, Саудовской Аравии и Австралии. И все благодаря тщательно продуманным и срежиссированным конфликтам, за которыми с интересом наблюдает весь мир.

В своей книге «Пять пороков команды» один из ведущих экспертов по управлению Патрик Ленсиони утверждает, что конфликт — это необходимое условие для достижения поставленных целей. Если проблемы замалчиваются, а члены команды не способны открыто высказывать, что им не нравится в процессе работы, то ожидаемые результаты не приходят. Конфликт позволяет прояснить позиции и интересы сторон и начать движение навстречу друг другу. Именно такие трения позволяют больше внимания уделить качеству продукта, распределить командные роли и превратить формальные правила в реально действующие законы работы в вашей команде.

Не только Винс Макмэн, но и Стив Джобс, Илон Маск, Джеф Безос — мастера создания конфликтных ситуаций. Они постоянно находятся на грани столкновения со своими командами, требуя от них более высокого качества работы. Порой то, к чему они стремились, казалось невозможным, происходили скандалы и стычки. А потом команда выдавала нужный результат. И в этом суть конфликта — дать людям энергию, спортивную злость и стремление доказать, что они могут лучше. Если ваши люди понимают, что вы жестко подходите к проблеме, но мягко к людям, они также смогут научиться искусству конструктивного обострения. Используя конфликты как ресурс и эмоциональное топливо, вы сможете добиться наилучших показателей.



Развивающее задание

Ответьте на вопросы ниже:

Какие текущие рабочие ситуации требуют от вас пойти на конфликт?

С кем из сотрудников необходимо поговорить откровенно, чтобы прояснить сложные моменты в ваших отношениях?

Какие слова и действия помогут сохранить конструктив, если вы инициировали конфликт?

КЕЙС № 41

Дай себе право на перерождение

*Это самое лучшее, что только может в жизни случиться.
Когда тебя увольняют, ты перестаешь толочь воду в ступе
и начинаешь что-то менять в своей жизни.*

Чак Паланик «Бойцовский Клуб»

В декабре 1949 года на остров Тайвань прибыло судно, в котором находился человек, потерявший все. Его звали Чан Кайши (1887–1975). Еще пять лет назад он был президентом Китайской республики и ее главнокомандующим в войне с Японией. После окончания Второй мировой войны его партия вступила в гражданскую войну с коммунистами во главе с Мао Цзэдуном. Победу одержали сторонники Мао, а республиканцы были вынуждены покинуть материк. Мигранты переселились на небольшой остров, чтобы построить новое государство с нуля.

С 1950 года в мире существует два Китая: Китайская народная республика на континенте и островная Республика Китай. Еще недавно Чан Кайши управлял огромным государством, решал сложнейшие проблемы по реформированию экономики и борьбы с захватчиками. Теперь же в его распоряжении оказался небольшой остров в Тихом океане, куда прибыло два миллиона беженцев.

Несмотря на постоянную напряженность²⁹ в отношениях с коммунистами и нехватку ресурсов, Чан Кайши и его партии «Гоминьдан» удалось создать одну из самых процветающих мировых экономик буквально за двадцать лет. Он использовал весь свой опыт, чтобы быстро перестроить аграрную экономику на промышленный лад и создать на острове развитую инфраструктуру. Из страны, которая получала американскую экономическую помощь в 50-х, она быстро превратилась в международного финансового инвестора. В 70-х годах Тайвань стал вторым быстрорастущим государством в Азии по уровню экономики после Японии. Наряду с Гонконгом, Южной Кореей и Сингапуром это государство получило известность как один из «четырёх азиатских тигров». Его основатель заложил отличную основу для благополучия будущих поколений. Сегодня по уровню жизни эта страна является лидером не только в Азии, но и во всем мире. Чан Кайши преодолел тяжелейшее поражение и доказал всему миру, что настоящий лидер способен добиться успеха даже после сокрушительного поражения.

²⁹ Между коммунистическим Китаем и Тайванем периодически случались военные столкновения.

Спустя семьдесят лет другой харизматичный лидер вынужден был покинуть материк и основать успешный стартап на острове. Его имя — Евгений Чичваркин.

В 1997 году он вместе со своим деловым партнером создал «Евросеть». Это был крупнейший сотовый ритейлер на постсоветском пространстве. В начале 2000-х вы могли купить мобильный телефон в салонах связи этой компании в Кишиневе, Минске, Киеве и Владивостоке.

Компания, проповедовавшая идеологию бизнеса в стиле фанк, была настоящей «фиолетовой короной» на рынке того времени. Ее эпатажный маркетинг всегда был на грани фолла. Чего стоят рекламные слоганы вроде «Евросеть, Евросеть, цены просто ох...ть» и акции вроде «Раздаться за телефон», «Мисс грудь», «Эротическая фотография» и т. п. Сам Чичваркин выступал в роли солиста в этом рок-н-рольном движении, занимаясь написанием так называемых «цветных писем». В них он стремился достучаться до каждого сотрудника, поясняя простыми словами бизнес-истины и логику своих управленческих решений.

Вот выдержка из одного такого письма:

Рыба гниет с головы.

За 5-й год к нам пришло 17 000 сотрудников, еще не все оевросетились. Если новоиспеченный руководитель быстро окружает себя ленивыми друзьями, вороватыми родственниками и бл...ми, ну его нах..! Только дайте знать!

После семи лет успешного бизнеса у компании начались проблемы с правоохранительными органами. В конце концов Чичваркин вынужден был покинуть страну и продать свое детище. В 2007 году в Лондоне он перезапустил свою карьеру, открыв элитный магазин Hedonism Wines. Сегодня это один из лучших винных бутиков мира. Евгений сумел организовать поставки элитных алкогольных напитков, создал отличную управляющую команду и отзывчивый персонал. Иногда он сам обслуживает покупателей, причем делает это профессионально и с большой любовью.

В Англии ему удалось то, к чему он всегда стремился — создать первоклассный розничный магазин. Но для этого ему потребовался весь его предыдущий опыт и готовность начать сначала в новой для себя сфере.

Карьера руководителя динамична. Она предполагает готовность начать с нуля. Кто-то из менеджеров уходит на стартап, чтобы реализовать свои управленческие и деловые амбиции. Кто-то становится бизнес-спикером, тренером или консультантом, а кто-то просто меняет отрасль работы. Любое такое изменение — это новая среда и новые вызовы. Те из управленцев, кто дает себе право на перерождение, выходят на новый уровень за счет преодоления новых трудностей. Такие люди способны дать гораздо больше своим новым организациям и командам за счет богатого и разнообразного опыта. Без них невозможно получить новый взгляд на вещи, инновации из других сфер, а также заряд на изменения. Примеров, подобных Чан Кайши или Евгения Чичваркина, можно приводить довольно много. Это не только Стив Джобс с Pixar или Илон Маск с Tesla, но и Петр Чернышов, который перешел в компанию «Киевстар» из пивоваренной компании Carlsberg Ukraine. Именно он сумел перевести компанию в цифровую эпоху с форматом связи 2G к современному LTE (4G). Это лишь несколько фамилий из длинного списка менеджеров, которые отважились пойти на обновление и дать новым для себя организациям дополнительный импульс в развитии.



Развивающее задание

Ответьте себе на следующие вопросы:

Что я буду делать, если завтра потеряю работу?

Какую новую для себя отрасль и позицию я готов рассмотреть в качестве следующего этапа в своей карьере менеджера?

Готов ли я принять перемены в моей карьере, как новый захватывающий вызов?

КЕЙС № 42

Найди свое место

Следуй за своим вдохновением, и Вселенная откроет тебе двери там, где раньше были стены.

Джозеф Кэмпбелл, американский антрополог

2 декабря 1956 года на побережье Кубы высадились двое мужчин, которые вели за собой немногочисленный отряд повстанцев. Их звали Фидель Кастро и Эрнесто Че Гевара. Спустя два с небольшим года они захватили власть на Кубе и провозгласили ее социалистической республикой.

Хотя у них были общие убеждения и цели, жизненные пути этих революционеров разошлись довольно быстро. Фидель возглавил страну и управлял ею в течение следующих пятидесяти лет. Судьба Эрнесто сложилась совершенно иначе. После захвата власти он получил высокие посты в новом правительстве — президента Национального банка Кубы, а затем министра промышленности. Но быть чиновником ему совсем не хотелось. У него было иное призвание.

1 апреля 1965 года аргентинец пишет прощальные письма родителям и детям (*«Ваш отец был человеком, который действовал согласно своим взглядам и, несомненно, жил согласно своим убеждениям... Будьте всегда способными самым глубоким образом почувствовать любую несправедливость, совершаемую где бы то ни было в мире»*) и покидает Кубу.

Его путь лежал далеко на Восток. В Африку. Революционер с небольшой группой сподвижников прибыл в Конго, где разгорелась гражданская война. Однако в этот раз захватить власть ему не удалось. Восстание левых сил было подавлено. Эрнесто пришлось бежать в Танзанию. В джунглях Че подхватил малярию и вынужден был отправиться на лечение в Чехословакию. После неудач в Африке он решил продолжить повстанческую деятельность в джунглях Боливии. Там он и нашел свою смерть. После нескольких месяцев партизанской борьбы аргентинец был схвачен и расстрелян в октябре 1967 года.

За свое стремление устраивать перевороты Че Гевару можно назвать серийным революционером. Он сам это понимал, утверждая, что нужно *«создать два, три... много Вьетнамов»*. Роль чиновника, пусть даже всеми уважаемого, была ему не душе. Он не стремился к власти или даже управлению. Че был лидером Революции. Его место всегда было на передовой. И он постоянно рисковал своей жизнью, потому что это и была его сущность.

У его соратника Фиделя Кастро было другое призвание — управлять своей страной. И он посвятил свою жизнь служению любимой стране и ее гражданам. Итоги его правления безусловно спорные, но в искренности его желания сделать жизнь кубинцев лучше усомниться уж точно нельзя.

В мире бизнеса развлечений также есть два близких человека, которые раскрыли весь свой потенциал, занимаясь тем, что соответствовало их призванию. Это братья Дисней. Судьба Уолта хорошо известна. Вся его жизнь была связана с творчеством. Он начал свою карьеру как художник на студии кинорекламы, затем занимался кинопроизводством, после чего основал собственную анимационную студию. Творческий путь этого человека продолжался около сорока лет. За это время он снял более ста фильмов и выступил продюсером более пятисот кинокартин. Под его руководством были созданы самые популярные мультипликационные персонажи XX века: Микки Маус, Дональд Дак, Бэмби и многие-многие другие. Призванием Уолта была мультипликация, поэтому он гораздо меньше вовлекался в вопросы управления, чем его брат.

История жизни Роя Дисней не так широко известна, как биография его младшего брата. Именно он сделал компанию финансово стабильной и превратил ее в гиганта развлекательной индустрии. Рой стал первым генеральным директором фирмы в 1929 году, хотя официального названия у его должности не было до 1968 года. При этом он не выступал продюсером мультфильмов компании, предпочитая не вмешиваться в творческий процесс. Его сферами были финансы, переговоры с партнерами, масштабирование бизнеса. На протяжении всей своей жизни Рой отвергал славу и популярность, которые возникли благодаря его брату. У него было свое призвание — управлять царством, которое создал младший из Диснеев.

Как и брат, он полностью раскрыл свой потенциал. Только не в качестве творческого человека, а как успешный менеджер. При нем небольшая анимационная студия превратилась в лидера киноиндустрии и успешную международную корпорацию. Его наследники до сих пор управляют бизнесом, который продолжает

развиваться из года в год. Сегодня компания, созданная братьями Дисней, прочно удерживает пальму первенства на рынке развлечений.

Один из ведущих экспертов в сфере управления Маркус Бакингом в своем бестселлере «Сначала нарушьте все правила» утверждает, что главная задача руководителя — помочь сотруднику найти свое место в организации. Позицию, где специалист сможет раскрыть весь свой потенциал. Это может быть управленческая должность, а может быть и позиция технического специалиста. То же касается и самого менеджера. В корпоративной структуре сотрудники часто стремятся к занятию наивысших должностей ради финансовой выгоды или статуса. Карьера и деньги превращаются в самоцели. В то же время многим людям на самом деле не нравится то, что они делают. Как результат — эмоциональное выгорание, кризисы и конфликты на рабочем месте. От этого страдают они сами, их коллеги и организации, где они работают.

Бакингом предлагает другой подход. По его мнению, каждого специалиста нужно развивать, помогая ему найти свое место, а не подняться на следующую ступеньку служебной лестницы. Это увеличивает продуктивность, повышает вовлеченность и гарантирует более продолжительное время сотрудника в компании. Управленец же способен сам найти для себя то самое место, где его способности будут реализованы максимально. Но без четкого понимания, что это за позиция и как ее занять, добиться полноценного раскрытия вашего таланта практически невозможно.



Развивающее задание

На ваш взгляд, какая должность в компании позволит вам максимально раскрыть свой профессиональный потенциал?

Если вы находитесь на какой-то другой позиции, обсудите план вашей карьеры с руководством.

Вы можете воспользоваться инструментом «Дорожная карта развития карьеры», которая заполняется исходя из ваших карьерных устремлений и планов.

Дорожная карта карьеры

Желаемые карьерные результаты	Предполагаемые сроки	Задачи для достижения результата	Срок выполнения задачи	Какая поддержка / Какие ресурсы требуются со стороны руководителя
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
+	-	+	-	+
-	-	-	-	-
+	-	+	+	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
+	-	+	+	+
-	-	-	-	-



Заключение

Однажды на тренинге по менеджменту мне встретился помощник капитана дальнего плавания. Обычно люди подобных профессий не посещают такие мероприятия, и мне стало интересно, почему он пришел сюда. В ответ на вопрос о причине визита на это обучение моряк рассказал такую историю:

— Когда я только поступил на службу на свой первый корабль, спросил у капитана: «Что самое сложное на корабле?» Думал, что это будет что-то вроде «проходить сквозь шторм» или «поддерживать все механизмы в рабочем состоянии». Вместо этого я услышал неожиданный для себя ответ: «Самое сложное на корабле — это люди». Я здесь, чтобы разобраться, как устроена самая сложная часть на моем судне, — подытожил мой собеседник.

Сложностей во взаимодействии внутри команды всегда хватает. В управлении необходимо соблюдать баланс между ориентацией на результат и отношениями с подчиненными, соблюдением процедур и поддержанием хороших отношений между членами команды. Достичь такого равновесия порой непросто. Внутри организаций и на рынке постоянно происходят изменения, которые могут «выбить из седла» любого руководителя. Порой проекты начинают напоминать затяжные военные компании, где плановые показатели достигаются дорогой ценой и не всегда стоят затраченных усилий.

Достижение больших результатов и решение сложных проблем в таких условиях требует от менеджера не только набора определенных знаний и навыков. Необходимо также обладать особым стилем мышления, умением создавать определенную рабочую среду и быть гибким в плане выбора управленческих ролей для усиления влияния на коллег. Чем выше позиция руководителя в организационной

иерархии, тем шире должен быть его кругозор и глубина понимания вещей. От этого зависит его успех в общении с клиентами и первыми лицами компании. Опора на такие сферы, как спорт, философия, история, искусство помогают не только сохранять лидерский статус в глазах подчиненных, но и находить подсказки для решения различных вопросов, связанных с управлением.

Успехи как всего подразделения, так и отдельных подчиненных, во многом зависят от уровня вовлеченности менеджера. Надеюсь, что эта книга стала источником вдохновения и мотивации, чтобы играть руководящую роль как можно лучше. Перед вами будут возникать все новые и новые вызовы. Верю, что примеры деятелей, с которыми вы познакомились, помогут справляться с рабочими проблемами и находить выходы из нестандартных ситуаций.

Напоследок мне бы хотелось сказать следующее. Я считаю, что миссия руководителя состоит в том, чтобы помочь своим подчиненным раскрыть их профессиональный потенциал. Это же касается отношений между менеджером и организацией, которая пользуется его услугами. Миссия и цели компании раскрываются не только в продукте, который получают клиенты, но и в культуре отношений, существующей внутри нее. Эту культуру создают управленцы своими повседневными действиями: ставя цели во время собраний, давая обратную связь коллегам, оценивая результаты работы подразделения. И чем качественнее происходят эти рутинные события, тем эффективнее и счастливее становятся люди в организациях. Так внутри организаций возникают конструктивные отношения, позволяющие ей идти в ногу со временем и достигать желаемого. Предложенные мною кейсы направлены на то, чтобы менеджеры осознанно строили со своими людьми именно такие отношения: доверительные, поддерживающие и продуктивные. Основанные на ответственности и инициативе.

Надеюсь, что практические инструменты, с которыми вы познакомились, станут вашими верными помощниками. Желаю вам брать все новые и новые рубежи с вашей доблестной командой, отмечать заслуженные триумфы и управлять все лучше и лучше!

С уважением Антон Савочка



Благодарности

Этот труд появился благодаря одному из лучших людей, которых я знаю — Денису Чудле. Несколько лет подряд он твердил мне: «Антон, тебе нужно пользоваться своим историческим образованием! Ты же кандидат наук!» В какой-то момент я понял, что готов услышать его совет. Так началась работа над книгой, с которой вы познакомились. Денис, спасибо тебе за поддержку в течение стольких лет!

Мне довелось поработать с разными менеджерами. С кем-то получалось построить продуктивные отношения, с кем-то нет. И все же мне бы хотелось сказать всем им спасибо за примеры и опыт, которым они поделились. Отдельную благодарность выражаю Денису Бродскому и Дмитрию Стефановичу. Вы — лучшие менеджеры, которые встретились на моем пути. Многие примеры, вошедшие в этот труд, взяты из вашей практики.

Екатерина Сорока, мой менеджер в компании Ernst&Young (EY), — одна из немногих людей в моей жизни, которая дала мне второй шанс. Причем дважды. Я практически не встречал управленцев, которые готовы верить в людей с такой силой и давать возможность проявить себя. Катя, большое тебе спасибо!

Мои друзья и замечательные менеджеры Станислав Ткаченко и Дмитрий Епанчинцев оказали мне неоценимую помощь при подготовке рукописи. Их опыт и рекомендации послужили основой для многих кейсов, которые я описал. Без их кейсов и глубокого понимания принципов руководства я бы не смог создать эту работу.

Кандидат исторических наук, преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета и мой близкий друг Владимир Калиновский согласился выступить моим научным

консультантом при подготовке этой книги. Без его ценных замечаний и поддержки она была бы не такой точной и качественно проработанной.

Мой литературный коуч Татьяна Спирина помогла мне увидеть в этой книге глубину, о которой я даже не задумывался. Таня, спасибо тебе большое за возможность сотрудничать с тобой и писать новые книги!

Всем учителям, которые развивали во мне любовь к истории в школе и университете, мне хотелось бы выразить отдельную благодарность. Ваш труд не прошел зря и послужил основой для моей работы.

Мои близкие друзья Юлия Зайцева, Иван Бутусов, Инна Чурикова, Елена Никольская, Александра Азархина, Евгений и Анна Боровских — неиссякаемый источник поддержки и вдохновения для меня. Я вам искренне благодарен!

И наконец огромное спасибо моим родителям, которые поддерживают меня во всех моих начинаниях.



Список использованной литературы

Кейс №1

Емельняк Д. Свобода, правила, конфликты. Как работает «Википедия» / Дариуш Емельняк. — Минск : Дискурс, 2016. — 448 с.

Синек С. Начни с вопроса «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать / Саймон Синек ; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2015. — 272 с.

Франкл В. Человек в поисках смысла / Виктор Франкл ; пер. с англ. и нем. — Луганск : Биг-Пресс, 2012. — 304 с.

Эрс Ж. История крестовых походов / Жак Эрс ; пер. с фр. — М. : Евразия, Клио, 2014. — 318 с.

Кейс №2

Габриэль Р. Ганнибал. Военная биография величайшего врага Рима / Ричард Габриэль. — М. : Центрполиграф, 2012. — 318 с.

Лэмб Г. Ганнибал: один против Рима / Гарольд Лэмб ; пер. с англ. Л. Игоревский. — М. : Центрполиграф, 2003. — 443 с.

Эванс Э. Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее / Эшли Эванс. — 2-е изд., испр. ; пер. с англ. — М. : Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. — 416 с., ил.

Кейс №3

Lansing A. Endurance: Shackleton's Incredible Voyage / Alfred Lansing. — New York : Basic Books, 2014. — 292 p.

Georgiadis F. Jane.ai CEO David Karandish : "I don't believe in a big line between "sacred" and "secular" work" / Fotis Georgiadis // <https://medium.com/authority-magazine/jane-ai-ceo-david-karandish-i-dont-believe-in-a-big-line-between-sacred-and-secular-work-92e5fdb1826f>.

Кейс №4

Cawkwell G. Epaminondas and Thebes / George Cawkwell // The Classical Quarterly, New Series. — 1972. — V. 22, № 2. — P. 254—278.
Шей Т. Доставляя счастье: от нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Тони Шей ; пер. англ. С. Филин. — 3-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 304 с.

Кейс №5

Гусев В. Горизонты свободы: повесть о Симоне Боливаре / Владимир Гусев. — М. : Политиздат. Пламенные революционеры, 1972. — 383 с.
Пинк. Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк ; пер. с англ. — 2-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 274 с.
Фрайд Д. ReMote: офис не обязателен / Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемаер Хенссон ; пер. с англ. Сергея Филина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 288 с., ил.

Кейс №6

Корриган Г. Столетняя война. Великое и славное приключение / Гордон Корриган ; пер. с англ. — М. : АСТ, Neoclassic, 2015. — 352 с. — (Страницы истории).
Louis J.C. The Cola Wars: The story of the global battle between the Coca-Cola Company and PepsiCo / J.C. Louis, Harvey Z. Yazijian. — New York : Everest House, 1980. — 386 p.
Sinek S. The Infinite game / Simon Sinek. — Portfolio ; Penguin, 2019. — 251 p.

Кейс №7

Левандовский А. Жанна д'Арк / Анатолий Левандовский. — Изд. 3-е. — М. : Молодая гвардия, 2007. — 239 с. : ил. — (Жизнь замечательных людей).

Chouinard Y. Some Stories : Lessons from the Edge of Business and Sport / Yvon Chouinard. — Santa Clara : Patagoia, 2019. — 464 p.
Sull D. Managing by Commitments / Donald Sull // Harvard Business Review [<https://hbr.org/2003/06/managing-by-commitments>].

Кейс №8

Волковский Н. Александр Македонский. Рожденный побеждать / Николай Волковский . — М. : Изд-во АСТ, 2012. — 352 с., ил. — (Иллюстрированная военная история).

Шульц Г. Как чашка за чашкой строилась Starbucks / Говард Шульц, Дори Джонс Йенг ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 380 с.

Кейс №9

Арский Ф. Перикл / Феликс Арский. — М. : Молодая гвардия, 1971. — 224 с.

Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения / Генри Форд ; пер. с англ. — М. : Изд-во АСТ, 2014. — 352 с.

Хантер Дж. Служение — истинная сущность лидерства / Джеймс Хантер ; пер. с англ. Олега Белошеева. — Минск : Попурри. — 180 с.

Кейс №10

Тарле Е. Наполеон / Евгений Тарле. — М. : Государственное социально-экономическое издательство, 1939. — 352 с.

Найт Ф. Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем / Фил Найт ; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2017. — 504 с.

Кейс №11

Ковард Б. Оливер Кромвель / Бэри Ковард ; пер. с англ. О. А. Гуньковой. — Ростов-на-Дону : Феникс, 1997. — 320 с. — (След в истории).

Фергюсон А. Уроки лидерства. Чему меня научили жизнь и 27 лет в «Манчестер Юнайтед» / Алекс Фергюсон, Майк Морис ; пер. с англ. Э. Кондуковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 352 с.

Кейс №12

Бельский М. Неизвестный Великий король / Максим Бельский. — Монреаль : Accent Graphics Communication, 2013. — 192 с.

Манн И. 553 бизнес-книги за 365 дней / Игорь Манн // [<https://www.igor-mann.ru/553-biznes-knigi-za-365-dnej/>].

Кейс №13

Bishop M. The Secret History of the Roman Roads of Britain : And their Impact on Military History / Michael Bishop. — Barnsley : Pen and Sword Military, 2014. — 256 p.

Леви Л. PIXAR. Перезагрузка. Гениальная книга по антикризисному управлению / Лоуренс Леви ; пер. с англ. И. Савиной. — М. : Эксмо, 2019. — 272 с. — (Top Business awards).

Кейс №14

Crowley R. Conquerors : How Portugal Forged the First Global Empire / Roger Crowley. — New York : Random House, 2015. — 400 p.

Айзексон У. Стив Джобс / Уолтер Айзексон ; пер. с англ. — Кишинев : Изд-во BBDO Кишинев. — 392 с.

Кейс №15

Бренсон Р. К черту все! Берись и делай! / Ричард Бренсон ; пер. с англ. Михаил Вершовский. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 240 с.

Гудвин Дж. Величие и крах Османской империи : властители бескрайних горизонтов / Джейсон Гудвин ; пер. с англ. — М. : Колибри, Азбука-Аттикус, 2018. — 352 с., ил.

Розенцвейг Ф. Эффект Ореола / Фил Розенцвейг ; пер. с англ. — М. : BestBusinessBooks, 2008. — 256 с.

Кейс №16

Palliser D. The Age of Elizabeth : England Under the Later Tudors, 1547–1603: survey of social and economic history / David Palliser. — London : Routledge, 2014. — 544 p.

Синек С. Лидеры едят последними. Как создать команду мечты / Саймон Синек ; пер. с англ. Е. Животникова. — М. : Эксмо, 2015. — 340 с.

Кейс №17

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 384 с.

O'Boyle T. At Any Cost : Jack Welch, General Electric, and the Pursuit of Profit / Thomas F. O'Boyle. — London : Vintage, 2011. — 482 p.

Watson J. R. The Roman Soldier (Aspects of Greek and Roman Life) / George Ronald Watson. — New York : Cornell University Press, 1985. — 256 p.

Кейс №18

Ward A. Marcus Crassus and the Late Roman Republic / Allen Mason Ward. — Columbia—London : University of Missouri Press, 1977. — 323 с.

Woollacott E. Lessons from history's worst CEOs / Emma Woollacott // [<https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/lessons-from-historys-worst-ceos/>].

Кейс №19

Айзексон У. Бенджамин Франклин. Биография / Уолтер Айзексон ; пер. с англ. Диана Айше, Владимир Кузин. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 480 с.

Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности / Стивен Кови. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 398 с.

Кейс №20

Винничук Л. Люди, нравы и обычаи Древней Греции и Рима / Лидия Винничук ; пер. с польск. В. К. Ронина. — М. : Высшая школа, 1988. — 496 с.

Фалкс М. С. Как управлять рабами / Марк Сидоний Фалкс, Джерри Тонер ; пер. с англ. — М. : Бизнес-Олимп, 2016. — 248 с.

Palmer A. Former Tinder exec sues ex-CEO and IAC on claim of sexual assault / Annie Palmer // [<https://www.cnbc.com/2019/08/05/former-tinder-exec-sues-ex-ceo-and-iac-on-claim-of-sexual-assault.html>].

Кейс №21

Иванов Р. Авраам Линкольн и Гражданская война в США / Роберт Иванов. — М. : Эксмо, 2004. — 448 с.

Кови С. Скорость доверия: то, что меняет всё / Стивен Кови — мл., Ребекка Меррилл ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишерз, 2010. — 425 с.

Кейс №22

Парфенов В. Император Цезарь Август. Армия. Война. Политика / Виктор Парфенов. — М. : Алетейя, 2001. — 278 с.

Бим Д. Марк Цукерберг / Джордж Бим ; пер. с англ. — М. : АСТ, 2013. — 192 с.

Кейс №23

Герчиков В. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Учеб. пособие / Владимир Герчиков. — М. : ИНФРА, 2007. — 282 с.

Давыдов А. Воинские традиции швейцарского Средневековья / Александр Давыдов и др. — Нижний Новгород : Типография «Поволжье», 2013. — 312 с.: ил. — (Bibliotheca Helvetica).

Кейс №24

Голль Ш. де. На острие шпаги / Шарль де Голль ; пер. с фр. — М. : Европа, 2006. — 240 с. — (Идеологии).

Маккорд П. Сильнейшие : бизнес по правилам Netflix / Патти Маккорд ; [пер. с англ. И. В. Савиной]. — К. : Бомбора, 2019. — 192 с.

Кейс №25

Колобов А. Римские легионы вне полей сражений (эпоха Ранней империи) / Александр Колобов. — Пермь : Изд-во Пермского университета, 1999. — 127 с.

Herman R. Keeping Good People : Strategies for Solving #1 Problem Facing Business Today / Roger Herman. — Winchester : Oakhill Press, 1999. — 350 p.

Кейс №26

Назаренко А. Древняя Русь на международных путях: Междисциплинарные очерки, культурных, торговых, политических отношений IX–XII веков / Александр Назаренко. — М. : Языки Русской Культуры, 2001. — 784 с. — (Studia Historica).

Маккорд П. Сильнейшие: бизнес по правилам Netflix / Патти Маккорд ; [пер. с англ. И. В. Савиной]. — К. : Бомбора, 2019. — 192 с.

Шмидт Э. Как работает Google / Эрик Шмидт ; пер. с англ. Дарья Барретт. — М. : Эксмо, 2015. — 384 с.

Кейс №27

Голдсуорти А. Цезарь / Адриан Голдсуорти. — М. : Эксмо, 2007. — 672 с.

Галло К. Правила Джобса / Кармин Галло ; пер. с англ. Лины Пильберт. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 300 с.

Кейс №28

Семлер Р. Маверик / Рикардо Семлер ; пер. с англ. Н. Быстрозорова. — М. : Добрая книга, 2007. — 384 с.

Уткин А. Неизвестный Черчилль: «Я легко довольствуюсь самым лучшим» / Анатолий Уткин. — М. : Эксмо ; Алгоритм, 2011. — 608 с. — (Гении и злодеи).

Кейс №29

Эджингтон Г. Адмирал Нельсон / Генри Эджингтон. — М. : Прогресс ; Прогресс-Академия, 1992. — 272 с., ил.

Бок. Л. Работа рулит: почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Ласло Бок ; пер. с англ. Ольги Поберцевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 384 с.

Кейс №30

Мартышин О. Политические взгляды Мохандаса Карамчанда Ганди / Орест Мартышин. — М. : Наука, 1970. — 300 с.

Аллен П. Миллиардер из Кремниевой долины. История соучредителя Microsoft / Пол Аллен ; пер. с англ. А. Андреева. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. — 304 с.

Бакингом М. Добейся максимума: сильные стороны сотрудников на службе бизнеса / Маркус Бакингом, Дон Клифтон ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 240 с.

Кейс №31

Крадин Н. Империя Чингис-хана / Николай Крадин, Татьяна Скрынникова. — М. : Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 2006. — 557 с.

Кларк Д. Alibaba. История мирового восхождения от первого лица / Джек Кларк ; пер. с англ. — М. : ФОРС, 2017. — 340 с.

Кейс №32

Armstrong D. Managing By Storying Around / David M. Armstrong. — Miami : Armstrong International (David M. Armstrong), 1992. — 249 p.
Люксимон П. Царь Давид / Петр Люксимон. — М. : Молодая гвардия, 2011. — 336 с. — ЖЗЛ.

Кейс №33

Beard M. The Roman Triumph / Mary Beard. — Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press, 2007. — 448 p.
Клифтон Д. Позитивные стратегии для работы и жизни. Зачем и как наполнять Ведро? / Рат Том, Дональд Клифтон ; пер. с англ. Н. А. Шиховой. — М. : МЦНМО, 2006. — 104 с.

Кейс №34

Батырев М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / Максим Батырев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.
Далио Р. Принципы. Жизнь и работа / Рэй Далио ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 608 с.
Аврелий М. Наедине с собой. Размышления / Марк Аврелий. — М. : ЭКСМО, 2015. — 234 с.

Кейс №35

Яковлев Н. Франклин Д. Рузвельт — человек и политик / Николай Яковлев. — 5-е изд. — М. : Рипол-классик, 2003. — 592 с. — Серия «Законы власти».

Hoffman B. American Icon : Alan Mulally and the fight to save Ford Motor Company / Bryce G. Hoffman. — New York : Crown Business, 2012. — 432 p.

Кейс №36

Талах В. История кесарей. Книги LVII–LXIII «Истории римлян» Диона Кассия Коккеяна / Виктор Талах. — К. : Издатель Куприенко С. А., 2013. — 239 с.

Стоун Б. Продается все. Джефф Безос та ера Amazon / Бред Стоун ; пер. з англ. Н. Валевської. — К. : Наш Формат, 2017. — 400 с.

Кейс №37

Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Адизес ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 224 с.

Redford D. Akhenaten: The Heretic King / Donald B. Redford. — Princeton : Princeton University Press, 1984. — 255 p.

Wallace A. Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration / Amy Wallace, Ed Catmull. — New York : Random House, 2014. — 368 p.

Кейс №38

Hicks J. Persians / Jim Hicks. — London : Time Life, 1976. — 160 p.

Как вы должность назовете... // Harvard Business Review [<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/a17960>].

Кейс №39

Бейкер Дж. Константин Великий. Первый христианский император / Джордж Бейкер ; пер. с англ. — М. : Центрполиграф, 2004. — 351 с.

Беркун С. Год без костюма: Wordpress.com учит, как сотрудники могут работать удаленно и эффективно / Скотт Беркун ; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2014. — 304. : ил. — (Top Business awards).

Кейс №40

Мандела Н. Довгий шлях до свободи / Нельсон Мандела ; пер. з англ. В. Старко. — К. : Наш формат, 2014. — 528 с.

Assael S. Sex, Lies and Headlocks: The Real Story of Vince McMahon and the World Wrestling Federation / Shaun Assael, Mike Mooneyham. — New York : Crown Publishers, 2004. — 266 p.

Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони ; пер. с англ. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 192 с.

Кейс №41

Панцов А. В. Чан Кайши / Александр Панцов. — М. : Молодая гвардия, 2019. — 507 [5] с. : ил. — (ЖЗЛ).

Фоменко С. Порвать всех. Реальная история Евросети / Сергей Фоменко. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 198 с.

Кейс №42

Бакингэм М. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / Маркус Бакингэм, Курт Кофман ; пер. с англ. — М. : МЦНМО, 2005. — 328 с.

Кормье Ж. Че Гевара / Жан Кормье ; пер. с франц. — Ростов-на-Дону : Феникс ; М. : Зевс, 1997. — 480 с. — (След в истории).

Молтин Л. О мышах и магии. История американского рисованного фильма / Леонард Молтин ; пер. с англ. Ф. Хитрука. — М. : Изд-во Дединского, 2018. — 640 с.

Робинсон К. Найти свое призвание. Как открыть свои таланты и наполнить жизнь смыслом / Кен Роббинс, Лу Ароника ; пер. с англ. В. Шульпина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 368 с.



Об авторе

Антон Савочка — кандидат исторических наук, сертифицированный бизнес-тренер, консультант в сфере менеджмента. Более десяти лет профессионально занимается управленческой деятельностью и развитием руководителей. Начиная свою карьеру в качестве руководителя отдела продаж, позже работал в ведущих мировых компаниях (AXA, Ernst&Young). Ведет образовательные проекты для менеджеров в восьми странах мира. Автор книги «Пришел. Увидел. Научил», онлайн-курсов и тренингов «Управляй как лучшие», «Вдохновляющие истории о женском лидерстве».

Вы можете поделиться с Антоном впечатлениями о книге через электронную почту или Facebook:

savochka.anton@gmail.com

[anton.savochka](https://www.facebook.com/anton.savochka)

Научно-популярное издание

Антон Савочка

Управляй как лучшие

**42 кейса успешного руководства
от мировых лидеров**

Руководитель проекта *О. Иванова*

Научный редактор *В. Калиновский*

Редактор *Ю. Дворецкая*

Корректор *О. Добряков*

Обложка *Н. Абраменкова*

Дизайн-макет книги *Н. Абраменкова*

Верстка *В. Мартыновский*

Подписано к печати 16.03.2020. Формат 70×100/16

Печать офсетная. Бумага книжная

Усл. печ. л. 13. Гарнитура Calibri

Тираж 500. Заказ

Макет подготовлен к печати издательством ООО «Агенция «IPIO»

01042, г. Киев, ул. Академика Филатова, 10-А, оф. 2/47

Свидетельство субъекта издательского дела ДК 5142

www.ipio-books.com

Напечатано в ЧП «Юнисофт»

61036, г. Харьков, ул. Морозова, 13 б

www.unisoft.ua

Свидетельство ДК No5747 от 06.11.2017 г.

ISBN 978-617-7453-96-2



9 786177 453962



Антон Савочка — кандидат исторических наук, сертифицированный бизнес-тренер, консультант в сфере менеджмента. Более десяти лет профессионально занимается управленческой деятельностью и развитием руководителей. Начинал свою карьеру в качестве руководителя отдела продаж, позже работал в ведущих мировых компаниях (АХА, Ernst&Young). Ведет образовательные проекты для менеджеров в восьми странах мира. Автор книги «Пришел. Увидел. Научил», онлайн-курсов и тренингов «Управляй как лучшие», «Вдохновляющие истории о женском лидерстве»

Вы можете поделиться с Антоном впечатлениями о книге через электронную почту или Facebook:



savochka.anton@gmail.com



[anton.savochka](https://www.facebook.com/anton.savochka)



5 сфер

ISBN 978-617-7453-96-2



9 786177 453962