**Качества лидероов, вып. 2**

Оглавление

[Что сильные руководители делают каждый день 2](#_Toc16241553)

[В поисках незурядного лидера 5](#_Toc16241554)

[Высшие мотивы: как топ-менеджеры сохраняют интерес к работе и не выгорают 10](#_Toc16241555)

[Вы как Шерлок Холмс — хороши в своем деле, но не способны на большее 11](#_Toc16241556)

[Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно 15](#_Toc16241557)

[Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности - 1 19](#_Toc16241558)

[Лидер пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности - 2 28](#_Toc16241559)

[Особый интеллект: как предсказать успех будущего гендиректора 37](#_Toc16241560)

[Как оценить реальные способности кандидата в руководители 41](#_Toc16241561)

[4 типа руководителей, определяющих будущее компании 43](#_Toc16241562)

[Какой руководитель нужен компании 45](#_Toc16241563)

[Финансовый анализ предприятия: что нужно знать Генеральному Директору 46](#_Toc16241564)

[Управленческая компетенция руководителя 55](#_Toc16241565)

[Кризис лежит на вашей совести 59](#_Toc16241566)

[Лидер – это хороший работодатель 63](#_Toc16241567)

[Кодекс поведения эффективного руководителя 65](#_Toc16241568)

[Как манера говорить влияет на имидж руководителя 71](#_Toc16241569)

[Пять причин не делать того, что вам советуют 75](#_Toc16241570)

[Лидерство как культура победителей 77](#_Toc16241571)

[9 скрытых качеств, которыми обладают только исключительные боссы 80](#_Toc16241572)

[Что отличает успешных гендиректоров 82](#_Toc16241573)

[«Профессиональный директор» — это фокусник. Сфера имеет значение 87](#_Toc16241574)

[Бокс в офисе: что общего у руководителя компании и бойца на ринге 90](#_Toc16241575)

[Высшие мотивы: как топ-менеджеры сохраняют интерес к работе и не выгорают 92](#_Toc16241576)

[Одержимость: стили лидерства великих дирижеров 93](#_Toc16241577)

[Публичность руководителя: что выигрывает компания 99](#_Toc16241578)

[«Если мы не ошибаемся, мы мало стараемся». Зачем лидеры провоцируют собственные провалы 102](#_Toc16241579)

[Слишком умный босс — беда в компании. Как интеллект на самом деле мешает руководить 103](#_Toc16241580)

[Три признака выдающегося лидера 104](#_Toc16241581)

[29 хитростей, которые помогут директору стать лучшим в своем деле 107](#_Toc16241582)

[Капитан Совершенство: откуда берутся лидеры, склонные к гиперконтролю 109](#_Toc16241583)

[Карьерный невроз или настоящее лидерство? 111](#_Toc16241584)

[Почему гармоничный лидер эффективней, чем сильный 114](#_Toc16241585)

[Личные привычки директоров, которые помогают развивать бизнес 116](#_Toc16241586)

[Четыре типа лидеров будущего 118](#_Toc16241587)

[Кто вы по характеру – менеджер или предприниматель? 120](#_Toc16241588)

[Кто вы – эксперт или руководитель? 123](#_Toc16241589)

[Как правильно реагировать на критику 125](#_Toc16241590)

[50 признаков лидера 127](#_Toc16241591)

[Успешный руководитель быстро принимает решения 128](#_Toc16241592)

[Хороший лидер – славный парень? 130](#_Toc16241593)

[В семье вы лидер? 131](#_Toc16241594)

[Суть лидерства 132](#_Toc16241595)

[Качества лидера 133](#_Toc16241596)

[Как учиться лидерству 135](#_Toc16241597)

[Лучший совет по лидерству, который я когда-либо получал в своей жизни 137](#_Toc16241598)

[Уроки лидерства от рок-звезды 138](#_Toc16241599)

[Доля начальника 141](#_Toc16241600)

[Как правильно реагировать на критику и давление 144](#_Toc16241601)

[Как научиться влиять на людей 147](#_Toc16241602)

[Не надо подражать ДЖОБСУ 150](#_Toc16241603)

[Четыре принципа для развития лидерских качеств 152](#_Toc16241604)

[Трудовая биография: где работали миллиардеры 155](#_Toc16241605)

[Игнорируйте мнение авторитетов 156](#_Toc16241606)

[Настоящие лидеры умеют ставить себя на место своих подчиненных 159](#_Toc16241607)

[Почему топ-менеджерам нужны проблемы 161](#_Toc16241608)

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Что сильные руководители делают каждый день

Райан Фуллер Май 2017

От начальников зависит очень многое. Например, согласно [исследованию Gallup](http://www.gallup.com/businessjournal/167975/why-great-managers-rare.aspx), как минимум 70% вовлеченности сотрудников связано с личностью руководителя. Это вызывает тревогу, поскольку то же самое исследование показало, что около 70% топ-менеджеров не имеют необходимых управленческих навыков. Такое положение дел отрицательно влияет не только на вовлеченность сотрудников и качество их жизни, но и на прибыльность корпораций.

В большинстве компаний понимают, как важны для дела эффективные руководители, но далеко не все готовы серьезно инвестировать в обучение, которое поможет им стать подлинными лидерами. Во многом это происходит из-за того, что грамотное управление трудно описать и измерить. Есть исследования, в которых определены отличительные черты выдающихся менеджеров (они создают атмосферу доверия, сосредотачиваются на сильных сторонах, воспитывают ответственность, избегают подковерных игр), однако эти характеристики дают нам лишь смутное представление о том, чем хорошие руководители отличаются от плохих в повседневной жизни.

Недавно появились новые данные, которые, возможно, прольют свет на эту проблему. Сервис Workplace Analytics от компании Microsoft анализирует в обезличенном виде метаданные о миллионах электронных писем и встреч в компаниях-клиентах, чтобы создать объективный и количественно измеряемый набор поведенческих ключевых показателей эффективности в организации (например, сколько времени менеджеры тратят на личные встречи с подчиненными, как быстро они отвечают на электронные письма сотрудников, насколько разнообразна их сеть знакомств). Кроме того, эти ключевые показатели эффективности могут быть соединены с другими данными, что позволяет понять, какие типы поведения отличают разные категории сотрудников.

Недавно нам представилась возможность связать данные о KPI с результатами исследования вовлеченности сотрудников у двух клиентов — крупных компаний, входящих в список Fortune 100. Вдохновленные открытиями Gallup о том, как велико влияние руководителей на вовлеченность, мы хотели понять, что именно отличает эффективных менеджеров и как они ведут свои ежедневные дела. Результаты оказались весьма впечатляющими.

**Руководители увлекают личным примером, если речь идет о времени, которое отводится на работу**. Две метрики, которые мы использовали для измерения активного рабочего времени каждую неделю, — это загруженность и сверхурочные. Загруженность — это среднее за несколько месяцев время между первым и последним электронным письмом или встречей в течение дня, она показывает среднее количество рабочих часов за неделю для каждого сотрудника. Этот показатель далек от совершенства, но он дает нам общее представление о рабочих нормах. Сверхурочные — это количество времени, проведенного в переписке или на встречах за пределами официального рабочего времени, обычно раньше девяти утра и позже пяти вечера.

Данные показывают, что менеджерам, находящимся в верхней квартили по общему количеству часов — то есть тем, кто работает больше всего, соответствуют подчиненные, которые трудятся в среднем на 19% больше, чем их коллеги, подчиняющиеся менее загруженным руководителям. Наверное, здесь нечему удивляться. Поражает то, что, несмотря на более долгий рабочий день, уровень вовлеченности этих сотрудников на самом деле на 5% выше, чем у коллег с меньшей загруженностью. А еще оказалось, что у сотрудников, которыми руководят менеджеры из нижней квартили распределения по загруженности, уровень вовлеченности ниже среднего на 2—4%. Таким образом, у людей наблюдается большая вовлеченность, если они работают под началом руководителя, который трудится (как минимум) не меньше их.

**Управленцам необходимо обеспечить равное распределение работы**. Анализируя упомянутые выше показатели, мы обнаружили, что сотрудники, которые работают больше часов, чем остальные члены команды, могут не испытывать эмоциональной связи с организацией. Если быть точным, самые занятые сотрудники, которые работают на 120% больше своих коллег, на 33% меньше вовлечены в работу и видят руководство в негативном свете в два раза чаще, чем сильно загруженные сотрудники, которые работают столько же, сколько и остальные члены команды.

Все это не противоречит здравому смыслу, поскольку человеку не нравится засиживаться в офисе, когда все его коллеги (или босс) спокойно уходят домой в пять вечера. И хотя в некоторых случаях сотрудники могут добровольно брать на себя дополнительные обязанности, распределять работу в команде должен начальник. Данные явно показывают, что неравномерное распределение заданий приводит к падению вовлеченности.

**Эффективные руководители имеют широкие связи внутри компании**. Мы оцениваем размер социальных связей человека, основываясь на количестве контактов с другими сотрудниками, которые он активно поддерживает. Основной алгоритм, который мы используем для определения связей, — это частота и близость общения. Наличие связи с кем-то подразумевает, что человек должен общаться с коллегой хотя бы два раза в месяц по электронной почте или на встречах, где присутствует максимум пять участников. Это позволяет нам получить точное представление о количестве людей, с которыми сотрудник регулярно взаимодействует. Мы постоянно обнаруживаем, что более широкая сеть знакомств соответствует целому ряду положительных результатов для бизнеса.

В данном случае мы выявили, что у сотрудников, которые подчиняются начальнику с большими внутренними связями (такие топ-менеджеры вошли в первую квартиль по результатам нашего исследования), показатель вовлеченности был выше примерно на 5%. К тому же, у этих сотрудников и собственная сеть знакомств была шире, вплоть до разницы в 85% по сравнению с коллегами, которые подчиняются управленцам с меньшим количеством связей.

Также мы увидели, что менеджеры с небольшим числом связей могут оказывать серьезное отрицательное влияние на свои команды. Сотрудники, чьи сети на 110% или более выше, чем у их начальника, на 50% чаще обладают низким уровнем вовлеченности и в два раза чаще не одобряют поведение руководства. Это объясняется тем, что люди обычно полагаются на своего босса, когда необходимо взаимодействовать с другими сотрудниками компании, но если у начальника нет широкой сети знакомств, он не в силах помочь. Те члены команды, у которых знакомств больше, чем у руководителя, просто-напросто не видят смысла подчиняться такому начальнику и рассматривают иерархию как лишний элемент.

**Встречи один на один по-прежнему остаются жизненно важными**. Основываясь на записях в ежедневниках, мы можем посчитать реальное количество часов, которое менеджеры тратят на персональные встречи со своими непосредственными подчиненными. В изученных нами компаниях среднестатистический руководитель отводил на каждого сотрудника 30 минут раз в три недели. Нет ничего удивительного в том, что люди, которым уделялось мало времени или которым времени не уделялось совсем, гораздо меньше были вовлечены в дела компании. С другой стороны, у тех, кто проводил в два раза больше времени наедине с руководителем по сравнению с коллегами, вероятность отсутствия вовлеченности снижалась на 67%. Также мы пытались проверить гипотезу о том, что в какой-то момент вовлеченность персонала начнет снижаться, если менеджер будет проводить с людьми избыточное количество времени, но не обнаружили этого переломного момента в своих показателях.

А что происходит, если руководитель вовсе не встречается с сотрудниками один на один или не заботится об их обучении в процессе работы? В такой ситуации вероятность отстраненности персонала увеличивается в четыре раза, а отрицательного отношения к руководству — в два раза.

**И последнее: вовлеченность менеджеров тоже важна**. Уровень вовлеченности сотрудников, которыми руководил начальник с низкой вовлеченностью, снижался в два раза по сравнению с теми, у кого босс радел за дело компании. Это еще раз подтверждает выводы Gallup о том, что менеджеры оказывают непропорционально высокое влияние на уровень вовлеченности персонала. И если компании хотят повысить ее общий уровень, стоит начинать с руководства.

Плохой менеджмент обходится американской экономике в $398 млрд ежегодно. Недостаток объективных данных усложнял задачу оценки качества работы менеджеров, тем самым ограничивая возможности эффективного обучения и постоянной обратной связи для улучшения ситуации. Но наши данные могут положить хорошее начало подобной практике, поскольку мы обращаем внимание на конкретные качества хороших руководителей, которые можно приобрести и применять ежедневно. Таким образом, для эффективного управления организациями и повышения качества жизни сотрудников открывается больше возможностей. Можно с большой долей вероятности утверждать, что в будущем самыми успешными компаниями станут те компании, в которых работают лучшие руководители.

**Об авторах:** **Райан Фуллер** — бывший гендиректор и один из основателей компании VoloMetrix, специализирующейся на аналитике персонала (куплена Microsoft в 2015 году). В Microsoft занимается вопросами организационной аналитики. Ранее работал консультантом в компании Bain & Company. **Нина Шикалофф** — старший программный менеджер в Microsoft, отвечает за внедрение идей для повышения организационной эффективности и управления талантами компаний из списка Fortune 500, которые используют Workplace Analytics. Ранее занималась консультированием, НИОКР и развитием продукции в компаниях FICO и InfoCentricity.

# В поисках незурядного лидера

Если когда-то Роберт Макна- мара и талантливые топ-ме- неджеры Ford Motor сделали поистине звездным статус генерального директора, то сегодня благодаря таким фи- гурам, как Марк Цукерберг и Стив Джобс, иконой делового мира стал предприниматель.

В Гарвардской школе бизнеса, где я курирую про- грамму карьерного развития, даже те, кто планирует обосноваться в крупной компании и не собирается заниматься бизнесом, смертельно обидятся, если их назовут «непред- принимателями». Их легко понять: предпринимательские способно- сти — ценный товар на современ- ном рынке труда.

Каждая компания хочет выглядеть инновационной, быстрой и гибкой — а эти каче- ства традиционно приписываются предпринимателям. Но чтобы узнать истинного предпри- нимателя среди других талантливых претендентов, компании не приме- няют научный подход и попадают в ловушку стереотипов.

Я попытался понять, как спра- виться с этой проблемой. Чтобы выявить отличительные черты пред- принимателей, я сравнил резуль- таты психологических тестов более 4000 успешных бизнесменов из разных стран и 1800 генеральных директоров, которые сами себя предпринимателями не считают. Конечно, у этих двух групп было много общего. По 28 из 41 пока- зателя различий в лидерских ка- чествах почти не наблюдалось. Но сопоставив результаты оценки про- фессиональных навыков с инфор- мацией о персональных качествах и интересах респондентов, я нашел три отличительных признака пред- принимателей: умение добиваться успеха в условиях неопределен- ности, стремление создавать соб- ственные проекты и дар убеждения.

Открытость новому опыту выражается в не­ утолимой жажде учиться и постигать неизвест­ ное. Это не только стремление идти вперед в непредсказуемых условиях, но и способность находить стимулы в неизведанном. Для таких людей неопределенность становится сигналом к действию, а не источником беспокойства.

Вспомним Шарлотт Йейтс с ее предприни­ мательским стилем руководства, который она привнесла в Sprint и IBM. Ее подход к работе в крупной корпорации отличался от мето­ дов большинства нижестоящих руководите­ лей. «Я не следовала процедурам, принятым в IBM, — иначе никогда бы не решила постав­ ленные задачи, — признается Шарлотт. — Для меня не было границ. Я брала чистый лист бу­ маги и спрашивала себя, что я хочу создать».

Предприниматели наслаждаются процессом созидания. Как и Шарлотт, они не ограничи­ вают себя условностями и верят, что все можно сделать лучше. Вот почему они добиваются успеха в условиях, когда есть спрос, но нет про­ дукта — или когда есть продукт, но нет страте­ гии вывода его на рынок. Они с удовольствием развивают проект на ранних этапах и теряют интерес, когда все идет по накатанному.

СТЕРЕОТИП: предприниматель — необычайно творческий человек.

РЕАЛЬНОСТЬ: предприниматель постоянно учится, ищет вызовы и возможности. Принято считать, что предприниматели и во­ обще люди, чувствующие себя в меняющихся условиях как рыба в воде, мыслят нестандар­ тно. Но применительно к бизнесу творче­ ский подход может пониматься по-разному.

Некоторые руководители, например, про­ являют его, когда «чинят сломанное»: они счастливы, когда им удается вернуть систему в рабочее состояние. Конечно, предпринима­ тели мыслят оригинально, но это качество присуще и многим другим. То, что отличает предпринимателей, несколько шире и глубже творчества в привычном понимании  — это умение добиваться успеха в условиях неопределенности.

Важнее всего здесь открытость новому. Исследование показало: это качество наибо­ лее четко отличает руководителя-предпри­ нимателя от более консервативных лидеров других типов.

Кроме того, оказалось, что многие качества, традиционно считавшиеся предприниматель­ скими, таковыми не являются.

Например, не все предприниматели мыслят нестандартно, но все они любопытны и неугомонны. Они не ищут ри­ ска, но их подстегивают неопределенность и но­ визна.

Я развею несколько мифов и объясню, как все обстоит на самом деле. Я расскажу, как специалистам по персоналу отличить кандида­ тов с предпринимательской жилкой от других претендентов на руководящую должность.

ОПРЕДЕЛИТЕСЬ С ТРЕБОВАНИЯМИ

Прежде чем искать руководителя-предпри­ нимателя, убедитесь, что компании нужен именно такой лидер.

Не все организацион­ ные задачи требуют предпринимательского подхода. Исследование показало, что успеш­ ные основатели компаний отличаются силь­ ной жаждой власти и контроля — эти пока­ затели у них заметно выше, чем у лидеров непредпринимательского типа. Это может стать проблемой в ситуациях, когда обмен

При поиске руково- дителя с предприни- мательскими способ- ностями компании не применяют научный подход, полагаясь на стереотипы. Результаты психоло- гических тестов более 4000 успешных биз- несменов и 1800 глав компаний позволили выявить три отличи- тельных признака предпринимателя:

спо- собность добиваться успеха в условиях неопределенности,

стремление создавать собственные проекты,

умение убеждать.

ВЫВОД

Предприниматель не всегда мыслит более творчески, чем обычный глава компании, но он любит раздвигать границы. Он не ищет риска, но открыт новому. Подобно художнику, он хочет быть автором и хозяином проекта. Он прирожденный прода- вец. На эти качества нужно обратить особое внимание при выборе будущего руководителя. информацией и умение делегировать жиз­ ненно важны для компании.

Кроме того, предпринимательский подход плохо рабо­ тает в организациях со сложившейся матрич­ ной структурой, требующей прозрачных границ между рабочими группами и тесного взаимодействия.

Тщательно сформулируйте задачи бу­ дущего лидера. Когда речь идет о запуске с нуля, о радикальном улучшении или любых других обстоятельствах, где нужна иници­ атива в рамках конкретного проекта, пред­ принимательский подход может принести пользу.

Однако в ситуации с матричной струк­ турой взаимозависимых рабочих подразделе­ ний, возможно, гораздо эффективнее будет руководитель другого типа.

Если вам действительно нужен руководи­ тель-предприниматель, важно разобраться в том, что такое «предпринимательские ка­ чества». Рассмотрим несколько мифов и уз­ наем, что на самом движет людьми с талан­ том предпринимателя.

На собеседовании руководитель-предпри­ ниматель обычно не стесняется задавать во­ просы, проявляет инициативу и энтузиазм на грани нетерпения. Он отвечает искренне и не пытается угадать, что от него хотят услышать. Дайте ему шанс показать способность постигать неизвестное.

Приведенные вопросы помогут выявить тех, кто не боится неопределенности. Не ждите иде­ альных ответов: оцените, насколько кандидат стремится узнавать новое, применять иннова­ ционные подходы, рисковать для получения важного результата.

• Чего вы больше опасаетесь: беспокойства или разочарования? • Готовы ли вы навлечь на себя неприятности, чтобы в итоге получить что-то важное? • Что для вас более ценно: интуиция или муд­ рость? Почему? • Что для вас более ценно: озарение или ана­ лиз? Почему? • Космическое агентство набирает людей для колонизации Марса. Одна ваша половина хо­ чет поучаствовать, другая против. Приведите аргументы обеих сторон. • Мы (или конкуренты) решили вывести на ры­ нок этот товар и продвигать его таким обра­ зом. Как это можно было сделать иначе? • Не задумываясь, выберите по одному слову из каждой пары: ПОСТОЯНСТВО или ГИБКОСТЬ ДОКАЗАННЫЙ или ВОЗМОЖНЫЙ ОСТОРОЖНЫЙ или СМЕЛЫЙ ИССЛЕДОВАТЬ или ОБОСНОВАТЬСЯ ПРЕДСКАЗУЕМЫЙ или ВЕРОЯТНЫЙ БОНУС или ОКЛАД БЕЗОПАСНОСТЬ или ВОЗМОЖНОСТЬ НАГРАДА или РАДОСТЬ ЗАГАДКА или ЧИСТЫЙ ЛИСТ ГИБКИЙ или УСТОЙЧИВЫЙ ИЗМЕНЧИВЫЙ или ПОСТОЯННЫЙ ИЗВЕСТНЫЙ или НЕИЗВЕСТНЫЙ ТЕРПЕНИЕ или ЭНТУЗИАЗМ НОВЫЕ МЕСТА или ДОМ ПРЕДПИСАННЫЙ или ОТКРЫТЫЙ ДИКИЙ или РУЧНОЙ РАЗНООБРАЗИЕ или ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ НАСЛЕДОВАТЬ или СОЗДАВАТЬ (Не нужно оценивать каждый ответ канди­ дата, ищите общую закономерность.)

СТЕРЕОТИП: предприниматель ищет риск.

РЕАЛЬНОСТЬ: предпринимателю комфортно в ситуациях риска.

Считается, что предпринимателя хлебом не корми — дай рискнуть. Это не так: предприни­ матель — не парашютист-экстремал. Как любой разумный человек, он старается минимизиро­ вать риски. Однако исследования показывают, что в условиях риска предприниматели чув­ ствуют себя более уверенно, чем прочие руко­ водители.

Иными словами, когда для достиже­ ния цели нужно рискнуть, предприниматель способен справиться с волнением, от которого другие впадают в ступор. Я получил похожие ре­ зультаты: по оценкам коллег, предприимчивые лидеры чувствуют себя в рискованных ситуациях комфортнее, чем другие топ-менеджеры.

Руководитель-предприниматель не всегда бо­ лее стрессоустойчив, чем руководители других типов: я не нашел заметной разницы, когда оце­ нивал этот показатель на основе 360 опросов.

Зато обнаружил другое: непредсказуемая биз­ нес-среда мотивирует предпринимателя.

ОЦЕНИТЕ СПОСОБНОСТЬ ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Способность решать задачи в условиях непро­ гнозируемой бизнес-среды обусловлена двумя факторами: открытостью к новому и уровнем комфорта в ситуациях риска — хотя многие ошибочно считают ключевыми качествами жесткость, упорство и стрессоустойчивость. Конечно, руководителю нужны и эти качества (и ситуация в компании может требовать их на­ личия), но если вы ищете лидера-предпринима­ теля, обратите внимание на другое.

Узнайте о прошлом кандидата: предпочитал ли он амбициозные проекты и возможность учиться новому — или склонялся к стандарт­ ным задачам с минимальным риском?

Быть может, он выбрал учебу в не самом престиж­ ном вузе, чтобы изучать интересную ему дис­ циплину; провел год в необычном месте, чтобы набраться опыта; предпочел работу в маленькой инновационной компании месту в известной корпорации; любит активный отдых; рисковал на прежних местах работы; брался за проекты

ОЦЕНИТЕ СТРЕМЛЕНИЕ БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ

Чтобы понять, готов ли кандидат с головой погрузиться в проект, выясните следующее. Создавал ли он что-то сам или чаще присое­ динялся к тому, что было? Например, участво­ вал ли в студенческом самоуправлении — или же создал новый клуб, предложил свежую идею, открыл свое дело? (Начисляйте баллы за любое проявление лидерских качеств.)

Как рано он выбрал профессию и обрел творче­ скую свободу? Насколько нестандартна его карьера? С какого возраста он сам отвечает за свою жизнь? Был ли у него свой бизнес (и на­ сколько успешный)?

Оцените поведение кандидата. Перехватывает ли он инициативу на собеседовании, пытается ли наметить план работы? Как глубоко вни­ кает в проблему и как быстро начинает искать решение? (Не должно быть излишней самона­ деянности.) Пытается ли выяснить, будет ли он самостоятельно руководить проектом? Можно задать такие вопросы: • Кем из лидеров делового мира вы восхища­ етесь? Почему? • Чем вы гордитесь? • Что чаще становится причиной провала но­ вых проектов: плохое руководство или недо­ статочное взаимодействие в команде? • Что важнее для бизнес-лидера: увлеченность или профессионализм? • Продолжаете ли вы думать о работе, когда приходите домой? • Как ваша индивидуальность проявляется в работе? • Не задумываясь, выберите по одному слову из каждой пары: ВЛАДЕТЬ или УПРАВЛЯТЬ ПРЕДЛАГАТЬ или УКАЗЫВАТЬ РУКОВОДИТЬ или УЧАСТВОВАТЬ НАПРАВЛЯТЬ или КОНТРОЛИРОВАТЬ КАПИТАН или ШТУРМАН СОБСТВЕННОСТЬ или ТИТУЛ ВЕЛИКОДУШИЕ или МОГУЩЕСТВО ЗАВЕРШИТЬ или ДОДУМАТЬ СТРЕМИТЬСЯ или ДОСТИЧЬ ЧЛЕНСТВО или ОБЛАДАНИЕ ЗНАНИЕ или ВЛАСТЬ ПРЕЗИДЕНТ или МИНИСТР ВЫГОДА или СПРАВЕДЛИВОСТЬ (Не нужно оценивать каждый ответ канди­ дата, ищите общую закономерность.)

СТЕРЕОТИП: предприниматель амбициознее, чем другие лидеры.

РЕАЛЬНОСТЬ: предпринимателю важно быть собственником — товара, проекта, инициативы.

Потребность проявлять власть и держать все под контролем у предпринимателей значи­ тельно выше, чем у других лидеров. Но для них эта потребность — вопрос не доминирования, а собственности: им важно контролировать ко­ нечный продукт. Это роднит их скорее с писа­ телями или художниками, чем с диктаторами.

Руководителя-предпринимателя интересует практическая сторона. На начальном этапе проекта он стремится быть в центре событий и ежедневно следит за прогрессом. Он не будет запираться в кабинете и передвигать шахмат­ ные фигуры, когда игра идет этажами ниже.

Он хочет быть творцом и ощущать глину на руках, он мечтает вытащить детище из печи и сказать: «Мое». Это не эгоизм, а выражение идеи создания шедевра из бесформенного материала.

Даже когда Apple стала одной из крупнейших компаний мира, Стив Джобс про­ должал участвовать в разработке дизайна, дер­ жать в руках прототипы, оценивать каждую мелочь.

Для предпринимателя обладать вла­ стью — значит быть хозяином и одновременно движущей силой, стоящей за всем. Андреа Киммел, глава стартапа по произ­ водству товаров для детей Sweet Kiddles, сфор­ мулировала это так: «Я хочу, чтобы меня счи­ тали человеком, способным претворять идеи в жизнь. Быть начальником для меня означает, среди прочего, что подчиненные обращаются ко мне, когда нужно что-то изменить».

Это власть иного толка, нежели позицион­ ная (основанная на статусе), харизматическая (основанная на умении влиять на людей) или экспертная (когда все полагаются на знания лидера). Руководитель-предприниматель ви­ дит себя в центре круга, а не на вершине пи­ рамиды.

Он не будет умывать руки, вдохновив коллектив на собрании. Он хочет быть в игре. Это не значит, что лидеры-предприниматели обделены авторитетом, знаниями или хариз­ мой, но объединяет их иное. Для предприни­ мателя его дело — это способ самовыражения.

Он не боится признавать, что чего-то не знает, но это никак не влияет на его готовность к любым трудностям.

Вот некоторые вопросы, которые стоит за­ дать на собеседовании. (Больше ориентируй­ тесь на поведение кандидата, чем на ответы. Оценивайте этот навык так, будто вам нужен руководитель по продажам.) • Есть ли у вас опыт продаж? • Расскажите о самом сложном случае, с кото­ рым вам пришлось столкнуться в продажах. • Опишите ситуацию, когда вам было осо­ бенно важно изменить мнение людей. • В чем разница между убеждением коллег — топ-менеджеров и продажей продукта потребителю?

У НЕЗАУРЯДНЫХ ЛИДЕРОВ много общего.

Большинство из них обладает достаточной гибкостью для решения любых организаци­ онных проблем. При этом талант руководи­ теля-предпринимателя лучше всего раскрыва­ ется в ситуациях, которые требуют его полного участия. Он умеет убеждать других, а неопре­ деленность лишь раззадоривает его.

Такой тип лидера не подходит для сложных организаци­ онных структур, где подразделения должны тесно взаимодействовать, а руководителю нужно быть открытым и уметь делегировать. Но если вы ищете того, кто превратит инно­ вационные разработки в полноценные биз­ нес-единицы или предложит и реализует абсо­ лютно новые модели, — самое время нанять руководителя с предпринимательской жил­ кой. Следуя нашим советам, вы обязательно найдете того, кто вам нужен.

СТЕРЕОТИП: предприниматель — прирожденный продавец.

РЕАЛЬНОСТЬ: так и есть.

Мое исследование подтвердило выводы мно­ гих ученых о том, что руководителю-пред­ принимателю важно быть уверенным в себе и уметь убеждать. Чтобы достичь цели, нужно сначала самому поверить в ее достижимость, а затем убедить в этом всех, чья помощь вам понадобится. И успех, как правило, не гарантирован.

Задача предпринимателя — «продать» свое видение будущим членам команды. Многим приходится продавать идеи сначала бизнес-ан­ гелам, потом венчурным инвесторам и партне­ рам — и всегда нужно продавать потребителю.

То же относится к людям, продвигающим рискованные проекты внутри корпораций.

Выдающийся топ-менеджер Ли Якокка, всю жизнь проработавший в крупнейших амери­ канских автоконцернах, считается образцом руководителя-предпринимателя. Несмотря на техническое образование, он рано пришел в продажи и именно здесь прославился как незаурядный руководитель. Его всегда вы­ ручали навыки убеждения, а две его победы стали легендами: он уговорил руководство Ford инвестировать в разработку недорогого спорткара (с этого начался феноменальный успех Mustang) и убедил Конгресс США спасти Chrysler.

ОЦЕНИТЕ НАВЫКИ УБЕЖДЕНИЯ

Оценивайте умение убеждать в процессе об­ щения. Человек, обладающий даром убежде­ ния, излучает уверенность в себе, и вы сами начинаете верить, что он справится с зада­ чами. Его слова не кажутся пустой болтов­ ней — они подтверждаются аргументами. Он ТИМОТИ БАТЛЕР (TIMOTHY BUTLER) — старший научный сотрудник и старший советник программы карьерного и профессионального раз- вития в Гарвардской школе бизнеса. Автор книги «Getting unstuck: a guide to discovering your next career path» (Harvard Business School Press, 2010).

# Высшие мотивы: как топ-менеджеры сохраняют интерес к работе и не выгорают

Джейкоб Морган 07 сентября 2017

Когда мы говорим об умении любить свою работу или о самоорганизации, мы чаще всего имеем в виду специалистов начального или среднего уровня. Но эти навыки не перестают быть актуальными и для руководителей высшего звена. Какие аспекты своей работы они считают самыми важными? Что приносит им удовлетворение? Как им удается сохранять преданность своему делу и избегать эмоционального выгорания?

За последние несколько лет мне довелось провести ряд обстоятельных личных бесед с сотнями представителей высшего руководства разных компаний, и эти вопросы затрагивались в них весьма часто. Я выделил несколько общих для наших разговоров тем, которые представляю ниже.

**Воздействие на общество.** Занимаясь исследовательской и аналитической работой для моей последней [книги](https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-Employees-Workspaces/dp/111932162X), я пришел к выводу, что лучшее, что может сделать руководство организации для создания цели у ее сотрудников, это помочь им найти связь между их повседневной трудовой деятельностью и воздействием, которое их работа оказывает на общество и мир в целом. Людям, занимающим высшие позиции, тоже важно видеть, что их деятельность приносит позитивные перемены. Благодаря высокому статусу сделать это им в некоторой степени проще, чем остальным. Топ-менеджеры напрямую вовлечены в формировании истории компании, миссии, которую она возлагает на себя перед всем миром. Существенную часть своего времени они проводят вне стен организации, общаясь с другими игроками рынка и лично наблюдая влияние, которое оказывает их бизнес.

Пообщавшись с Джоном Хассом, CEO Rosetta Stone, о том, чем занимается его компания, я убедился, что в фокусе его внимания было вовсе не только обучение иностранным языкам. Хасс говорил о понимании культуры, разрешении конфликтов, повышении уровня грамотности и предоставлении людям возможности уверенно общаться во всех уголках Земли. Он видит, какое влияние Rosetta Stone оказывает на эти сферы, потому что путешествует по миру, встречается со своими клиентами и проводит время в образовательных учреждениях, общаясь с преподавателями и учащимися. «Замечательно наблюдать, как дети сияют от уверенности в себе и достигают отличных результатов в школе, или как кому-то, кто старается ассимилироваться в новой стране или понять незнакомую культуру, удается преодолеть этот барьер. Такие вещи заставляют меня гордиться нашей компанией и нашей работой», — отмечает Хасс.

**Быть на связи или быть доступным.** Топ-менеджеры сталкиваются с эмоциональным выгоранием не меньше, чем все остальные, а благодаря современным технологиям эта проблема возникает чаще, чем когда-либо раньше. Несмотря на то, что руководители знают, как важно никогда не терять связь с тем, что происходит внутри организации и за ее пределами, быть на связи не значит быть всегда доступным для коллег. Некоторые менеджеры, например, директор по работе с персоналом и руководящими кадрами в компании Accenture, Эллин Шук, носят с собой кнопочные телефоны, на которых нет никаких приложений и нельзя получать и отправлять электронные письма. Этот телефон — бизнес-эквивалент «Бэтфона» (из выходившего в 1960-х телесериала «Бэтмен»): только у нескольких людей есть его номер, и он используется исключительно в экстренных ситуациях. Это позволяет руководителям время от времени прерывать связь со своим бизнесом, зная, что в случае возникновения неотложной проблемы они всегда будут доступны для звонка.

**Важность периферийного зрения.** Когда мы очень заняты, мы, почти как лошадь с шорами, обращаем внимание только на то, что находится перед нами в данный момент. Но преуспевающие руководители высшего звена утверждают, что критически важно иметь отличное «периферийное зрение», чтобы замечать вещи, которые обычно не попадают в поле зрения. Благодаря этому подходу их работа становится более интересной и захватывающей, растет их производительность. Все это увеличивает их любовь к своему делу. Джим Фаулер и Джефф Смит рассказали мне о периферийном зрении в контексте их опыта работы директорами по информационным технологиям (Фаулер CIO в компании General Electric, Смит был CIO в IBM). Оба утверждают, что несмотря на то, что информационные технологии остаются для них приоритетной сферой, они стали уделять больше внимания вопросам геополитики, мировой экономике, изменениям в демографическом составе рабочей силы и тонкостям управления талантами. Таким образом они могут значительно быстрее адаптироваться не только к технологическим, но и к новым организационным и социальным тенденциям. Изменения, которые происходят вокруг них, с меньшей вероятностью смогут застать их врасплох.

**Руководство как сервис.** Многие руководители, от директора по персоналу в McDonald’s Дэвида Фэрхерста до директора по инновациям в компании EY Джеффа Вонга, воспринимают свою должность не как источник власти, а как источник сервиса. Они считают, что их задача как лидеров — помогать подчиненным выполнять свою работу наилучшим образом. Проводя анализ 252 международных организаций для моей книги, я обнаружил, что современные работники больше всего хотят, чтобы их руководители были для них «учителями и наставниками». Топ-менеджерам, однако, этот подход дается нелегко: он противоречит традиционному, основанному на командовании и контроле стилю управления, которому многие из них обязаны своим нынешним положением. Те же, кто преодолевает это препятствие, осознают, что ключевой элемент их работы как руководителей — передача знаний и способностей своим подчиненным. Выделив на это время, они получают глубокое внутреннее удовлетворение.

Фэрхерст делает это, формируя четкую структуру командных совещаний в компании: повестка дня утверждается заранее, обсуждаемые темы часто должны сопровождаться кратким описанием длиной не больше страницы. «Чем большей эффективности это позволяет достичь, тем больше времени остается на менее формальные личные беседы с членами команды, во время которых я могу лучше понять их карьерные потребности и амбиции, поделиться с ними моими находками и опытом, который я приобрел за годы работы, проконсультировать их о том, как им следует развивать свои умения и способности. Эти разговоры один на один — самая приятная часть моей работы, которая приносит больше всего удовлетворения», — говорит он.

Вонг расценивает такой вид помощи как возможность «платить вперед». «Мне повезло, потому что многие замечательные руководители проявляли личный интерес к моему профессиональному развитию, — объясняет он. — Их интересовал мой карьерный рост, а также то, как я совершенствовал свои навыки менеджера, лидерские качества и умение общаться с людьми». Теперь Вонг старается уделять не меньше внимания и своим подчиненным, в этом он видит свою главную профессиональную задачу: «Безусловно, достижение поставленных целей и прохождение важных этапов — неотъемлемая часть любой карьеры, но мое личное удовлетворение, мое представление о достижениях напрямую связаны со стремлением помочь другим полностью раскрыть их потенциал».

**Об авторе.**Джейкоб Морган, автор книг «The Employee Experience Advantage», «The Future of Work» и «The Collaborative Organization».   
Источник: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p22691/#ixzz51JbY64iC>

# Вы как Шерлок Холмс — хороши в своем деле, но не способны на большее

14 НОЯБРЯ 2017 Тимур Батыров

***От редакции.*** В Москве по приглашению компании BBI с лекцией выступил Дэйв Логан, один из авторов книги «Лидер и племя» (фрагменты из нее мы уже [публиковали ранее](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p21711)) и теории пяти уровней корпоративной культуры.

Согласно этой теории, любая компания и любой коллектив состоят из племен размером 20—150 человек. У каждого племени есть свой уровень культуры: от первого до пятого. В племенах первого уровня царит агрессия и беззаконие. Для второго уровня характерны апатия и неприятие текущего положения дел. Участники групп третьего уровня конкурируют друг с другом и не думают об общем деле. Команды четвертого уровня объединены общими ценностями и борьбой с общим конкурентом. И лишь на пятом уровне люди лишены страха, стресса, конфликтов, конкуренции и способны добиваться выдающихся результатов.

Мы публикуем самые яркие моменты из выступления Дэйва Логана и блиц-интервью с ним.

**«Жизнь — дерьмо»: история Wells Fargo**

Существует пять видов корпоративных культур: от той, которую не пожелаешь врагу, до самой желанной; от криминального поведения, когда людей приговаривают к реальным тюремным срокам, до культуры организаций, чьи инновации меняют целые индустрии, а то и весь мир.

То, что мы называем культурой первого уровня, можно охарактеризовать фразой «жизнь — дерьмо». В моей стране есть большой банк Wells Fargo. Не так давно он попал в новости по весьма нелицеприятной причине. Оказалось, что его сотрудники открывали счета и кредитные карты без согласия клиентов.

Что же случилось? Много лет назад руководство задалось вопросом: «Как понять, хороший ли мы банк?» Ответ был простой: если хороший, то каждый, кто пользуется нашими услугами, должен иметь расчетный счет, сберегательный счет и кредитную карту. Когда клиенты приходили в банк, его сотрудник должен был проверить, есть ли у них расчетный счет, накопительный счет и кредитная карта, и, если нет, предложить их открыть. Потом руководство задумалось, как можно измерить эффективность работы банка. И решило, что эффективность можно измерить количеством клиентов, которые обладают счетами и картами. Здесь-то банк и встал на скользкую дорожку.

В банке поставили вопрос: «Как понять, что наши менеджеры по продажам справляются со своей работой?» Ответ был очевиден: они справляются с работой, если открывают новые счета. Чем больше счетов они открыли, тем лучше они работают с клиентами. После этого на совещании в одном из отделений банка сотрудников отдела продаж спросили, сколько они открыли счетов. Один из них ответил: «Я очень усердно работал и открыл четыре новых счета». Другой рассмеялся: «Четыре счета? Я открыл 67 счетов!» Следующий сказал, что открыл 120. Первый сотрудник недоумевал. После работы, как это часто бывает, они пошли выпить. В баре к первому сотруднику подошел коллега и сказал: «Дай я тебе кое-что объясню. Просто открывай счета! Ты знаешь адреса своих клиентов, всю их информацию, просто открывай счета на их фамилии». «Но подожди, — ответил тот, — разве это законно?» — «Ну…»

Это «ну» значило, что это, конечно, абсолютно незаконно. Это значило, что диалог внутри банка, то, как люди общались друг с другом, сводилось к мысли: жизнь — дерьмо, жизнь нечестна, но нужно выживать, и, значит, подойдут любые средства. Когда впоследствии сотрудников спрашивали, знали ли они, что их действия незаконны, они отвечали: «Конечно, я знал». «Тогда почему вы это делали?» — «У меня не было выбора». — «Как это у вас не было выбора?» — «Я думал, что не смогу найти другую работу». Это первый уровень. Он встречается лишь в 2% случаев, но приводит к враждебному поведению и отчаянным действиям.

**«Я крутой, а ты нет»**

Прежде чем приехать сюда, я провел небольшое исследование и выяснил, что второй по популярности сериал в России — «Шерлок» производства BBC. Для третьего уровня корпоративной культуры характерна фраза «Я крутой, а ты нет». Если ты Шерлок Холмс, очевидно, что ты крутой, а доктор Ватсон — нет. Нет никого круче тебя, если уж на то пошло. Племена этого уровня встречаются в 49% случаев. Внутри их происходит постоянная конкуренция мнений и авторитетов. Эта культура встречается в юриспруденции, медицине, ИТ, авиакосмической промышленности, в научном сообществе, в консалтинге, среди людей, пишущих бизнес-книги. В любой сфере, где важна личная профессиональная компетентность, часто появляется культура «Я крутой, а ты нет».

Вероятно, нет никого умнее и проницательнее Шерлока Холмса, но представьте себе группу, в которой каждый считает себя Шерлоком. Представьте, что эта группа играет в хоккей. Какой будет результат? Плачевный.

**«Разговариваем ли мы про наши ценности?»**

Особенность племени четвертого уровня не в наличии общих ценностей. Общие ценности есть у большинства племен, у большинства организаций. Те, кто находится на четвертом уровне, *обсуждают* свои ценности, используют их на постоянной основе для принятия решений.

Мой хороший друг Клейтон Кристенсен, который исследует подрывные инновации в Гарвардской школе бизнеса, написал очень интересную книгу. Она называется «How will you measure your life?» (в русском переводе издана под названием «Стратегия жизни» — ***прим. ред.***) В этой книге он, помимо прочего, рассказывает о том, как он и его жена воспитывали своих детей. Очень важным для него было воспитать их добрыми, но он никак не мог понять, как можно измерить уровень доброты. Наконец, он осознал: чтобы привить доброту своим детям, нужно постоянно обсуждать ее — за ужином, за завтраком, в любое время. Нужно спрашивать: «Какие добрые поступки мы совершили сегодня (вместе или каждый поодиночке)? А что из того, что мы сделали, нельзя назвать добрым поступком?»

Лучшее, что могут сделать родители, говорит Клейтон, — это определиться с наиболее важными для них ценностями, обсуждать их со своими детьми и просто надеяться, что, когда дети вырастут и начнут свою самостоятельную жизнь, они не забудут эти ценности и будут действовать в соответствии с ними. Знаете, что меня поразило? То, что это было лучшим описанием корпоративной культуры, которое я когда-либо слышал, даже несмотря на то, что Кристенсен говорил не о какой-нибудь организации, а о семье.

Главный вопрос для компаний — не «есть ли у нас общие ценности?», у большинства компаний они есть. Главный вопрос — «разговариваем ли мы про наши ценности?» Если вы используете их в общении, вы ближе к четвертому уровню. Если нет, то вы как Шерлок Холмс — хороши в своем деле, но не способны на большее, не способны работать в команде.

**Почти пуленепробиваемая структура**

В племенах первого уровня царит отчуждение, на втором уровне отсутствует взаимопонимание, на третьем — люди ведут себя как Шерлок Холмс, на четвертом же уровне появляется то, о чем очень редко говорят и чему редко учат, но то, что вы наверняка замечали и в повседневной жизни, и во взаимодействии лучших команд. Я называю это триадами: три человека, разделяющие общие ценности, действующие сообща, каждый из которых берет на себя ответственность за взаимоотношения двух других коллег. Когда каждый в триаде отвечает за взаимоотношения двух других ее членов, мы получаем почти пуленепробиваемую структуру.

Многим из тех, кто пишет книги о бизнесе, знакома такая ситуация. Я звоню своему издателю и говорю: «У меня есть отличная история про Tesla. Ты знал, что Илон Маск и двое его коллег…» Мой издатель меня останавливает: «Подожди, никому не интересна история про трех людей, все хотят читать про гендиректора-супергероя. Расскажи мне про Илона Маска». То же и с президентами. Что пишут в новостях? «Владимир Путин заявил…», «Дональд Трамп решил…» Однако, если вы заглянете глубже, то увидите, что почти в каждой организации почти на всех уровнях присутствует целая серия триад. Они никак формально не обозначены, их нет на схеме организационной структуры, но без них разрушаются отношения, расторгаются деловые партнерства, распадаются команды.

Я расскажу историю, о которой вы, скорее всего, не слышали. У истоков компании Apple стояли три человека. Двое из них сегодня хорошо известны: Стив Джобс и Стив Возняк. Тем же, кто отвечал за взаимоотношения Джобса и Возняка, был Нолан Бушнелл. Бушнелл основал Atari (компания по производству компьютерных игр — ***прим. ред.***) и был единственным, кто когда-либо нанимал Стива Джобса, если не брать в счет Apple и Pixar. Джобс и Возняк откровенно ненавидели друг друга. Джобс говорил про Возняка: «Я его терпеть не могу. Он тихий, странный, у него дурацкая прическа, у него перхоть, он плохо пахнет и он абсолютно неинтересный». А Возняк говорил: «Я терпеть не могу Джобса. Он или врет, или преувеличивает, или приукрашивает правду». Нолан Бушнелл выслушивал их и говорил: «Вы оба, прекратите! Вы основали эту компанию, чтобы создавать великие продукты, чтобы делать нашу жизнь лучше. Возняк, Джобс нужен тебе, чтобы продавать. Никто не станет тебя слушать, ты странный, Стив прав. Джобс, а ты не сможешь ничего спрограммировать, даже если от этого будет зависеть твоя жизнь, тебе нужен Возняк». Тогда они вздыхали и возвращались к работе.

Оба Стива понимали, как важна роль Бушнелла, и предложили ему приобрести треть Apple за $50 тыс. Когда мы общались с Ноланом, он сказал, что сожалеет, что отказался от сделки. Это была, возможно, самая дорогостоящая ошибка в истории бизнеса.

**История Pixar: победа над волосами**

Мне как-то довелось пообщаться с коллегами из студии Pixar. Я спросил их, кого они считают своим главным соперником. Они ответили: «Волосы». «Волосы?» — переспросил я. «Волосы, — повторили они. — Мы не знаем, как их правильно рисовать». Я не интересовался этим раньше, но, проверив, убедился, что Pixar могли изобразить что угодно: деревья, машины, игрушки, сцены, стулья, аудитории, города, здания, птиц, и только с волосами у них возникали трудности. Из-за этого они буквально не спали ночами, они нанимали экспертов, которые защищали диссертации про то, как волосы преломляют лучи света. Наконец, у них получилось, они смогли разработать алгоритм, благодаря которому волосы персонажей стали выглядеть великолепно. Они выпустили фильм «Храбрая сердцем» про девушку с пышными красными волосами, чтобы заявить «Мы справились с волосами!».

Тогда я позвонил моим знакомым в Pixar и спросил: «Кто же ваш главный враг теперь?» «О, — ответили они, — вернулся наш давний враг». «И кто это?» — «Вода. Мы не знаем, как правильно изображать воду». Я удивился: «А как же “В поисках Немо”? Ведь это был очень красивый фильм». «О, нет, нам стыдно за этот фильм. Вода так не выглядит». «По-моему, выглядит», — возразил я. «Ну, это потому что ты никогда не погружался на 20 тыс. футов в подводной лодке. Вода так не выглядит, она более темная и мутная. В “Немо” мы сделали воду, как в аквариуме». Когда же они, наконец, смогли правильно изобразить воду, они выпустили «В поисках Дори». Так они заявили «Мы справились с водой!».

Племена пятого уровня не стремятся быть лучше кого-либо, они не пытаются обогнать другой банк, другую производственную компанию. Они стремятся сделать то, чего еще никто до них не делал. История Pixar — это история культуры пятого уровня.

Проблема пятого уровня заключается в недостаточной стабильности. Pixar собирались выпустить фильм «Рататуй» про крысу, которая оказалась в Париже и стала шеф-поваром. Однако, у кого-то в команде возникло сомнение: «Парижская канализация действительно так выглядит?» Никто не знал, как выглядит канализация в Париже. «Мы не можем выпустить фильм, если мы не уверены в его точности, если мы не знаем, как выглядит парижская канализация!» Тогда студия отодвинула сроки выхода фильма и отправила команду сотрудников в Париж. Но не для того, чтобы они сходили в хорошие рестораны, а для того, чтобы они открыли люки и спустились в вонючую канализацию и сфотографировали ее изнутри. После этого студия смогла создать реалистичные сцены в канализации для фильма про крысу, которая стала шеф-поваром.

Наверняка, я был не первым, кто спросил их: «Вы делаете фильм про крысу, которая стала шеф-поваром, это не реалистичная история, почему же так важно чтобы канализация была реалистичной?» Они ответили: «Люди согласятся закрыть глаза только на что-то одно. Если все остальное не будет реалистичным, фильм развалится. Мы просим зрителя поверить в одну вещь, в крысу-повара, все остальное в фильме должно быть идеально». Возможно, это напоминает одержимость, отчасти так оно и есть. И это главная трудность на пятом уровне.

**«Быть на втором уровне неприятно, “жизнь — дерьмо”, помните?»**

***От редакции.****После лекции Дэйв Логан ответил на несколько вопросов «HBR — Россия».*

**В вашей лекции вы не раз ссылались на историю компании Apple и Стива Джобса. Как вам кажется, что Стив Джобс сказал бы о вашей теории, если бы знал о ней?**

Думаю, некоторые ее части ему бы понравились, а другие — нет. Описанные мной уровни позволяют не только категоризовать корпоративную культуру. Их также можно использовать как способы самовыражения. Второй уровень позволяет выразить недовольство текущим положением дел. Третий уровень и характерная для него фраза «Я крутой, а ты нет», конечно, тоже предоставляет возможность выразить свои чувства. Команды четвертого уровня выражают свои общие ценности и задачи, и так далее.

Джобсу наверняка пришлось бы по вкусу сообщение команды третьего уровня, а вот идея, что лидеру и визионеру нужно уступить часть своей власти, чтобы подняться на четвертый уровень, думаю, понравилась бы ему меньше. Но я должен отметить, что в разных ситуациях Джобс использовал разные уровни корпоративной культуры. Его подход к руководству в Pixar отличался от того, как он руководил Apple. Думаю, многие недооценивали его умение адаптировать свои методы управления.

**Могут ли для определенных компаний или в определенных ситуациях уровни ниже четвертого быть полезнее и продуктивнее четвертого и пятого?**

Короткий ответ — да. У каждого уровня есть преимущество. Как я сказал ранее, второй уровень — это абсолютное отвержение статуса-кво. Люди на этом уровне считают сложившееся положение вещей невыносимым и хотят перемен. Многим компаниям не хватает такого настроения, многим не помешало бы отказаться от статуса-кво.

Зачастую действует эффект J-образной кривой. Если компания находится на третьем уровне и хочет подняться до четвертого, ей не помешает сперва спуститься на второй, чтобы действительно отвергнуть то, во что она превратилась. Быть на втором уровне неприятно, «жизнь — дерьмо», помните? Если команда пройдет через второй уровень и извлечет из этого необходимые уроки, ей будет легче достичь четвертого.

**Это поможет сплотить коллектив?**

В этом что-то есть, да. Не зря же многие упражнения для тимбилдинга, например, программа выживания в дикой природе, намеренно помещают людей в условия второго уровня. Это стимулирует командную работу.

**А можно ли повлиять на уровень команды, если вы не ее лидер?**

Возможно, но это значительно труднее, особенно если руководитель находится на третьем уровне и думает, что он лучше всех. Вряд ли он захочет что-то менять, его все устраивает. Это может привести к конфликту.

**Получается, в таких ситуациях лучше заручиться поддержкой коллег и стараться повлиять на руководителя?**

Да, это правильная тактика.

# Почему настоящие лидеры должны уметь думать медленно

26 ОКТЯБРЯ 2017

Мартин Ривз, Розелинда Торрес и Фабьен Хассан

Есть известная (но, возможно, апокрифическая) история о том, как теория относительности пришла в голову Альберту Эйнштейну, когда он ехал на велосипеде. Говорят, что Уоррен Баффетт читает не меньше шести часов в день, а количество запланированных встреч сводит к минимуму. Оба эти примера разительно контрастируют с тем, как в наши дни использует свое время большинство руководителей. Многие из них становятся рабами электронной почты (один CEO полушутя описывает свою работу как [«ответы на 2000 электронных писем в день»](http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/05/26/32001-20160526ARTFIG00232-xavier-niel-mon-vrai-metier-c-est-de-repondre-a-2000-emails-par-jour.php)), а все остальное время съедают деловые встречи. При этом сосредоточенность на обработке информации, реагировании и выполнении задач — каким бы плодотворным это ни казалось, — снижает качество мыслительной работы. Мы уверены, что в сегодняшнем сложном мире руководителям корпораций необходимо овладеть искусством размышления.

Опираясь на рефлекcивное мышление, люди анализируют исходные положения, базовые представления и факты, устанавливая связи между, казалось бы, разрозненными данными. Наука мыслительной деятельности изложенная Дэниэлом Канеманом в книге «Думай медленно... Решай быстро», говорит о том, что этот тип «медленного мышления» противоположен «быстрому мышлению», необходимому при управлении автомобилем или решении математической задачи. Другими словами, рефлексивное мышление (медленное и обстоятельное) и реактивное мышление (быстрое и инстинктивное) задействуются попеременно, как при использовании переключателя. Когда одна клавиша «включена», другая «выключена».

Топ-менеджеры перегружены информацией и чаще всего задействуют быстрое мышление. Лишь некоторым CEO удается противостоять этому. Так, Билл Гейтс и Марк Цукерберг по примеру Уоррена Баффетта выделяют себе время для чтения. Это стимулирует их личное развитие и позволяет постоянно искать новые стимулы и перспективы. Президент группы Pfizer Essential Health Джон Янг отмечает, что при принятии того или иного решения рефлексивное мышление помогает ему применить комплексный и сбалансированный подход, невозможный в случае быстрых, сиюминутных решений. Опираясь на опыт руководителей такого ранга, а также на основании рекомендаций, данных гендиректорами компаний, мы предлагаем несколько простых правил, которые позволят развиться в искусстве рефлексивного мышления.

**Найдите свободное время для размышлений**. Время — это необходимое условие медленного мышления. Для формирования привычки время для размышлений должно отводиться регулярно и отмечаться в календаре руководителя компании. Как показало [исследование](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-081.pdf) Гарвардской школы бизнеса, проведенное в 2015 году, в рабочем графике руководителей на индивидуальную работу обычно отводится всего 15% их времени. Предполагается, что даже такое незначительное время в основном тратится на сбор информации и рассмотрение срочных тактических вопросов, а на долю рефлексивного мышления приходится и того меньше. [Опрос](https://cmoe.com/how-leaders-spend-their-time/) 267 руководителей высшего звена в компаниях из списка Fortune 500 показывает, что личному развитию они уделяют всего 30 минут в день, обычно это происходит поздно вечером.

Не существует универсального способа найти время для размышлений. Некоторые находят его в течение недели. Например гендиректор LinkedIn Джефф Вейнер отводит от полутора до двух часов в день на размышления и характеризует это время как «самый важный инструмент для повышения производительности». «Для размышлений я использую 40-минутные прогулки, а за утренним кофе читаю статьи для личного развития», — рассказала нам Сьюзен Хаккарейнен, председатель совета директоров и соруководитель Lutron. Яна Какар из Global Managing Partner of Dalberg уделяет этому процессу три раза в неделю по 2 часа. «Мышление – это то единственное, что как руководитель вы не можете делегировать кому-то другому. Это время свято и неприкосновенно, несмотря на поток звонков, встреч и электронных писем».

Другие отводят размышлениям один день в неделю целиком. Так, Брайан Скудэмор, серийный предприниматель, основавший O2E Brands, понедельник целиком посвящает развитию и планированию оставшихся дней недели, заполненных непрерывными деловыми встречами. В понедельник он остается дома, где ему удалось создать комфортную для размышлений обстановку. Фил Либин, бывший CEO Evernote, использует для этих целей время в перелетах. В самолете он полностью отключается от повседневной работы.

**Найдите коуча**. Самым эффективным способом формирования рефлексивного мышления остается сократический метод ведения диалога. Для того чтобы стимулировать развитие такого мышления, руководителям следует чаще вступать в диалог с партнером, которому они полностью доверяют. Компетентный собеседник способен поделиться с CEO своими размышлениями по острым проблемам.

Роль партнера по дискуссии состоит в том, чтобы облегчить процесс поиска идей, сделать размышления более продуктивными, а также выработать привычку и навыки к размышлению. В диалогах Платона основная роль Сократа сводится к постановке вопросов, заставляющих учеников структурировать и ясно формулировать свои мысли. Этот метод может стать еще более востребованным сегодня, чем в античные времена.

**Составьте перечень вопросов, пробуждающих рефлексивное мышление**. Идеи не появляются просто так. Даже самые интуитивные формы мышления часто требуют стимула и вдохновения. Для лидеров бизнеса может стать полезным инструментом перечень разнонаправленных вопросов. Их можно дорабатывать, делать созвучными образу мыслей конкретного руководителя, но при всем их разнообразии в этом списке должны быть вопросы, которые имеют отношение к личному видению, стратегии, организации и лидерству, как например:

* Какова цель компании?
* Если бы я мог создать компанию с чистого листа, что бы я сделал по-другому?
* Если бы не было никаких ограничений, что бы я сделал сейчас?
* Чего я не знаю об отрасли и компании?
* Какую уникальную функцию могу я добавить к своей роли CEO?
* Какое впечатление я как руководитель хочу произвести на сотрудников и стейкхолдеров?

**Оградите себя и вашу организацию от избыточной информации.** Известная рекомендация Питера Друкера гласит: «За эффективными действиями следует спокойное раздумье» (“Follow effective action with quiet reflection»). Руководители обязаны гарантировать возможность для спокойного размышления и исключить информационную перегруженность. Для этого имеются простые решения. Используйте чаты и обмен сообщениями вместо внутренней переписки, ограничьте доступ сотрудников компании к массовым рассылкам, подключите автоматическую рассылку электронных писем в течение рабочего дня, отключите все несрочные сообщения и т. д. Тьерри Бретон, CEO ИТ-компании Atos, поделился собственным опытом борьбы с электронной перепиской: в 2011 году он разработал и запустил программу «Zero-email». К концу 2013 года объем переписки снизился на 60%. Полностью от электронных писем избавиться не удалось, но его инициатива считается новаторской, тем более что за тот же период Atos удалось снизить административные расходы с 13 до 10%.

Однако информационная перегруженность остается вопросом культуры общения, проблемой коллективной зависимости. Подчас коммуникация формируется под влиянием скрытых культурных норм, довлеющих над людьми. Как вы ответите, к примеру, на на вопрос о том, за какое время сотрудники вашей компании должны дать ответ на электронное письмо? Важно установить эти нормы и гарантировать, что они установлены справедливо, а не по усмотрению каждого отдельного менеджера. Так, во Франции в 2017 году был принят закон, предоставляющий работникам право на отключение от электронной почты и телефонной связи после окончания рабочего дня. На практике крупные компании договариваются со своим персоналом о времени нахождения в офлайне, вынуждая пользоваться электронными средствами связи в нерабочее время. О результатах говорить рано, но если отключение по выходным приведет к переполненным почтовым ящикам в понедельник, закон не решит проблему. Основная задача, стоящая перед компаниями, состоит в том, чтобы шквал писем не вредил производительности. Нужны четкие и понятные всем нормы коммуникации, реализуемые на практике. Необходимо принять вариант, который позволит общаться в любое время, но даст возможность для медленных размышлений.

**Закрепите за собой образ руководителя, решающего метазадачи**. Философ Бертран Рассел сказал: «В мире слишком много работы». Как руководитель вы должны быть уверены, что вся деятельность вашей организации полезна и продуктивна, то есть поставить перед сотрудниками правильные задачи.

Человек, решающий метазадачу, прежде всего думает о решении задачи. Он критически относится к появлению идей и возникающих проблем и следит за тем, чтобы в процессе генерирования идей задавались правильные вопросы.

Сегодня одна из важнейших задач лидера — обеспечить соответствие стратегий сложной и быстроменяющейся экономической ситуации. Думающий руководитель не только подвергает сомнению саму стратегию, но сомневается и в адекватности *подходов* к ее разработке и реализации в каждом конкретном случае. В зависимости от предсказуемости, адаптивности и сложности деловой среды возможны разные подходы к стратегическому мышлению. Рефлексивное мышление служит мощным противоядием от механического использования уже известных подходов к новым ситуациям.

Руководителям не стоит вмешиваться во все детали работы, но они обязаны следить за тем, чтобы у команды были все необходимые инструменты для решения сложных задач. Если их решение выходит на уровень руководителя, он должен спросить себя, почему с этим решением не справились рабочие группы и что можно сделать, чтобы помочь им расширить границы мышления.

**Станьте примером для подражания для своих сотрудников**. Практика рефлексивного мышления может распространяться по всей организации от руководителя к подчиненным как образец для подражания. Например, гендиректор Zappos Тони Шей, следуя принятому в компании принципу прозрачности, знакомит служащих компании со своим рабочим графиком, демонстрируя таким образом, как он использует свое время, и призывает следовать его примеру.

Самый простой способ формирования привычки к размышлению — потребовать от них начать размышлять. CEO AOL Тим Армстронг потребовал от руководителей отвести одну десятую каждой рабочей недели на рефлекcивное мышление. Известны и другие способы побуждения к размышлению. Сатья Наделла, назначенный в 2014 году гендиректором в Microsoft, известен умением слушать, учиться и анализировать. Эти качества оказались важными для продвижения культуры исследования, необходимой для преобразования компании.

То, как топ-менеджеры используют свое время, непосредственно влияет на формирование корпоративной культуры. Рефлексивное мышление не должно быть привилегией просвещенного босса, руководящего организацией из простых исполнителей. По мере того как автоматизация и искусственный интеллект все больше облегчают труд сотрудников, высвобождая их время, распространение культуры размышления станет все более значимым.

Овладев искусством размышления, руководители смогут эффективнее использовать свое время, в полном объеме прилагать свои знания к решению все более трудных задач, с которыми приходится сталкиваться. Вдохновляя положительной энергией других, они смогут оградить сотрудников от перегруженности информацией и постоянного напряжения.

**Об авторах.** Мартин Ривз — старший партнер и исполнительный директор нью-йоркского офиса Boston Consulting Group, директор BCG Henderson Institute, соавтор книги Your Strategy Needs a Strategy (Harvard Business Review Press, 2015). Розелинда Торрес — старший партнер нью-йоркского офиса Boston Consulting Group, руководит CEO Advisory. Фабьен Хассан — представитель BCG Henderson Institute.

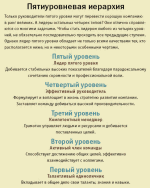
# Лидеры пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности - 1

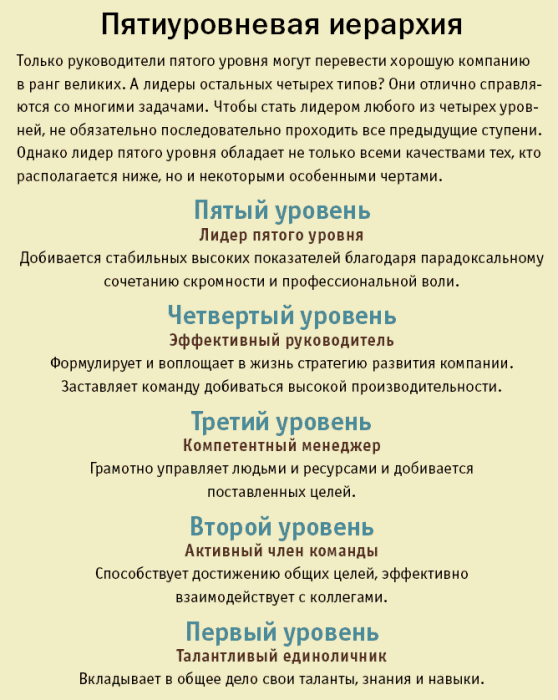
Джим Коллинз

Как хорошая компания становится лучшей? Устоявшиеся представления о настоящих лидерах опровергаются выводами исследователей, которые пять лет искали ответ на этот вопрос.

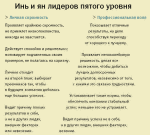
**Джим Коллинз** (Jim Collins) руководит лабораторией по исследованию менеджмента в Боулдере (штат Колорадо). Вместе с Джерри Поррасом (Jerry Porras) он написал книгу «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» («Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004). Идеи, описанные в этой статье, подробнее изложены в книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет…» («Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004).

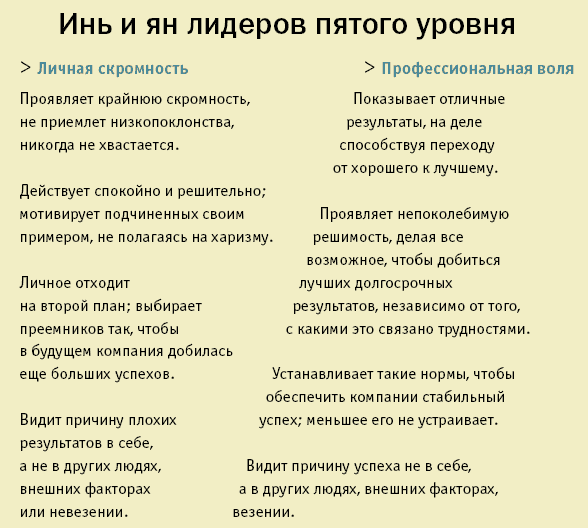
[**Пятиуровневая иерархия**](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/#snoska2)

[](http://www.hbr-russia.ru/showpic.php?/photos/photos/990.gif)

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/)

**[Инь и ян лидеров пятого уровня](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/" \l "snoska4)**

[](http://www.hbr-russia.ru/showpic.php?/photos/photos/991.gif)

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/)

Имя Джима Коллинза у многих ассоциируется с понятием «высокопроизводительная организация». Почти 20 лет он исследует вопрос, как и почему некоторым компаниям долгое время удается работать лучше, чем остальным.

Может показаться странным, что из всех факторов, необходимых для превращения хорошей компании в выдающуюся, он выделил только один — лидеров. Однако, прочитав эту статью, впервые опубликованную в 2001 году, вы убедитесь в правоте автора.

Коллинз утверждает: чтобы компания могла, совершив качественный скачок, перейти в разряд великих, ей необходим лидер пятого уровня — человек, в котором подлинная скромность сочетается с профессионализмом и железной волей. Это самое главное условие. Идея Коллинза и сейчас кажется неожиданной, а четыре года назад ее сочли едва ли не крамольной. Громкие корпоративные скандалы еще были впереди, и считалось, что генеральный директор должен быть харизматичным исполином. Коллинз первым подверг сомнению этот стереотип.

В 1971 ГОДУ ничем не примечательного человека по имени Дарвин Смит назначили генеральным директором бумажной компании Kimberly-Clark. Дела у компании шли неважно: совокупная доходность ее акций за последние 20 лет была на 36% ниже среднерыночного уровня. Скромный сотрудник юридического отдела, Смит сомневался в правильности выбора совета директоров. Но тем не менее он стал генеральным директором и занимал этот пост 20 лет.

Что это было за время! Проведя в компании крупные преобразования, Смит превратил ее в ведущего мирового производителя потребительских товаров. Под его руководством Kimberly-Clark обогнала конкурентов — Scott Paper и Procter & Gamble. Совокупная доходность ее акций превысила среднерыночный показатель в 4,1 раза — в этом отношении Kimberly-Clark обошла Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola и GE.

В ХХ веке истории, подобные той, что произошла с Kimberly-Clark под руководством Дарвина Смита, случаются не часто, тем не менее мало кто слышал об этом руководителе. Он и сам не стремился к известности. Смит был классическим лидером пятого уровня, то есть человеком, в котором странным образом сочетались невероятная скромность и профессиональная решимость. Наше пятилетнее исследование показало: компания может из разряда просто хорошей перейти в ранг великих (что происходит очень редко), только если ее возглавляет лидер, относящийся к такому типу (см. врезку «[Один вопрос, пять лет, одиннадцать компаний](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/#vrez1)».)

Когда мы присваиваем руководителю пятый уровень, это означает, что он обладает лучшими лидерскими качествами. Руководители остальных четырех уровней добиваются отличных результатов, но им не дано превратить обычную компанию в образец для подражания (см. врезку «[Пятиуровневая иерархия](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/#vrez2)») . По плечу эта задача лишь лидерам пятого уровня, хотя, конечно, для успеха их начинаний необходимы и другие условия (например, поддержка единомышленников, дисциплина).

**Этого вы не ожидали**

Вероятно, наше утверждение многим покажется неожиданным. Считается, что вывести компанию на качественно новый уровень могут лишь лидеры-исполины вроде Ли Якокки, Эла Данлэпа, Джека Уэлча и Стенли Голта.

В сравнении с этими прославленными знаменитостями Дарвин Смит кажется человеком не от мира сего. Застенчивый, лишенный честолюбия, даже неловкий, он старался не привлекать внимания к своей персоне. Однажды журналист из Wall Street Journal попросил Смита охарактеризовать свой стиль управления. Смит, одетый в дешевый старомодный костюм, долго думал и наконец ответил: «Эксцентричный». Стоит ли говорить, что статья получилась не слишком захватывающей.

Но если вы думаете, что Смит был человеком мягким или кротким, то глубоко ошибаетесь. Непритязательность сочеталась в нем с жесткостью, решительностью и жизнестойкостью. Детство Смита прошло на ферме в штате Индиана. Учился он в вечерней школе при университете Индианы, а днем трудился в International Harvester. Однажды на работе ему отрезало палец. Говорят, что даже в тот вечер он не пропустил занятия. Позже этот деревенский юноша поступил в Гарвардскую школу права. Железную волю он проявил и управляя Kimberly-Clark. Спустя два месяца после назначения гендиректором у него обнаружили рак носоглотки. Приговор врачей гласил: жить пациенту осталось меньше года. Смит проинформировал о диагнозе совет директоров, но заявил, что смерть не входит в его планы. Рабочий график Смита по-прежнему оставался предельно насыщенным, хотя он каждую неделю летал из Висконсина в Хьюстон, где проходил курс лучевой терапии. Он прожил еще 25 лет, и 20 из них трудился на посту гендиректора.

Если бы не Смит с его отважной целеустремленностью, вряд ли Kimberly-Clark стала бы такой, какой мы знаем ее сегодня. Только он мог принять самое смелое в истории компании решение — продать бумажные фабрики.

Вскоре после своего назначения Смит понял, что Kimberly-Clark не суждено добиться впечатляющих успехов в основном бизнесе — производстве мелованной бумаги: тягаться с конкурентами у компании не было сил, слишком скромны были ее экономические показатели. Но, считал Смит, если она выйдет на рынок бытовой бумажной продукции, то конкуренция вынудит ее либо добиться отличных результатов, либо погибнуть.

И вот, словно генерал, который, высадившись на чужом берегу, сжег свои корабли, Смит объявил о продаже бумагоделательных заводов. Вырученные средства пошли на развитие потребительского сегмента, в частности таких брэндов, как подгузники Huggies и салфетки Kleenex. Деловая пресса и аналитики сочли этот шаг глупостью. Смита это нисколько не смутило. Спустя четверть века компания приобрела Scott Paper и обошла Procter & Gamble в шести товарных категориях из восьми. Уже на пенсии, вспоминая свою работу на посту гендиректора, Смит просто сказал: «Я делал все возможное, чтобы соответствовать должности».

**Этого и мы не ожидали**

Начиная исследование, мы и не предполагали, что существуют такие люди — лидеры пятого уровня. Мы просто хотели найти ответ на вопрос «Может ли хорошая компания стать выдающейся, и если да, то каким образом?» Более того, я даже просил коллег при анализе преуменьшать значение топ-менеджеров. Чтобы не упрощать проблему, мне хотелось избежать распространенной сейчас точки зрения, согласно которой все зависит именно от личности руководителя.

Но лидеры пятого уровня объявились сами. Исследователи при всем своем желании не могли не учитывать роль руководителей успешных компаний: по их словам, в этих людях было что-то необычное. Я стоял на своем, говорил, что они ничем не отличаются от тех, кто возглавляет компании второго и третьего эшелона. Мы долго спорили, но, как всегда, победила статистика. Руководители компаний, которые совершили качественный скачок и удерживали передовые позиции 15 и более лет, были вылеплены из другого теста, чем лидеры компаний, добивавшихся более скромных результатов.

Кроме того, мы выявили характерную особенность всех компаний, которые мы использовали для сравнения: у них не было лидеров пятого уровня. Получалось, что руководителей пятого уровня мы обнаружили опытным путем, вопреки нашему желанию. Это очень важно, поскольку наше открытие противоречит не только здравому смыслу, но и современной теории менеджмента (см. врезку «[Не только пятый уровень](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/" \l "vrez3)») .

**Скромность + воля = пятый уровень**

Одна из самых ярких особенностей лидеров пятого уровня — их двойственность: они одновременно скромные и волевые, застенчивые и бесстрашные. Чтобы стало ясно, что мы имеем в виду, вспомним Авраама Линкольна. Этого человека, сыгравшего великую роль в истории США, Генри Адамс называл «мирным и скромным». Но те, кто принимал сдержанность Линкольна за слабость, жестоко ошибались: его великая цель требовала великих жертв — ради нее погибли 250 тысяч южан и 360 тысяч северян, включая самого Линкольна.

Может быть, сравнивать обнаруженных нами руководителей пятого уровня с Линкольном не совсем корректно, но их объединяет именно двойственность характера.

Скажем, Колман Моклер, который, занимая в 1975—1991 годах пост генерального директора Gillette, трижды отбил попытки конкурентов поглотить его компанию, был человеком сдержанным и добрым. Даже во время ожесточенной борьбы с «захватчиками» (купить Gillette дважды пытался финансист Роналд Перелман и один раз — компания Coniston Partners) он ни разу не изменил себе и всегда оставался мягким и обходительным. В самый разгар кризиса он действовал спокойно и деловито: решал сначала текущие вопросы и только после этого занимался проблемой поглощения.

Противники недооценили силу Моклера, увидев в его мягкости проявление слабости, и потерпели поражение. Чтобы отразить одну из попыток поглощения и заручиться поддержкой тысяч акционеров, Моклер и его помощники лично беседовали с каждым из них. Моклер готов был идти до конца. Он изо всех сил боролся за будущее Gillette, хотя мог бы получить миллионы, продав свои акции.

А что бы случилось, если бы Моклер сдался? Доход владельца акций, который продал бы Перелману свою долю на его условиях — по цене на 44% выше номинала — и на десять лет инвестировал полученные средства в акции средней доходности, был бы на 64% меньше, чем доход акционеров, не изменивших Gillette и Моклеру. Если бы Моклер сдался, сейчас никто не пользовался бы бритвами Sensor, Lady Sensor, Mach III.

К сожалению, он не успел насладиться плодами своих усилий. В январе 1991 года Моклер получил сигнальный экземпляр журнала Forbes: на обложке он был изображен стоящим на вершине горы в позе победителя и с огромной бритвой в руках. Это было публичное признание итогов его 16-летней борьбы. Буквально через несколько минут Моклер умер от обширного инфаркта.

Но даже если бы Моклер знал, какая судьба его ждет, он не стал бы вести себя по-другому. Человек преданный делу и сильный, он во всем стремился к совершенству — просто потому, что не мог иначе. Он не мог доверить компанию людям, которые разрушили бы ее.

**Неотразимая скромность**

История Моклера вполне типична: скромность свойственна вообще всем лидерам пятого уровня (см. врезку «[Инь и ян лидеров пятого уровня](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/" \l "vrez4)»).

Беседуя с ними, мы каждый раз поражались тому, как они говорят — точнее, не говорят — о себе. Они охотно расписывают успехи компании и заслуги других руководителей и предпочитают обходить стороной свою роль. Когда им все-таки приходится рассказывать о себе, они очень смущаются: «я тут ни при чем, просто нам повезло с командой». Совсем иначе ведут себя руководители других уровней. Эл Данлэп, глава Scott Paper, с которой мы сравнивали Kimberly-Clark, мог бесконечно рассуждать о своих достижениях. Проработав полтора года гендиректором, в интервью Business Week Данлэп заявил: «Наша реформа навсегда останется в истории американского бизнеса как одна из самых успешных и быстрых. Достижения остальных компаний блекнут на нашем фоне». За те 603 дня, что Данлэп пробыл на посту главы Scott Paper, он заработал $100 млн (около $165 000 в день). Все это время он в основном готовил компанию к продаже, подпитывая ее «гормонами роста», проводя сокращения штата и урезая расходы на НИОКР. Выгодно продав компанию и получив свои «быстрые» миллионы, Данлэп написал автобиографию, в которой хвастливо назвал себя «Рэмбо в смокинге». Вряд ли такое могло прийти в голову Дарвину Смиту.

Пример Scott Paper — один из самых ярких, но отнюдь не единственный. Оказалось, что многие компании контрольной группы потерпели крах или остались в числе середнячков только из-за непомерного эгоизма их руководителей. Особенно наглядно это видно на примере компаний, переживших недолгий экономический подъем: всеми ими управляли талантливые, но эгоцентричные лидеры четвертого уровня.

Например, Ли Якокка спас от краха Chrysler — и это была большая победа. Примерно в середине его пребывания на посту гендиректора доходность акций Chrysler в 2,9 раза превышала среднерыночный уровень. И тогда Якокка начал заниматься прежде всего саморекламой. Он быстро вошел во вкус: стал участвовать в телевизионных ток-шоу, сниматься в рекламных роликах, пропагандировать автобиографию «Карьера менеджера» и подумывал даже выдвинуть свою кандидатуру на пост президента США. Личная популярность гендиректора росла, а доходность акций компании падала.

Добившись славы, Якокка никак не мог уйти со сцены: в компании его фамилию стали расшифровывать как аббревиатуру фразы «я вечный глава Chrysler Corporation». Уже подав в отставку, он потребовал, чтобы ему дали опционы и бесплатно предоставили личный самолет. Позже вместе с известным мастером слияний и поглощений Керком Керкоряном он попытался приобрести Chrysler, но потерпел фиаско. Впрочем, напоследок он сделал благое дело: в качестве преемника выбрал скромного, но решительного человека (возможно, лидера пятого уровня). Боб Итон спас Chrysler, когда компания во второй раз за десять лет оказалась на пороге краха, и заложил фундамент для более последовательных преобразований.

**Непоколебимая решимость**

Когда Джордж Кейн возглавил Abbott Laboratories, эта небольшая семейная компания, производившая эритромицин, едва сводила концы с концами. В Кейне, типичном лидере пятого уровня, не было и намека на претенциозность, не обладал он и даром заражать других энергией, вдохновлять на великие свершения. Но у него было более важное качество: он всегда высоко ставил планку. Он не выносил посредственности и терпеть не мог людей, считавших, что лучшее — враг хорошего. Все 14 лет, что Кейн пробыл на посту гендиректора, его вела вера в великое предназначение Abbott Laboratories.

Первым делом он устранил причину отставания компании — кумовство. Приглашая на работу самых авторитетных профессионалов, Кейн целенаправленно перестраивал совет директоров и менеджмент компании. Увольняя слабых руководителей, он тем самым ясно показывал, что семейные связи больше не имеют значения.

Если бы так жестко, даже безжалостно, повел себя руководитель, пришедший со стороны, это можно было бы понять. Но Кейн не чужак: он не только 18 лет проработал в Abbott Laboratories, но и был членом семьи — сыном предыдущего президента. Наверное, первые годы семейные праздники проходили в тяжелой атмосфере («Прости, что уволил тебя. Хочешь еще индейки?»), но в конце концов клан Кейнов был вознагражден: курс акций начал расти. За период с 1974 года, то есть с начала реформ Кейна, по 2000 год совокупная доходность акций Abbott в среднем в 4,5 раза превысила среднерыночную и вдвое — доходность акций таких гигантов, как Merck и Pfizer.

Еще один лидер пятого уровня — Чарлз Уолгрин III. Благодаря его решимости ничем не примечательная компания Walgreens вышла на первые позиции в отрасли. В 1975—2000 годах доходность акций Walgreens была в 16 раз выше среднерыночной.

Руководство Walgreens несколько лет горячо обсуждало судьбу принадлежавших компании ресторанов. В конце концов Уолгрин понял: будущее компании связано с аптеками, а не с ресторанами. Вот что рассказывал Дэн Джорндт, в 1988 году сменивший Уолгрина на посту гендиректора: «На одном из заседаний планового комитета Уолгрин заявил: «За пять лет мы должны выйти из ресторанного бизнеса». Повисла гнетущая тишина, ведь в то время у нас было 500 ресторанов. «Я хочу, чтобы все поняли: время пошло», — добавил он. Спустя полгода, тоже на заседании, кто-то вскользь заметил, что мы должны за пять лет продать свои рестораны. Уолгрин никогда не кричал. Он просто слегка стукнул по столу и сказал: «Осталось четыре с половиной года. Пять лет было полгода назад». И на следующий день компания начала избавляться от ресторанов. Уолгрин никогда не колебался, не сомневался и не менял своих решений».

Как и Дарвину Смиту, Уолгрину, чтобы принять столь важное решение, пришлось собрать в кулак всю свою волю. Ресторанный бизнес, хотя и не основной для компании, приносил хорошую прибыль. Главная трудность была скорее психологической, а не финансовой. Ведь это направление заложил еще Уолгрин I, дед нынешнего главы. Тем не менее, поставив себе цель сделать аптеки Walgreen лучшими в мире, Чарлз Уолгрин нарушил семейные традиции и избавился от всего, что не обещало блестящих результатов. Он сделал это спокойно, уверенно и просто.

Вот что еще нам удалось узнать про лидеров пятого уровня: обычно они находят отличных преемников, потому что хотят одного — чтобы в будущем компания достигла больших успехов, и им неважно, узнает ли кто-нибудь об их роли. «Вот выйду на пенсию и буду следить за тем, как моя компания становится самой сильной в мире. И буду очень гордиться тем, что когда-то работал в ней», — говорит лидер пятого уровня. Их коллегам четвертого уровня, наоборот, не всегда удается «запрограммировать» компанию на стабильное процветание. «Что лучше покажет мою незаменимость, чем развал компании после моего ухода?» — думают они.

Руководители 75% компаний из контрольной группы либо выбирали себе заведомо слабых преемников, либо сами обрекали их на неудачу. Возьмем пример Rubbermaid, в конце 1980-х совершившей резкий взлет, за которым последовало стремительное падение.

Своим замечательным взлетом Rubbermaid была обязана харизматичному, блестящему Стенли Голту. Из собранных и проанализированных нами 312 статей о компании следует, что это был жест-Октябрь 2005 кий и эгоцентричный руководитель. Однажды, в ответ на обвинение его в диктаторских замашках, Голт заявил: «Да, я диктатор и не скрываю этого». В другой статье — она состояла из высказываний Голта — местоимение «я» встречается 44 раза, а «мы» — 16. Безусловно, Голту было чем гордиться: при нем доходы компании росли 13 лет подряд.

Но без Голта компания уже не добивалась таких результатов. Выбранный им преемник продержался на посту всего год, а следующему главе Rubbermaid не на кого было положиться: руководящая команда оказалась столь слабой, что, пока он искал себе заместителя, ему пришлось работать за четверых. Преемники Голта получили в наследство и стратегические недочеты, предопределившие падение компании. Эта история закончилась печально: разоренную Rubbermaid купила компания Newell...

**Окно и зеркало**

В ходе исследований мы взяли интервью у Алана Вурцеля. Этот лидер пятого уровня не только спас Circuit City от почти неминуемого банкротства, но и добился ее процветания: при нем компания вошла в число самых популярных в США розничных продавцов электроники. За 15 лет, с 1982-го по 1997-й, совокупная доходность акций компании превысила среднерыночную в 18,5 раза.

Мы попросили Вурцеля назвать пять главных условий, предопределивших успех преобразований в его компании, и перечислить их по степени важности. На первое место он поставил удачу. «Мы работаем в растущей отрасли, нам помогает попутный ветер», — сказал он. «Но ведь Silo — компания, с который мы вас сравнивали, из той же отрасли, и паруса у нее побольше», — возразили мы. Но, как мы ни старались, Вурцель ни словом не обмолвился о своей роли: по его мнению, он просто оказался в нужном месте в нужное время. А на вопрос о том, что помогает компании перейти из разряда хороших в разряд великих, он сказал: «Удача. Мне повезло — я нашел отличного преемника».

Удивительно, но выдающиеся реформаторы очень часто объясняют свои успехи именно везением. Мы спросили одного из руководителей сталелитейной компании Nucor, как ему удавалось многие годы принимать только правильные решения. Он ответил: «Мне просто везло». Другой лидер пятого уровня, генеральный директор Philip Morris Джозеф Каллман III, решительно протестует против утверждения, что успехи компании — его заслуга. Ему тоже повезло с коллегами, предшественниками и преемниками, уверен он.

Поначалу нам казалось странным, что лидеры пятого уровня придают столь большое значение удаче. Но затем мы выявили еще одну закономерность: главы компаний-середнячков часто объясняют свои промахи невезением.

Сравним Bethlehem Steel и Nucor. У них практически одинаковая продукция. Обе ощущают давление иностранных производителей дешевой стали. Зарплаты в обеих компаниях гораздо больше, чем у зарубежных конкурентов. Тем не менее руководители Bethlehem Steel и Nucor по-разному видят условия, в которых находятся их компании.

В 1983 году генеральный директор Bethlehem Steel во всех бедах компании обвинил импорт: «И первая, и вторая, и третья наши проблемы — импорт». А Кен Айверсон из Nucor считал иначе: «Нам повезло, что сталь тяжелая: конкурентам приходится везти ее через океан, и это дает нам огромное преимущество». По мнению Айверсона, «первая, вторая и третья проблемы» американской сталелитейной промышленности — менеджмент. В 1977 году на собрании руководителей сталелитейных компаний он даже выступил против протекционистских мер правительства. Беда в том, убеждал Айверсон удивленных слушателей, что топ-менеджеры не поспевают за развитием технологий.

Фактор удачи/неудачи — лишь одна из составляющих модели поведения, которую мы назвали «окно и зеркало». Лидеры пятого уровня пытаются объяснить успехи внешними причинами. Они как будто смотрят в окно, выискивая повод преуменьшить свою роль и преувеличить заслуги других (иногда и необоснованно). Если же «за окном» явных причин не видно, то происходящее они объясняют счастливым стечением обстоятельств. Распределяя ответственность, они «смотрятся в зеркало» (то есть видят только себя) и никогда не списывают неудачи на случайность. Руководители других уровней, наоборот, «выглядывают в окно», чтобы свалить вину за неудачу на других, и «смотрятся в зеркало», считая успех своей победой. На самом деле мы считаем, что компании совершают качественный скачок именно благодаря лидерам пятого уровня, хотя они в этом не признаются.

**Врожденный или благоприобретенный?**

Недавно на встрече топ-менеджеров я рассказывал о концепции лидеров пятого уровня. Одна слушательница — она недавно стала гендиректором — подняла руку:

— Похоже, я не отношусь к лидерам пятого уровня, что очень печально для меня. Считаете ли вы, что, раз мне не дано достичь пятого уровня, я не смогу вывести свою компанию в разряд лучших?

— Давайте обратимся к статистике, — сказал я. — Мы исследовали лишь 11 из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 с 1965 года. Этими 11 компаниями в период судьбоносных реформ управляли лидеры пятого уровня. Мы утверждаем, что наличие таких руководителей — важнейшее, хотя и не единственное условие для превращения обычной компании в выдающуюся.

Наступила тишина. Легко догадаться, о чем думали собравшиеся.

Гендиректор снова подняла руку:

— Можно ли научиться быть лидером пятого уровня?

Я пока не знаю ответа на этот вопрос. Мы не задавались целью выяснить, как становятся лидерами пятого уровня. «Виноваты» ли они в том, что собственные стремления приписывают другим? Почему их эго сублимируется так, а не иначе? А может, все дело в травмах, полученных в детстве? Кто знает? И главное: что важнее для лидерства пятого уровня — психологические особенности, харизма или ум? Как бы то ни было, ответа на вопрос, можно ли развить в себе качества лидера пятого уровня, у нас нет.

Я склоняюсь к мысли, что существуют две категории людей: у одних задатков лидера пятого уровня нет, у других они есть. Первые никогда не пожертвуют собственными интересами ради великих целей. Все, что они делают, они делают ради себя — своей славы, благосостояния, власти и т. д. Парадокс в том, что воля и амбиции, благодаря которым человек становится лидером четвертого уровня, не уживаются со скромностью, необходимой, чтобы подняться на пятый уровень.

А если учесть распространенную ошибку советов директоров, считающих, что успеха добиваются только эгоцентричные лидеры-исполины, то легко догадаться, почему лидеры пятого уровня редко становятся главами компаний. Управлять организациями доверяют людям, у которых нет задатков лидеров пятого уровня, поэтому так мало компаний, уверенно перешедших из разряда просто хороших в разряд великих.

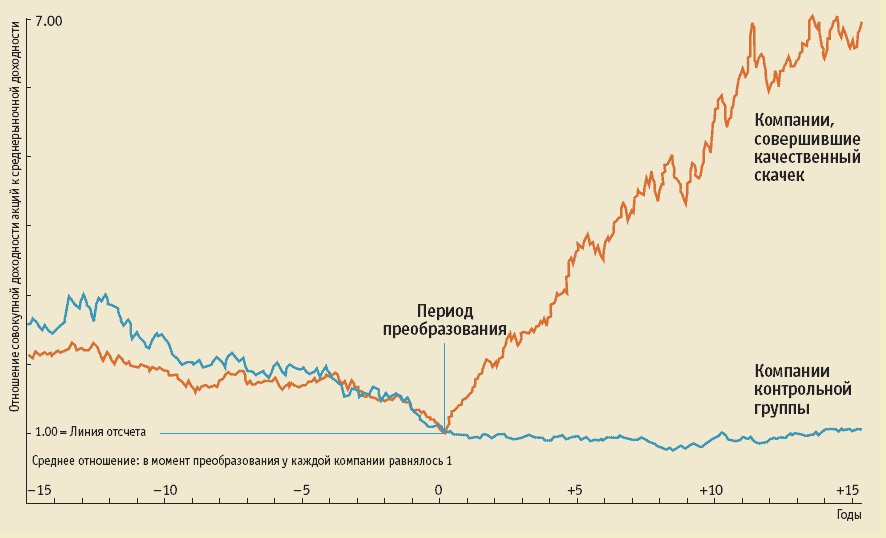
Вторая категория — те, кто может стать лидерами пятого уровня. Эти люди порой и не подозревают о своих задатках, но в благоприятных условиях они начинают развиваться. У некоторых лидеров пятого уровня, участвовавших в нашем исследовании, пробуждению этих задатков способствовали именно выпавшие на их долю испытания. Дарвин Смит развернулся как лидер пятого уровня после того, как у него обнаружили рак. Джозеф Каллман немало пережил во время Второй мировой войны. Однажды его за минуту до отправления сняли с палубы военного судна. Корабль в тот рейд был атакован и затонул. Это происшествие потрясло Каллмана. Следующие 60 лет своей жизни он считал подарком судьбы. Проявлению задатков лидера пятого уровня способствует и религия. Колман Моклер во время учебы в Гарварде обратился в протестантизм, а потом устраивал встречи руководителей бостонских компаний, на которых они обсуждали роль религиозных ценностей в жизни корпораций.

Мы с удовольствием предложили бы другие способы воспитания лидеров пятого уровня — без рака, вмешательства судьбы или обретения новой религии, — но у нас нет для этого научных данных. В ходе исследования мы старались разгадать загадку превращения компании из хорошей в великую. Но за этой загадкой стоит еще одна — как становятся лидерами пятого уровня? Точно ответить на этот вопрос мы пока не можем.

В целом концепция лидеров пятого уровня кажется нам заслуживающей доверия. Но попытка составить список «десяти шагов к лидерству пятого уровня» опростит ее. Я бы посоветовал полагаться на другие выявленные нами факторы. Это не значит, что вы станете лидером пятого уровня, но вы сможете развиваться в нужном направлении, особенно если у вас есть необходимые задатки.

Трудно сказать, сколько людей обладает этими качествами и скольким удастся воспитать их. Но идея, что можно стать руководителем пятого уровня, вдохновила всех участников исследования. Дарвин Смит, Колман Моклер, Алан Вурцель и другие великие реформаторы стали для нас образцом. Даже если мы не достигнем цели, попробовать стоит. Ведь, просто стремясь воспроизвести лучшие человеческие качества, мы и нашу жизнь делаем лучше.

**Один вопрос, пять лет, одиннадцать компаний**

[](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/)

Мы узнали о существовании лидеров пятого уровня в ходе исследования, начатого в 1996 году. Мы хотели найти ответ на вопрос: может ли хорошая компания стать великой и если да, то как? Многие великие компании достигали успеха благодаря своим выдающимся создателям — Джорджу Мерку, Дэвиду Паккарду и Уолту Диснею, которые последовательно вели их к высокой цели. А что происходит с большинством крепких компаний, которые в какой-то момент осознают, что им не суждено стать великими?

Чтобы понять это, мы изучили истории компаний, которым удалось не просто попасть в разряд великих, но и надолго сохранить за собой этот статус. Сравнивая их с организациями, которые все-таки не удержались на достигнутом уровне, мы обнаружили явные различия между компаниями двух типов.

Для исследования мы отобрали компании, чья совокупная доходность акций в течение 15 лет до реорганизации равнялась среднерыночной или была ниже нее, а после реорганизации выросла по меньшей мере втрое и осталась на этом уровне следующие 15 лет (см. график). Используя данные Центра исследований фондовых цен при Чикагском университете, мы делали поправку на дробление акций и реинвестированные дивиденды. Если компания совершала качественный скачок вместе со всей отраслью, мы не включали ее в исследование. Из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 в 1965—1995 годах, мы отобрали лишь 11.

Средняя совокупная доходность акций этих 11 компаний 15 лет после преобразования превышала среднерыночную в 6,9 раза. Для сравнения: в 1986—2000 годах, когда Джек Уэлч возглавлял General Electric, доходность акций компании превышала среднерыночную в 2,8 раза. Один доллар, инвестированный в 1965 году в компанию, совершившую качественный скачок, в 2000-м принес бы $470, а вложенный в «обычную» компанию — только $56.

Компании для контрольной группы мы отбирали по нескольким критериям: схожесть бизнеса, размера, возраста, потребителей, производительности. Мы также хотели выяснить, от чего зависит стабильность, поэтому взяли шесть компаний, ненадолго улучшивших свои показатели, но затем вернувшихся к прежнему состоянию. Для большей объективности мы специально искали компании, показатели которых до начала преобразований были лучше, чем у компаний, совершивших качественный скачок.

Во время исследования, а оно продолжалось до 2000 года, 22 специалиста, разбившись на группы по четыре-шесть человек, проводили количественный и качественный анализ данных. Мы изучили отчеты аналитиков, проштудировали служебные документы, касающиеся стратегии, и около 6000 статей, провели 87 интервью с руководителями высшего звена. Кроме того, мы проанализировали финансовые показатели и системы компенсации руководителей, текучесть руководящих кадров, проведенные компаниями увольнения и реструктуризации, оценили влияние на курс акций последствий слияний и продажи активов. Затем мы свели вместе результаты, чтобы выявить движущие силы перехода компании из разряда хороших в ранг великих: главным фактором оказались лидеры пятого уровня (см. врезку «[Не только пятый уровень](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/#vrez3)»).

Качественный скачок совершили лишь 11 компаний, поэтому наше открытие, чтобы стать достоверным, должно было отвечать строгим стандартам. Каждый фактор, решающий для наших выводов, присутствовал в переходный период во всех 11 компаниях независимо от отрасли (от сталелитейной до банковской), года преобразования (с 1950-х до 1990-х), обстоятельств (испытывала ли компания временные трудности или переживала серьезный кризис) или годового оборота (от десятков миллионов до десятков миллиардов долларов). Кроме того, мы выявили каждый из этих факторов в 30% компаний контрольной группы.

Единственный фактор, который отличал компании, поднявшиеся на высший уровень, от менее успешных организаций, — это наличие лидеров пятого уровня.

[Назад к тексту](http://www.hbr-russia.ru/issue/12/1519/#snoska1)

**Не только пятый уровень**

Присутствие лидера пятого уровня — не единственное, хотя и обязательное условие для качественного преобразования компании. Мы выявили еще целый ряд необходимых факторов.

**Люди прежде всего**

Казалось бы, чтобы вывести компанию на новый уровень, лидер должен прежде всего разработать концепцию и стратегию. Но выдающиеся реформаторы всегда начинали с другого: набирали в команду нужных людей и избавлялись от балласта. И только после этого занимались стратегией.

**Парадокс Стокдейла**

Этот парадокс назван по имени кавалера Почетной медали конгресса США адмирала Джеймса Стокдейла, который провел семь лет во вьетнамском лагере для военнопленных. Выжить ему помогла вера в то, что хуже, чем сейчас, уже не будет, и что лучшее время еще впереди. Подобно Стокдейлу, руководители великих компаний даже в период тяжелейших испытаний твердо верили в победу.

**Раскрутить маховик перемен**

Превращение хорошей компании в великую происходит постепенно. Этот процесс можно сравнить с медленным раскручиванием огромного тяжелого маховика. Сначала нужно провернуть его один раз, затем — два, три, пять, десять, и только после этого он получает необходимую инерцию. Компании из контрольной группы так и не сумели раскрутить этот маховик. Они беспорядочно принимали программы радикальных перемен, совершали непоследовательные шаги и занимались реструктуризацией.

**Концепция ежа**

В одном из своих эссе философ Исайя Берлин пересказывает древнегреческую притчу: лиса знает обо всем понемногу, а еж что-то одно, но очень важное. Лиса мыслит сложными категориями, еж — простыми. В их противостоянии побеждает еж.

Наше исследование показывает, что для качественного прорыва лидеру нужно, как тому ежу, найти правильные ответы на три вопроса (мы стали называть их тремя кругами): в какой области компания может стать лучшей? какая экономическая модель оптимальна для компании? чем удастся увлечь сотрудников? Только систематически следуя ясной и четкой «концепции ежа» и не обращая внимания на все, что выходит за ее пределы, можно совершить прорыв.

**Ускорение за счет технологии**

Выдающиеся компании по-разному относятся к научно-техническому прогрессу. С одной стороны, они стараются не идти на поводу модных веяний. С другой — первыми начинают применять тщательно отобранные технологии, смело и дальновидно инвестируя в те, которые соответствуют «концепции ежа». Грамотные вложения в технологию ускоряют вращение маховика.

**Дисциплина**

В передовых компаниях дисциплина распространяется на персонал, мысли и действия. Если люди дисциплинированы, то нет необходимости в субординации. Когда дисциплинирована мысль, не нужна бюрократия. Когда дисциплинирована деятельность, незачем пристальный контроль. Дисциплина в сочетании с этикой предпринимательства создает условия для высокой производительности.

# Лидер пятого уровня: триумф скромности и жесткой решительности - 2

Джим Коллинз

**Джим Коллинз (Jim Collins)** руководит Лабораторией по исследованию менеджмента в Боулдере (штат Колорадо).

В 1971 году ничем не примечательного человека, Дарвина Смита, назначили гендиректором бумажной компании Kimberly-Clark. Дела у компании шли неважно: совокупная доходность ее акций последние 20 лет была на 36% ниже среднерыночной. Сотрудник юридического отдела Смит сомневался, что совет директоров сделал правильный выбор. Однако он стал генеральным директором и занимал этот пост 20 лет.

Что это было за время! Проведя в компании крупные преобразования, Смит превратил ее в ведущего мирового производителя потребительских товаров. При нем Kimberly-Clark обогнала основных конкурентов — Scott Paper и Procter & Gamble. Совокупная доходность ее акций превысила среднерыночный показатель в 4,1 раза, обойдя в этом отношении Kimberly-Clark Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola и GE.

В ХХ веке подобные истории случаются не часто, тем не менее мало кто слышал о Дарвине Смите. Он и сам не стремился к известности. Смит был классическим лидером пятого уровня, то есть человеком, в котором парадоксально сочетались невероятная скромность и профессиональная решимость. Наше пятилетнее исследование показало: компания может из разряда просто хорошей перейти в ранг великих (что происходит очень редко), только если ее возглавляет лидер именно этого типа (см. врезку «Один вопрос, пять лет, одиннадцать компаний».)

Если мы присваиваем руководителю пятый уровень, значит, он обладает лучшими лидерскими качествами. Руководители остальных четырех уровней могут добиваться отличных результатов, но им не дано превратить ничем не примечательную компанию в образец для подражания (см. врезку «Пятиуровневая иерархия»). По плечу это лишь лидерам пятого уровня, хотя, конечно, для успеха их начинаний необходимы и другие условия, например поддержка ­единомышленников, соблюдение дисциплины. Но без лидера пятого уровня улучшить компанию не удастся. Это самое главное требование.

[](http://hbr-russia.ru/upload/iblock/647/647b5aa01fbcb1e613e4e02d55d2704c.jpg)

**Такого вы не ожидали**

Вероятно, наше утверждение многим покажется неожиданным. Считается, что вывести компанию на качественно новый уровень могут лишь лидеры-исполины вроде Ли Якокки, Эла Данлэпа, Джека Уэлча и Стенли Голта.

В сравнении с этими знаменитостями, имена которых не сходили с первых полос газет, Дарвин Смит кажется человеком не от мира сего. Застенчивый, нечестолюбивый и даже неловкий, он старался не привлекать внимания к своей персоне. Однажды журналист из Wall Street Journal попросил Смита охарактеризовать свой стиль управления. Смит, одетый в дешевый старомодный костюм, долго думал, глядя на него сквозь толстые очки в черной оправе, и наконец ответил: «Эксцентричный». Стоит ли говорить, что статья получилась не слишком захватывающей.

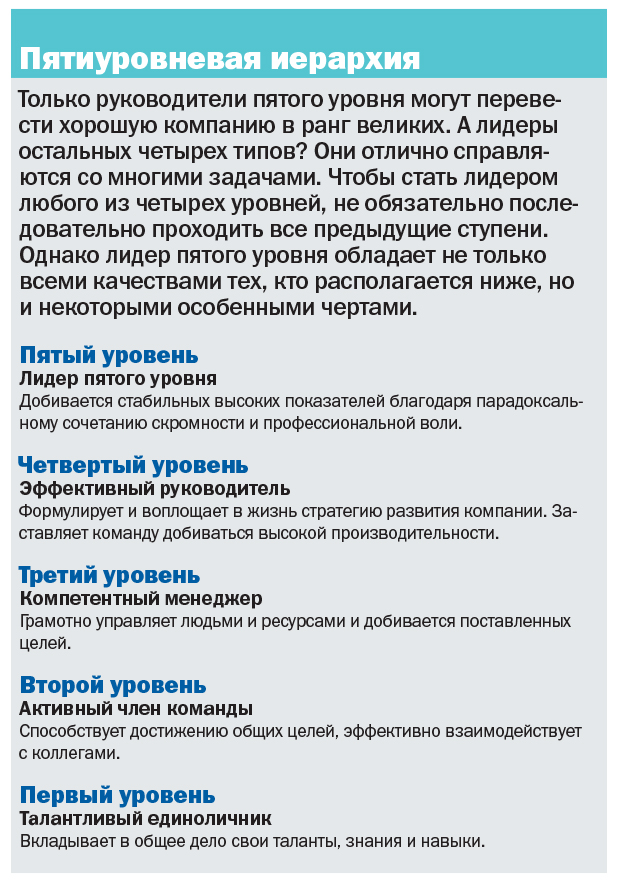
Но если вы думаете, что Смит был человеком мягким или кротким, то ошибаетесь. Непритязательность сочеталась в нем с жесткостью, решительностью и стойкостью. Детство Смита прошло на ферме в штате Индиана. Учился он в вечерней школе при университете Индианы, а днем трудился в International Harvester. Однажды на работе ему отрезало палец. Говорят, что даже в тот вечер он не пропустил занятий, а на следующий день вышел на работу. Позже этот бедный, но целеустремленный деревенский юноша поступил в Гарвардскую школу права.

Железную волю он проявил и управляя Kimberly-Clark. Спустя два месяца после назначения гендиректором у него обнаружили рак носоглотки. Приговор врачей гласил: жить пациенту осталось меньше года. Смит по всем правилам проинформировал о диагнозе совет директоров, но заявил, что смерть не входит в его планы. Рабочий график Смита оставался очень насыщенным, хотя он каждую неделю летал из Висконсина в Хьюстон, где проходил курс лучевой терапии. Он прожил еще 25 лет, 20 из которых был гендиректором.

Если бы не Смит, вряд ли Kimberly-Clark стала такой, какой мы знаем ее сейчас. Только он мог принять самое смелое в истории компании ­решение — продать бумажные фабрики.

Вскоре после своего назначения Смит понял, что Kimberly-Clark не добьется больших успехов в основном бизнесе — производстве мелованной бумаги: тягаться с конкурентами у компании не было сил, слишком уж неутешительными были ее показатели. Но, считал Смит, если она выйдет на рынок бытовой бумажной продукции, то соперничество с такими противниками, как Procter & Gamble, вынудит ее либо добиться отличных результатов, либо погибнуть.

И вот, словно генерал, который, высадившись на чужом берегу, сжег свои корабли, Смит объявил о продаже бумагоделательных заводов. Вырученные средства пошли на развитие потребительского сегмента, в частности таких брендов, как подгузники Huggies и салфетки Kleenex. Деловая пресса сочла этот шаг глупостью, Уолл-­стрит понизила оценку акций Kimberly-Clark. Смита это не смутило. Спустя четверть века компания купила Scott Paper и обошла Procter & Gamble в шести товарных категориях из восьми. Уже на пенсии Смит сказал: «Я делал все, чтобы соответствовать должности».



**Этого и мы не ожидали**

Начиная исследование, мы и не предполагали, что бывают такие люди — лидеры пятого уровня. Мы лишь хотели найти ответ на вопрос «Может ли хорошая компания стать выдающейся и если да, то как?». Я даже просил коллег при анализе преуменьшать значение топ-менеджеров. Мне хотелось избежать точки зрения, согласно которой все зависит от личности руководителя.

Но лидеры пятого уровня объявились сами. Мы при всем своем желании не могли не учитывать роль руководителей сильных компаний: в этих людях было что-то необычное. Я стоял на своем, говорил, что они ничем не отличаются от тех, кто возглавляет компании второго и третьего эшелона. Мы долго спорили, но, как всегда, победила статистика. Руководители компаний, совершивших качественный скачок и удерживавших передовые позиции 15 и более лет, были вылеплены из другого теста, чем лидеры компаний с более скромными результатами. И не имело значения, было ли положение интересовавших нас компаний стабильным, или они переживали кризис, или в какой отрасли они работали. Несущественными оказались и другие факторы: величина компаний и время, когда компания перешла в разряд великих.

Мы выявили особенность всех компаний, которые использовали для сравнения: у них не было лидеров пятого уровня. Руководителей пятого уровня мы обнаружили опытным путем, вопреки нашему желанию и первоначальным установкам. Это важно, ведь наше открытие противоречит не только здравому смыслу, но и современной теории управления (см. врезку «Не только пятый уровень»).

**Скромность + воля = пятый ­уровень**

Одна из главных особенностей лидеров пятого уровня — их двойственность: они одновременно скромные и волевые, застенчивые и бесстрашные. Вспомним Авраама Линкольна. Его, сыгравшего великую роль в истории США, Генри Адамс называл «спокойным, мирным и скромным». Но те, кто принимал сдержанность Линкольна за слабость, ошибались: его великая цель требовала великих жертв — ради нее погибли 250 тысяч южан и 360 тысяч северян, включая самого Линкольна.

Пожалуй, сравнивать обнаруженных нами руководителей пятого уровня с Линкольном не совсем корректно, но их объединяет именно двойственность характера. Скажем, Колман Моклер, гендиректор Gillette в 1975—1991 годах, трижды отбил попытки конкурентов поглотить свою компанию, был человеком сдержанным, добрым, с изысканными манерами. Даже во время ожесточенной борьбы с «захватчиками» (купить Gillette дважды пытался нью-йоркский финансит Роналд Перелман и один раз — компания Coniston Partners) он оставался мягким и обходительным.

Противники недооценили силу Моклера, увидев в его мягкости проявление слабости, и потерпели поражение. Чтобы отразить одну из попыток поглощения и заручиться поддержкой нескольких тысяч акционеров, Моклер и другие топ-менеджеры лично беседовали с каждым из них. Моклер готов был идти до конца. Он изо всех сил боролся за будущее Gillette, хотя мог бы получить миллионы, продав свои акции.

А что бы случилось, если бы Моклер сдался? Доход владельца акций, который продал бы Перелману свою долю на его условиях — по цене на 44% выше номинала — и на десять лет инвестировал полученные средства в акции средней доходности, был бы на 64% меньше, чем доход акционеров, не изменивших Gillette и Моклеру. Если бы Моклер сдался, сейчас никто не пользовался бы бритвами Sensor, Lady Sensor, Mach III.

К сожалению, он не успел насладиться плодами своих усилий. В январе 1991 года Мок­лер получил сигнальный экземпляр журнала Forbes, на обложке которого он был изображен стоящим на вершине горы в позе победителя и с огромной бритвой в руках. Это было публичное признание итогов его 16-летней борьбы. Буквально через несколько минут Моклер умер от обширного инфаркта.

Но даже если бы Моклер знал, какая судьба его ждет, он не стал бы вести себя иначе. Преданный делу, он во всем стремился к совершенству — не из корыстных соображений, а просто потому, что не мог иначе. Он не мог доверить компанию людям, которые разрушили бы ее.

**Неотразимая скромность**

История Моклера типична: скромность свойственна вообще всем лидерам пятого уровня (см. врезку «Инь и ян лидеров пятого уровня».)

Беседуя с ними, мы каждый раз поражались тому, как они говорят — точнее, не говорят — о себе. Они охотно расписывают успехи компании и заслуги других руководителей и предпочитают обходить стороной свою роль. Когда им все-таки приходится рассказывать о себе, они смущаются: «не подумайте, что я хвастаюсь», «я тут ни при чем, повезло с командой». Один из них даже сказал: «Многие наши сотрудники справились бы с моей работой лучше меня».

Иначе ведут себя другие руководители. Эл Данлэп, глава Scott Paper, с которой мы сравнивали Kimberly-Clark, мог бесконечно рассуждать о своих достижениях. Проработав полтора года гендиректором, в интервью Business Week Данлэп заявил: «Наша реформа останется в истории американского бизнеса как одна из самых удачных и быстрых. Достижения остальных компаний блекнут на нашем фоне». За те 603 дня, что Данлэп пробыл на посту главы Scott Paper, он заработал $100 млн ($165 тысяч в день). Все это время он в основном готовил компанию к продаже, подпитывая ее «гормонами роста», проводя сокращения штата и урезая расходы на НИОКР. Выгодно продав компанию и получив свои миллионы, Данлэп написал автобиографию, в которой назвал себя «Рэмбо в смокинге». Вряд ли такое пришло бы в голову Дарвину Смиту.

Пример Scott Paper — один из самых ярких, но не единственный. Многие «контрольные» компании потерпели крах или остались в числе посредственных только из-за непомерного эгоизма их руководителей. Это видно на примере компаний, переживших недолгий экономический подъем: всеми ими управляли талантливые, но эгоцентричные лидеры ­четвертого уровня.

Ли Якокка спас от краха Chrysler — и это была большая победа. Примерно в середине его пребывания на посту гендиректора доходность акций Chrysler в 2,9 раза превышала среднерыночную. Тогда Якокка начал заниматься прежде всего саморекламой. И быстро вошел во вкус: стал участвовать в телевизионных ток-шоу, снялся более чем в 80 рекламных роликах, всячески пропагандировал автобиографию «Карьера менеджера» и подумывал даже выдвинуть свою кандидатуру на пост президента США. Личная популярность гендиректора росла, а доходность акций компании падала.

Добившись славы, Якокка никак не мог уйти со сцены. Уже подав в отставку, он потребовал, чтобы ему дали опционы и бесплатно предоставили личный самолет. Позже он попытался приобрести Chrysler, но потерпел фиаско. Впрочем, напоследок он сделал благое дело: выбрал преемником скромного, но решительного человека (возможно, он был лидером пятого уровня). Боб Итон спас Chrysler, когда компания во второй раз за десять лет оказалась на пороге краха.



**Непоколебимая решимость**

Когда Джордж Кейн оказался во главе Abbott Laboratories, эта небольшая семейная ­компания, производившая эритромицин, едва сводила концы с концами. В Кейне, как типичном лидере пятого уровня, не было и намека на претенциозность, не обладал он и даром заражать других энергией, вдохновлять на подвиги. Но он всегда высоко ставил планку. Он не выносил посредственности и людей, считавших, что лучшее — враг хорошего. Все 14 лет, что Кейн пробыл на посту гендиректора, его вела вера в великое предназначение Abbott Laboratories и он трудился, чтобы компания стала такой, какой он ее себе представлял, — лучшей в отрасли.

Прежде всего он хотел устранить причину отставания компании — кумовство. Приглашая на работу лучших профессионалов, Кейн целенаправленно перестраивал совет директоров и менеджмент компании. Увольняя слабых руководителей, он тем самым ясно показывал, что семейные связи больше не имеют значения.

Если бы так жестко повел себя руководитель, пришедший со стороны, это можно было бы понять. Но Кейн не чужак: он не только 18 лет проработал в Abbott Laboratories, но и был сыном предыдущего президента. Наверное, первые несколько лет семейные праздники проходили в напряженной атмосфере («Прости, что уволил тебя. Хочешь еще индейки?»), но в конце концов клан Кейнов был вознагражден: курс акций начал расти. С 1974 года, с начала реформ Кейна, по 2000 год совокупная доходность акций Abbott в 4,5 раза превысила среднерыночную и вдвое — доходность акций Merck и Pfizer.

Еще один лидер пятого уровня — Чарлз Уол­грин III. Благодаря его решимости ничем не примечательная компания Walgreens вышла на первые позиции в отрасли. В 1975—2000 годах доходность акций Walgreens была в 16 раз выше среднерыночной.

Руководство Walgreens несколько лет обсуждало судьбу ресторанов компании. В конце концов Уолгрин понял: будущее компании связано с аптеками, а не с ресторанами. Вот что рассказывал Дэн Джорндт, в 1988 году сменивший Уолгрина на посту гендиректора: «На одном из заседаний планового комитета Уолгрин заявил: “За пять лет мы должны полностью выйти из ресторанного бизнеса”. Повисла тишина, ведь тогда у нас было 500 ресторанов. “Я хочу, чтобы все поняли: время пошло”, — добавил он. Спустя полгода, на заседании, кто-то вскользь заметил, что мы должны за пять лет продать рестораны. Уолгрин никогда не кричал. Он просто слегка стукнул по столу и сказал: “Осталось четыре с половиной года. Пять лет было полгода назад. Теперь — только четыре с половиной”. И на следующий день компания начала избавляться от этого бизнеса. Уолгрин никогда не колебался, не сомневался и не менял своих решений».

Как и Дарвину Смиту, продавшему бумагоделательные заводы Kimberly-Clark, Уолгрину пришлось собрать в кулак всю свою волю. Главная трудность была скорее психологической, а не финансовой: это направление заложил еще Уолгрин I, дед нынешнего главы. Даже сеть ресторанов Corky назвали в честь Чарлза Уолгрина III, носившего прозвище Cork. Но поставив себе цель сделать аптеки Walgreen лучшими в мире, Чарлз Уолгрин нарушил семейные традиции и уверенно избавился от всего, что не обещало блестящих результатов.

Вот что еще нам удалось узнать о лидерах пятого уровня: поскольку они не преследуют личные интересы, а заботятся о развитии своих компаний, они находят отличных преемников. Лидеры пятого уровня хотят одного — чтобы в будущем компания достигла больших успехов, и им неважно, узнает ли кто-нибудь об их роли. «Вот выйду на пенсию и буду следить за тем, как моя компания становится лучшей в мире. И буду гордиться тем, что работал в ней», — говорит лидер пятого уровня. Их коллегам четвертого уровня, наоборот, не всегда удается «запрограммировать» компанию на стабильное процветание. Руководители 75% «контрольных» компаний либо выбирали себе слабых преемников, либо сами обрекали их на неудачу. Возьмем пример Rubbermaid, в конце 1980-х совершившей резкий взлет, за которым последовало стремительное падение.

Своим взлетом Rubbermaid была обязана Стенли Голту. Этот жесткий, эгоцентричный руководитель однажды, в ответ на обвинение его в диктаторских замашках, заявил: «Да, я диктатор и не скрываю этого». Конечно, Голту было чем гордиться: при нем доходы компании росли 13 лет подряд. Но без Голта компания уже не добивалась выдающихся результатов. Выбранный им преемник продержался всего год, а следующему главе Rubbermaid не на кого было положиться. Преемники Голта получили в наследство не только беспомощных менеджеров, но и стратегические недочеты, которые предопределили падение компании. Эта история закончилась печально: разоренную Rubbermaid купила ­компания Newell.

Можно согласиться с мнением, высказанным в статье Fortune: о таланте Голта как руководителя свидетельствует развал Rubbermaid после его ухода. Голт был отличным, вероятно, даже лучшим за последние полвека лидером четвертого уровня. Но не пятого. Поэтому Rubbermaid вслед за резким взлетом быстро потерпела крах.

**Окно и зеркало**

В ходе исследований мы взяли интервью у Алана Вурцеля. Этот лидер пятого уровня не только спас Circuit City от банкротства, но и добился ее процветания: при нем компания вошла в число самых популярных в США продавцов электроники. С 1982-го по 1997 год совокупная доходность акций компании превысила среднерыночную в 18,5 раза.

Мы попросили Вурцеля назвать пять главных условий, предопределивших успех его ­компании. На первое место он поставил удачу. «Мы работаем в сильной, растущей отрасли, нам помогает попутный ветер», — сказал он. А сам он, по его мнению, просто оказался в нужном месте в нужное время. На вопрос о том, какие факторы способствуют переходу компании из разряда просто хороших в разряд великих, он сказал: «Удача. Мне повезло — я нашел отличного преемника».

Удивительно, но выдающиеся реформаторы часто объясняют свои успехи именно везением. Мы спросили одного из руководителей сталелитейной компании Nucor, как ему удавалось многие годы принимать только правильные решения. Он ответил: «Мне просто везло». Другой лидер пятого уровня, глава Philip Morris Джозеф Каллман III, протестует против утверждения, что успехи компании — его заслуга. Ему тоже повезло с коллегами, предшественниками ­ и преемниками, уверен он.

Поначалу нам казалось странным, что лидеры пятого уровня придают столь большое значение удаче. Но затем мы выявили закономерность: руководители компаний-середнячков часто объясняют свои промахи невезением.

Сравним Bethlehem Steel и Nucor. У них почти одинаковая продукция. Обе испытывают давление со стороны иностранных производителей дешевой стали. Уровень зарплат в обеих компаниях гораздо выше, чем у конкурентов. Но руководители Bethlehem Steel и Nucor по-разному оценивают условия, в которых работают их компании.

В 1983 году глава Bethlehem Steel во всех бедах компании обвинил импорт: « И первая, и вторая, и третья наши проблемы — импорт». А Кен Айверсон из Nucor считал иначе: «Нам повезло, что сталь тяжелая: конкурентам приходится везти ее через океан, и это дает нам огромное преимущество». По мнению Айверсона, «первая, вторая и третья проблемы» американской сталелитейной промышленности — менеджмент. В 1977 году на собрании руководителей сталелитейных компаний он выступил против протекционистских мер правительства. Беда в том, убеждал Айверсон слушателей, что топ-менеджеры не поспевают за развитием технологий.

Фактор удачи/неудачи — лишь одна из составляющих модели поведения, которую мы назвали «окно и зеркало». Лидеры пятого уровня объясняют успехи внешними причинами. Они будто ищут повод преуменьшить свою роль и преувеличить заслуги других. Если «за окном» явных причин не видно, то происходящее они объясняют счастливым стечением обстоятельств. Распределяя ответственность, они «смотрятся в зеркало» (то есть видят только себя) и никогда не списывают неудачи на роковую случайность.

**Врожденный или благоприобретенный?**

Недавно на встрече топ-менеджеров я рассказывал о концепции лидеров пятого уровня. Одна слушательница — она недавно стала гендиректором — подняла руку:

— Ваша теория кажется убедительной. Похоже, я не отношусь к лидерам пятого уровня. Я признаю, что отчасти стремилась к своей должности из-за честолюбия. Считаете ли вы, что, раз мне не дано достичь пятого уровня, я не смогу вывести свою компанию в разряд лучших?

— Давайте обратимся к статистике, — сказал я.

— Мы исследовали лишь 11 из 1435 компаний, входивших в список Fortune-500 с 1965 года. Этими 11 компаниями в период судьбоносных реформ управляли лидеры пятого уровня. Мы утверждаем, что наличие таких руководителей — важнейшее, но не единственное условие для превращения компании в выдающуюся.

Гендиректор снова подняла руку:

— Можно ли стать лидером пятого уровня? Я пока не знаю ответа на этот вопрос. Мы не задавались целью выяснить, как становятся лидерами пятого уровня, не пытались объяснить или описать их эмоциональную природу. Мы изучали только их психологический портрет. «Виноваты» ли они в том, что свои стремления приписывают другим? Почему их эго сублимируется так, а не иначе? А может, все дело в травмах, полученных в детстве? Кто знает? И главное, что важнее для лидерства пятого уровня — психологические особенности, харизма или ум?

Думаю, что есть две категории людей: у одних задатков лидера пятого уровня нет, у других они есть. Первые никогда не пожертвуют собственными интересами ради великих целей. Все, что они делают, они делают ради себя — своей славы, благосостояния, власти и т. д. Воля и амбиции, благодаря которым человек становится лидером четвертого уровня, не уживаются со скромностью, необходимой, чтобы подняться на пятый уровень. А если учесть типичную ошибку советов директоров, считающих, что успеха добиваются только эгоцентричные лидеры, то нетрудно догадаться, почему лидеры пятого уровня редко становятся главами компаний. Поэтому так мало компаний, перешедших из разряда просто хороших в разряд великих.

Вторая категория — те, кто может стать лидерами пятого уровня. Эти люди порой и не подозревают о своих задатках, которые начинают развиваться в благоприятных условиях. У некоторых лидеров пятого уровня пробуждению этих задатков способствовали выпавшие на их долю испытания. Дарвин Смит развернулся как лидер пятого уровня после того, как у него обнаружили рак. Джозеф Каллман немало пережил во время Второй мировой войны. Однажды избежав неминуемой смерти, следующие 60 лет своей жизни он считал подарком судьбы. Развитию задатков лидера пятого уровня способствует и религия. Колман Моклер во время учебы в Гарварде обратился в протестантизм, а потом устраивал встречи руководителей бостонских компаний, на которых они обсуждали роль религиозных ценностей в жизни корпораций.

Мы с удовольствием предложили бы другие способы формирования лидеров пятого уровня — без рака, вмешательства судьбы или обретения новой религии, — но у нас нет для этого научных данных. Мы старались разгадать загадку превращения компании из хорошей в великую. Но за этой загадкой стоит еще одна — как становятся лидерами пятого уровня? Точно ответить на этот вопрос мы пока не можем.

В целом концепция лидеров пятого уровня кажется нам надежной. Но попытка составить список «десяти шагов к лидерству пятого уровня» опростит ее. Я бы советовал полагаться на другие выявленные нами факторы. Не обязательно, что вы станете лидером пятого уровня, но вы сможете развиваться в правильном направлении, особенно если у вас есть нужные задатки.

Трудно сказать, сколько людей обладает этими качествами и скольким удастся воспитать их. Но сама идея, что можно стать руководителем пятого уровня, вдохновила всех участников исследования. Дарвин Смит, Колман Моклер, Алан Вурцель и другие великие реформаторы стали для нас образцами. Даже если мы не достигнем цели, попробовать стоит. Ведь, просто стремясь воспроизвести лучшие человеческие качества, мы делаем нашу жизнь лучше.

# Особый интеллект: как предсказать успех будущего гендиректора

Ярослав Глазунов, Маргарита Кошман, Герхард Реш Фингерлос

Принимая решение о назначении генерального директора, советы директоров руководствуются общепринятыми критериями о том, каких результатов удалось достичь благодаря предыдущим решениям кандидата и насколько его компетенции соответствуют целям компании. Они необходимы, но обращены к предыдущему опыту. Но как топ-менеджер проявит себя на новом посту, можно ли это предугадать? Речь идет не о «хрустальном шаре». Закономерности есть, но не там, где их обычно ожидают увидеть.

**Что отличает успешного лидера**

Когда Альфред Бине впервые приступил к разработке теста для оценки умственного развития, он выделил основные учебные дисциплины, а затем – качества, необходимые для их изучения. Его работа была продолжена и сейчас известна как IQ-тест, который служит ориентиром при оценке интеллектуального потенциала. И хотя мы допускаем, что успехи в академической среде зависят от определенных способностей, до не давнего времени мало кто верил в управленческий интеллект – уникальный набор навыков, которые предопределяют успехи именно в этой области.

Один из самых известных теоретиков менеджмента прошлого века Питер Друкер говорил: главное отличие эффективного руководителя заключается в том, что он знает, что нужно сделать и как этого добиться быстрее. Но благодаря чему он это знает? Джастин Менкес, до недавнего времени партнер Spencer Stuart, готовивший под руководством Друкера свою докторскую, сначала выделил наиболее значимые участки работы топ-менеджеров (принятие стратегических решений, расстановка тактических приоритетов, управление командой, работа с инвесторами), а затем составил список способностей, в значимости которых сходятся все теоретики в области менеджмента. Несмотря на длину и пересечения в этом списке, ему удалось сложить мозаику из областей деятельности и трех групп способностей – взаимосвязи оказались на виду. Последующие исследования и сравнение управленческих результатов это подтвердили. Эти качества более выражены у наиболее успешных руководителей и все они критичны при принятии решений. И хотя большинство руководителей обладают хорошими навыками в одной или двух из этих групп, самые сильные лидеры демонстрируют высокие результаты во всех трех.

Менкес посвятил два бизнес-бестселлера своей теории управленческого интеллекта и разработал методику его оценки, которая получила название ExI (Executive Intelligence). В Spencer Stuart ExI активно используется, например, в работе с такими крупнейшими компаниями, как Blackstone, Chevron и VEON.

**Главные ингредиенты**

Оказалось, что наиболее успешных руководителей объединяют качества в трех областях, которые позволяют находить и использовать новые возможности на рынках и мотивировать команду для достижения целей. Во-первых, это концептуальное мышление – способность работать как с очень большим, так и с недостаточным объемом информации критично, объективно воспринимать вызовы и видеть лес за деревьями (то есть последствия вариантов действий). Во-вторых, умение смотреть на ситуацию со многих точек зрения – людей и групп, внутри и вне компании, и понимать эмоциональный контекст. Наконец такие лидеры открыты к конструктивной критике, активно ищут обратную связь и готовы пересмотреть позицию по тому или иному вопросу на основе полученной информации. Все эти качества лежат в основе управленческого интеллекта, оценка которого дает представления о потенциале кандидатов на высшие посты.

Значение самого слова «интеллект» становится слишком широким и уже немного расплывчатым (музыкальный интеллект, спортивный интеллект), но в его управленческом проявлении все очень точно и даже измеримо.

За последние 10 лет в Spencer Stuart были накоплены и изучены данные о тысячах генеральных, управляющих, исполнительных и финансовых директоров по всему миру. Выяснилось, что индекс ExI (показатель управленческого интеллекта) генерального директора на 12-15% выше, чем у подчиненных ему руководителей. Еще важнее связь с финансовыми показателями. При анализе результатов 82 компаний или их крупных функциональных подразделений индекс ExI генерального директора в момент его назначения указал на увеличение прибыли двумя годами позже в 16% случаев.

Кроме того, руководители с высоким индексом ExI обладают гораздо большим пространством для карьерного роста. Их в среднем на один год быстрее повышают в должности, чем руководителей с низкими показателями. 15% менеджеров с самым высоким индексом занимают более высокий пост на 22% быстрее – за 4,2 года. 15% менеджеров с наименьшим индексом получают повышение через 5,1 года.

**Управленческий интеллект в действии**

Концептуальное и критическое мышление необходимо, чтобы сложить пазл из запутанных и разрозненных данных – выбрать курс действий, оценить последствия и найти решение среди множества второстепенных деталей. Это особенно важно с учетом того, как быстро меняется информационная картина дня и как новые технологии влияют на рынки и ключевые бизнес-процессы. Обладая такими качествами, лидер сможет быстрее сориентироваться в новых и незнакомых условиях, действовать исходя из стратегических целей и управлять масштабными организационными изменениями в компании.

В начале 1980-гг. General Motors была абсолютным лидером и занимала 46% американского автомобильного рынка, но положение становилось все более шатким из-за натиска японских производителей и проблем с профсоюзами. Возглавивший в тот период компанию Роджер Смит разработал смелый план, который должен был решить все проблемы: реорганизовать структуру компании, автоматизировать производство, высвободить за счет этого значительную часть сотрудников, унифицировать компонентную базу и запустить новый бюджетный бренд Saturn. К концу 1980-гг компания потратила на эти проекты астрономическую сумму – до 90 млрд долларов по различным оценкам. Этих средств в то время хватило бы, чтобы поглотить Nissan вместе с Toyota. Но в результате доля рынка GM сократилась к концу десятилетия до 35%, а каждый сошедший с конвейера автомобиль приносил убыток в 2000 долларов. В начале 1990 годов компания оказалась на грани банкротства. GM действительно нуждался в консолидации различных направлений, но стратегия управления изменениями не «сложилась», а их глубина была недооценена. Один только запуск этого плана на долгие месяцы парализовал работу автогиганта, а сами преобразования оставили тяжелое наследие.

Умение учитывать точки зрения позволяет оценить движущие силы и внутренние мотивы различных сторон в любой ситуации и при управлении командой, чтобы добиваться общих целей. Это столь же важно при разрешении конфликтов или их предотвращении, ведь недопонимания могут подорвать авторитет руководителя и саботировать самые оптимальные решения.

Этот компонент управленческого интеллекта дает множество преимуществ. Adidas еще в 2013 году начал отставать от Nike не только в популярности, но и в стоимости акций. А у инвесторов и покупателей к тому же появился новый фаворит: Under Armour стремительно отвоевывал долю рынка у именитых компаний с более продолжительной историей. В то время Adidas Group возглавлял Герберт Хайнер, который занимал этот пост дольше всех среди руководителей компаний, входящих в немецкий DAX Index. Преемника искали год – им стал Каспер Рорстед. Инвесторы встретили новость с энтузиазмом, ведь под руководством Рорстеда капитализация Henkel AG выросла в три раза, а рентабельность достигла рекордных для компании уровней. Еще в период работы Хайнера Adidas представил новую стратегию развития до 2020 года. Одним из ее столпов была открытость. Adidas Group стала более внимательной и чуткой к потребителям, спортсменам и партнерам и все больше вовлекала их в разработку, создание и презентацию продуктов. Но главным изменением стало осознание того, что компания меняет жизнь людей через спорт, создавая новое и стирая границы невозможного. Этот принцип стал основой не только для разработки и продвижения новых коллекций, но и для всей повседневной деятельности. Зрелая компания, известная по «трем полоскам», сменила курс с «лидерства на рынке» на цели и ценности, отражающие желание людей достигать большего. Рорстед занял пост CEO в октябре 2016 г., но ему за короткое время удалось не только перенять концепцию, принятую предшественником, но и дополнить ее и ускорить реализацию. Уже в марте 2017 г. котировки Adidas Group достигли исторического максимума.

Наконец, способность воспринимать альтернативные точки зрения и объективную критику, и умение отличить ее от ситуаций, когда нужно последовательно проводить свою линию – еще одно качество, которыми обладают наиболее успешные руководители. Они открыты к новой информации и используют ее для того, чтобы выбрать лучшее решение среди всех альтернатив.

Когда американский изобретатель Дин Кеймен анонсировал электросамокат Segway, он и его детище были постоянно окружены вниманием прессы и ажиотажем среди инвесторов. Речь шла о революционном средстве передвижения. Скутер, не требующий никакой подготовки и усилий от водителя, выравнивается с помощью гироскопов, ускоряется или замедляется в зависимости от наклона и работает от отдельных электродвигателей в колесах. Все ждали, что такую концентрацию разработок заметят не только на розничном рынке, но и на корпоративном – в службах доставки, например. Венчурный инвестор из Кремниевой долины Джон Доерр прогнозировал рекордные темпы роста продаж до 1 млрд долларов. Но когда в 2001 г. состоялась премьера, реакция широкой общественности была более чем сдержанной. Дело было не только в цене, которая на момент запуска составляла почти 5000 долларов. Самокат оказался слишком громоздким для пешеходных дорожек (и в некоторых городах США даже был запрещен по этой причине) и слишком медленным – для велосипедных. Если бы энтузиазм разработчика в отношении технологий был изначально сбалансирован более взвешенным взглядом на маркетинг и бизнес-план, то и результат мог бы быть иным. Segway стал нарицательным названием для нишевого продукта, претендующего на массовый рынок, но все же обрел поклонников среди любителей высоких технологий. Энтузиасты по всему миру, среди которых – сооснователь Apple Стив Возняк, даже нашли ему неожиданное применение – для игры в поло.

**Новые возможности**

В сложившихся экономических реалиях особенно острыми становятся риски, связанные с неверным восприятием конкурентной среды, ожиданий рынка и эффекта от инвестиций в те или иные продукты и технологии, а это может привести к далеко идущим последствиям. Генеральные директора с высоким уровнем управленческого интеллекта успешны не только сами по себе. Они способствуют привлечению других руководителей со схожими способностями, которые будут повышать качество решений на других уровнях.

Учитывая управленческий интеллект, можно получить и другие преимущества. Например, сделать осознанный выбор между несколькими кандидатами высшего уровня. Они уже сделали блистательную карьеру и им есть что рассказать о своих достижениях. Но столь же важно, кто из них сможет лучше адаптироваться на новом посту и продолжать быть успешным в меняющемся контексте. Это же применимо к руководителям уровнем ниже и позволяет находить тех из них, кто готов отвечать за еще более важный фронт работ. Наконец, учитывая управленческий интеллект, можно обнаружить скрытые таланты – крайне перспективных руководителей, которые иначе остались бы под радаром.

Традиционные интервью и послужной список раскрывают лишь часть картины, но ее можно дополнить с помощью оценки управленческого интеллекта. Методика ExI сфокусирована на том, сможет ли будущий топ-менеджер применить опыт и знания в новой для себя среде и тем самым реализовать свой потенциал. Такое знание – огромное преимущество при ключевых назначениях.

**Об авторах:** **Ярослав Глазунов** – управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart, **Маргарита Кошман**– партнер Spencer Stuart в России, **Герхард Реш Фингерлос** – партнер Spencer Stuart в Австрии и член глобальной практики по развитию лидерства.

# Как оценить реальные способности кандидата в руководители

Ирина Корнилова Консультант, Москва

Неверный выбор между «быть» и «казаться» дорого стоит, когда речь идет о назначении руководителя. На какие особенности личности претендентов важно обращать внимание?

От руководителя в компании зависит очень многое. Именно ему предстоит принимать решения в непростых условиях конкуренции и создавать эффективную команду. Кому можно доверить такое? Среди претендентов на высокую должность предпочтение нередко отдается уверенным в себе кандидатам, умеющим подать себя, заявить о своих способностях, достижениях, которые имеют четкие суждения по разным вопросам о том, «как надо» и «что эффективно».

Такая безапелляционность суждений нередко создает иллюзию надежности и компетентности человека, особенно, если в резюме указаны солидные компании, упоминаются известные имена. Но наше субъективное восприятие уверенного в себе собеседника может подтолкнуть нас к выбору, который станет роковым для компании.

Всегда ли тот, кто громко заявляет о себе и подвергает критике других, обладает теми достоинствами, которые декларирует? Дэвид Даннинг и Джастин Крюгер изучали интересную тему: может ли человек объективно оценивать уровень своих способностей. Эксперименты замеряли успехи испытуемых в прохождении тестов (грамматика, логическое мышление, чувство юмора) и проверяли самооценку испытуемых по этим же параметрам.

Результаты испытаний выявили что, чем ниже способности индивида, тем выше он оценивает себя. И даже после того, как такой человек получал обратную связь и видел, что другие справились гораздо лучше – он отказывался признавать, что у остальных способности выше. Самомнение как было высоким, так и осталось, даже при очевидном факте того, что почвы для гордости за себя нет. Ученые высказывают мнение, что у такого человека в мозге срабатывает некий механизм защиты, отключающий критику в оценке своих способностей и поступков. При этом, оказалось, что способные люди наоборот – имеют тенденцию себя недооценивать и сомневаться в своих выдающихся качествах и компетентности.

Суть «эффекта Даннинга-Крюгера» такова: независимо от рода занятий, люди с низкой квалификацией обладают завышенной самооценкой и не способны адекватно оценить способности более квалифицированных и успешных коллег. Утешительно то, что обучение все же воздействует благотворно на людей с завышенной самооценкой и помогает им увидеть свои «узкие места», хотя и не устраняет их неспособность признавать заслуги других.

Самоуверенность, идущая рука об руку с некомпетентностью, особенно разрушительна, когда человек занимает руководящий пост. Полбеды, что он переоценивает свои профессиональные качества. Гораздо хуже, что он отказывается замечать достоинства и способности других людей. Такие руководители создают нездоровый психологический климат в коллективе, не могут адекватно оценивать способности и вклад подчиненных, так что шансов на карьерный рост у способных сотрудников практически нет. Повышать и назначать на ключевые должности в компании он будет тех, кто будет «подпевать» ему и тешить его завышенное самомнение.

Выявить руководителей с завышенной самооценкой на собеседовании можно с помощью вопросов, типа: «Насколько компетентны, на ваш взгляд, были сотрудники в вашей предыдущей компании? Много ли среди них было таких, чьей квалификации не хватало для выполнения работы?». Если руководитель больше оценивает своих коллег и подчиненных, как недостаточно образованных и умелых, то стоит задуматься о степени адекватности такой оценки. Особенно, если такой кандидат свою карьеру и деятельность в качестве руководителя оценивает высоко: рассказывает о том, как успешно был выполнен тот или иной проект, насколько эффективно работала компания под его руководством и о других достижениях.

На мой взгляд, в качестве дополнения к интервью для оценки кандидатов на должность руководителя подойдет тест «Локус контроля личности» Джулиана Роттера. В российской практике используется тест на уровень субъективного контроля (Тест УСК). Этот тест позволяет увидеть, склонен ли человек брать на себя ответственность за свои успехи и неудачи или же он предпочитает винить окружение и неблагоприятную среду в своих промахах.

В интерпретации результатов используются такие термины, как «интернальная» и «экстернальная» личность. «Интерналы» считают, что все зависит от них самих – их знаний и навыков, качеств характера, выбранной линии поведения. «Экстерналы» же придают особое значение обстоятельствам, среде и окружению, в случае неудач всегда ищут виноватых.

По итогам теста УСК человека можно оценить по семи критериям (шкалам), но для оценки кандидатов на должность руководителя наиболее информативны четыре из них, которые оценивают уровень интернальности или экстернальности в области производственных отношений, межличностных отношений, а также в области достижений и неудач.

В психологии управления изучением поведения интернальных и экстернальных личностей занимались многие исследователи. Они выявили наиболее яркие черты, которые существенно влияют на профессиональную деятельность.

Интернальный локус контроля характерен для уверенных в себе людей, которые уравновешены, благожелательно настроены и легко находят контакт с коллегами и руководителями. При этом они независимы, сопротивляются манипуляциям и сами не склонны к подавлению других. Руководители-интерналы могут управлять в директивном стиле, не превращая его в тиранию. Интерналы эффективны в работе, где необходимо проявлять инициативу, уметь рисковать и брать на себя ответственность. Они нацелены на достижение успеха, охотно берутся за сложные задачи и прикладывают большие усилия для саморазвития и повышения своей квалификации. В случае неудач они глубоко переживают свои промахи, анализируют свои ошибки и самостоятельно ищут пути выхода из проблем и конфликтов, потому что ответственность за сложившуюся ситуацию берут на себя.

Люди с экстернальным локусом контроля отличаются тем, что убеждены – их неудачи являются результатом отрицательного влияния других людей, случайностей или невезения. От таких руководителей можно услышать оправдания в стиле: «не с кем работать, совсем нет квалифицированных кадров», «а что я могу поделать – такова ситуация на рынке, конкуренты», «это было решение вышестоящего руководства» и т.п. Экстерналы эффективнее работают под наблюдением и контролем, исполняя поставленные кем-то задачи.

Наверняка вы встречали в своей практике кандидатов на вакансии руководителей, которые на собеседовании часто упоминают свои связи и громкие имена компаний, предъявляют пачки рекомендаций. Это одно из проявлений экстернального локуса контроля – такие люди пытаются придать себе в глазах других больший вес за счет внешних факторов, в том числе и таких, как знакомство с влиятельными персонами. Поскольку экстерналам присуще конформное поведение, они часто продвигаются на руководящие посты за счет чинопочитания и высокой «лояльности».

Руководители-экстерналы обладают повышенной тревожностью и склонны винить окружающих в своих проблемах. Для поддержания своей высокой самооценки руководители-экстерналы стараются окружать себя подчиненными, не склонными спорить и критиковать их. Этой их слабостью легко манипулировать, поэтому при таком управленце шансов на продвижение больше не у лучших специалистов, а у искусных в общении «дипломатов».

В любых своих промахах экстерналы винят других. Адекватно оценивать свои поступки и способности они не могут, поэтому у них нет стремления развиваться. Довольно часто среди них встречаются те, кто недооценивают важность обучения, отвергают новые подходы и теорию, «которая только вредит практике».

Применение теста УСК не только позволяет выявить особенности поведения кандидата, стиль взаимоотношений с будущими коллегами, его реакцию на проблемы и конфликты, но и косвенно определить, насколько адекватно он способен оценивать свои способности. А это, как мы видим, очень важный фактор в отборе кандидатов на руководящие должности.

# 4 типа руководителей, определяющих будущее компании

1 сентября 2017

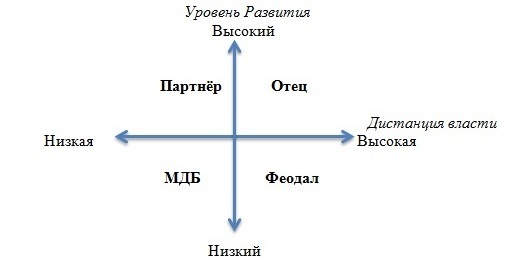
[Виталий Антощенко Президент, председатель правления, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/485762-vitalii-antoschenko)

Кто руководит вашим бизнесом – «Феодал» или «Партнер»? Узнайте, что отличает эти стили управления с помощью «Матрицы власти» – авторской системы координат **Виталия Антощенко**.

Современные условия ведения бизнеса требуют от производителя услуг или товаров постоянных изменений, улучшений и усовершенствований. Например, в автомобильной отрасли, чтобы удержать свои позиции, нужно представлять улучшение каждые два года. Тогда как раньше этот срок мог растянуться на десятилетие. На электронном рынке игроку тяжелее, так как изменения в продуктах конкурентов происходят с еще большей скоростью.   
Мы – клиенты – все больше и больше приучаемся ожидать улучшений, если не от каждого нового дня, то раз в год уж точно. Мы все больше и больше готовы быть приверженцами только тех компаний, которые постоянно совершенствуются, тем самым создавая в нас ощущение сопричастности к современности, вселяя в нас уверенность в том, что мы являемся частью настоящего и будущего, что мы не в числе отставших. Все это обеспечивает нам возможность ощущать свою важность и гордиться собой.  
Поэтому мы предсказуемо любим те компании, которые дают нам возможность уважать себя. Те компании, которые смогли преуспеть в производстве гордости клиентов, никогда не испытывают проблем с деньгами, поэтому важно задаться одним очень важным вопросом:

* Каким должен быть [руководитель](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C), способный создавать атмосферу инноваций и постоянного прогресса, среду, удерживающую сотрудников, способных работать с изменениями, брать на себя инициативу, рисковать, ошибаться и продолжать эксперименты?

Для ответа на этот вопрос я предлагаю рассмотреть матрицу власти – систему координат, созданную мной для описания [управленческих стилей](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1788808-diktator-diplomat-ili-drug-vyberite-svoi-stil-upravleniya):



*Ось «Дистанция власти» (ДВ).* Чем выше роль иерархии власти в компании, чем больше организационная и личностная дистанция между руководителем и сотрудниками, тем сильнее управленческий стиль руководителя сдвинут по этой оси вправо. А в левой части оси «ДВ» располагаются те руководители, которые отказались от формальных символов власти: они подчиняются общекорпоративным законам, не имея для себя никаких преимуществ.   
*Ось «Уровень развития» (УР).* Эта плоскость характеризует руководителя по уровню его зрелости, компетентности и профессионализма. Чем выше зрелость руководителя, чем выше его профессионализм, как в управлении, так и в продукте, который производит его компания, тем выше он располагается на оси «Уровень развития».  
На пересечение этих осей находятся четыре типа руководителей, которые отличают четыре типа характера и способа управления.

* **Феодал**. Характеризуется высокой ДВ и низким уровнем собственного развития. Способен управлять организацией только в среде с низкой конкуренцией, а также такими, как он сам – с низким уровнем квалификации или низкой самооценкой**.**
* **МДБ (Мальчик Для Битья)**. Обладает низкой ДВ и низким уровнем как личного, так и профессионального развития. В силу беспомощности, как правило, используется в своих целях так называемыми серыми кардиналами. Способен управлять компанией только в том случае, когда у нее есть неограниченные ресурсов или до тех пор, пока ее ресурсы не иссякнут.
* **Отец**. Ему свойственна высокая ДВ и высокий уровень развития. Способен эффективно и результативно управлять компанией в экстремальных условиях, сплачивать вокруг себя сотрудников разных типов – как низкоквалифицированных, так и высококвалифицированных. Под руководством такого специалиста в сравнительно короткий период времени можно решить очень сложные задачи. Ограничением для эффективного руководства является то, что экстремальные условия рано или поздно заканчиваются, а с ними заканчивается обоснованность жесткого стиля управления, который в первую очередь перестанет устраивать высококвалифицированных сотрудников.
* **Партнер**. Этот тип руководителя отличает низкая ДВ и высокий уровень развития. «Партнер» обладает уникальной способностью объединять вокруг себя высококвалифицированных, организованных и творческих людей, работающих не только за деньги, но и за смысл. Способен эффективно и результативно управлять организацией в высококонкурентной и неопределенной среде. Способен создать устойчивую и независимую от отдельной личности [рабочую команду](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1830625-sposobny-li-vy-sozdat-komandu-sem-voprosov-dlya-proverki).

Своеобразный критический водораздел успеха и неуспеха компании, по моему мнению, проходит между нижней и верхней частью матрицы с границей по оси ДВ. В данном случае, я рассматриваю успех как способность компании увеличивать количество клиентов при сохранении высокой цены на свои товары или услуги в высококонкурентной среде. Два стиля управления, находящиеся ниже этой ватерлинии, тянут компанию на дно. Руководители, прекрасно ощущающие себя сейчас в состояниях «Феодала» или «МДБ», прощаются с этими ощущениями и своим благосостоянием с каждой волной возрастающей конкуренции и с каждым экономическим отливом.  
С профессиональным уважением можно относиться только к двум верхним стилям управления. Тем не менее, наибольшими возможностями для успеха обладает только «Партнер». Именно этот стиль управления обладает потенциалом для создания в компании условий, необходимых для максимального вовлечения в рабочий процесс сотрудников и их воодушевления. Компании-лидеры опережают своих конкурентов за счет того, что в борьбу за постоянное совершенствование своего продукта включаются все сотрудники. Именно подобная подлинная вовлеченность и дает высокий энергетический потенциал, необходимый для непрерывного улучшения качества производимых товаров или услуг фирмы, которые, в свою очередь, так привлекают нас – клиентов.   
Однако, надо оговориться, что в экстренных случаях, связанных с резким ухудшением ситуации внутри или вокруг компании, руководителю нужно уметь менять управленческий стиль «Партнер» на стиль «Отец». Объясняется это тем, что в острых ситуациях нет времени на обмен мнениями, и ответственность за решения должна быть сконцентрированы в одних руках.   
Тем не менее, важно помнить, что, как только напряжение спадает, нужно возвращаться к прежнему стилю управления незамедлительно. Дело в том, что несмотря на наличие у стиля «Отец» немалых управленческих преимуществ – таких, как высокая степень управляемости, высокая скорость принятия решений, возможность быстрой смены курса – у этого стиля есть и не менее серьезные минусы. Речь идет о таких побочных эффектах, как пассивность, безынициативность, безответственность сотрудников. В то время, когда важно постоянно добиваться прогресса в производстве продукта и в отношениях с клиентами, требуются инициативность и ответственность.  
Когда компанию настигает крах, то причиной этого краха является не абстрактная конкуренция или экономический кризис. Причина кроется в утрате адекватности поведения предприятия в изменившейся внешней и внутренней среде. Утрата же адекватности, в свою очередь, является следствием неправильного выбора своего [стиля управления руководителем компании](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1957451-15-priemov-sovremennogo-upravleniya). Не кризисы и конкуренты, а сами руководители являются причиной неуспеха своих организаций. Хотите успеха своей компании на многие года? Выбирайте правильный стиль управления и больше требуйте в первую очередь с себя.

# Какой руководитель нужен компании

Штурмовик или визионер: какой руководитель нужен компании

Вадим Махов

Понять, что такое «хороший» руководитель, а что — «плохой», невозможно без контекста. Каждая компания проходит стадии развития, по ходу меняется не только сам бизнес, но и корпоративная культура организации, и потому на разных этапах нужны руководители с разными компетенциями и манерой управления.

Первая стадия — построение базисного менеджмента, контроль за выполнением заказов качественно и в срок и т.д. На этом этапе наиболее полезен руководитель с развитыми навыками антикризисного менеджмента и с жестким, авторитарным стилем управления. На ум приходит образ классического «красного директора», этакого «штурмовика-пожарника», который сможет мобилизовать персонал и оперативно решить самые острые проблемы. Поскольку действовать нужно быстро, ключевые решения обычно принимаются единолично. Плюрализм мнений не приветствуется, важны только вертикальные связи — от начальника к подчиненному — в сочетании с жестким контролем.

На следующем этапе, когда пожары уже потушены, настает время совершенствования бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности и эффективности. На первый план выходят другие компетенции — умение создавать команду профессионалов и развивать бизнес «по науке». Характер организации и корпоративная культура меняется, и это требует смены стиля управления. Хороший руководитель должен заметить этот момент и пересмотреть свою манеру управления. Важно понять, что на данном этапе начинают укрепляться горизонтальные связи, а решения часто принимаются коллегиально. Поскольку «пожарных» мер не требуется, у команды появляется время на детальное обсуждение, а значит, решения принимаются более взвешенно с меньшим количеством ошибок. В то же время на этом этапе есть риск излишне забюрократизировать бизнес-процессы.

На последнем, третьем этапе развития организации бизнес-модель обычно меняется, причем коренным образом. Например, если брать группу ОМЗ, таким изменением стал переход от производства продукта к решению «под ключ». Наибольшую эффективность на данном этапе может принести руководитель-визионер, сильный аналитик и стратег, способный управлять рисками и предвидеть будущее развитие рынка и не просто подстроиться под него, но и непосредственно влиять, участвуя в самом процессе его формирования.

Для ОМЗ в третий раз меняются представления о том, что такое хорошо и что такое плохо. Мы понимаем, что помимо бизнес-цикла самой компании и ситуации на рынке есть и некоторые общие вещи, которые важны всегда. Это взаимодействие между людьми и доверие. Доверие имеет колоссальное значение на всех уровнях: между подразделениями, между руководством и подчиненными, между топ-менеджментом и акционерами. Это важно для того, чтобы открыто обсуждать положение дел и возникающие проблемы, не замалчивать их и не перекладывать ответственность на других. Здесь очень важна культура, которая поощряет откровенность и открытое обсуждение при поиске решения. Очевидно, что Средневековые установления, позволяющие «убить гонца», принесшего плохую весть, для бизнеса губительны, поскольку если «гонцы» перестанут приходить, проблемы вскроются только на этапе, когда компания приблизится к банкротству. Недоверие в бизнесе — это мощная сила трения, которая замедляет развитие компании и мешает двигаться вперед.

Если провести аналогию со спортом, то руководитель — это не капитан команды, который видит ситуацию только изнутри, а играющий тренер, поскольку именно он должен формировать команду и принимать решения: кого выпустить на поле, а кого отправить на скамейку запасных. Кроме того, задача руководителя — мотивировать команду, стимулировать в ней волю к победе, даже если для этого надо принять непопулярные меры и вывести некоторых игроков из зоны комфорта.

**Об авторе.** Вадим Махов — председатель совета директоров группы ОМЗ

# Финансовый анализ предприятия: что нужно знать Генеральному Директору

21 декабря 2017

Финансовый анализ предприятия является совокупностью процедур и методов для объективной оценки состояния предприятия и его хозяйственной деятельности. Основанием для выводов служит количественная и качественная учетная информация. Именно после ее мониторинга принимаются решения.

Анализ и финансовая диагностика предприятия подразумевает проведение мероприятий, направленных на:

исследование процессов экономики и их связи между собой – возникают вследствие того, что появляются объективные экономические законы, факторы субъективного порядка и воздействуют на общие процессы;

научное обоснование планов, принятие решений по управлению и объективную оценку результатов их осуществления;

выявление факторов положительного и отрицательного характера, влияющих на результаты работы компании;

раскрытие тенденций и пропорций развития организации, определение неиспользованных резервов и ресурсов в хозяйстве;

обобщение передового опыта и выработку предложений, связанных с их использованием на практике отдельно взятой компанией.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия делает управление денежными ресурсами более эффективным, выявляет тенденции в их применении, вырабатывает прогнозы развития компании на ближайшее время и на перспективу.

Не стоит думать, что анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия поможет установить точную причину, из-за которой ему грозит провал. Но при этом только этот процесс поможет верно определить, почему фирма «заболела» и какой характер носит диагноз. С помощью анализа вам удастся узнать о наиболее уязвимых местах в экономике фирмы и наметить эффективные пути выхода из сложной ситуации.

При использовании методов финансового и экономического анализа реально не только выявить ключевые факторы, влияющие на финансово-хозяйственное состояние компании, но и измерить степень такого влияния.

Цели и задачи финансового анализа предприятия

Финансовый анализ проводится с главной целью – оценить внутренние проблемы, чтобы разработать, обосновать и принять решения по развитию, выходу из кризисной ситуации, переходу к банкротству, покупке-продаже бизнеса или пакета акций, привлечению заемных финансовых средств (инвестиций).

При этом требуется решение следующих задач:

Оценка реализации плана по поступлению денежных ресурсов и их распределению с точки зрения улучшения финансовой ситуации в компании – основой для оценки становится изучение связи между показателями деятельности финансового, производственного и коммерческого характера.

Прогнозирование экономической рентабельности и финансовых результатов с учетом реальной ситуации, в которой находится деятельность организации, присутствия заемных и личных ресурсов и выработанных моделей денежного состояния (при том что существуют разнообразные варианты применения ресурсов).

Разработка определенных мероприятий, цель которых – более эффективно использовать денежные активы и укреплять финансовое состояние фирмы.

Финансовый анализ работы предприятия: 5 видов

Внешний анализ. Его проводят, чтобы сравнить результаты работы компании с показателями других предприятий на основе данных бухгалтерских отчетов фирмы-контрагента. Цель финансового анализа предприятия внешнего типа – определить рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность компании для возможных контрактов.

Внутренний анализ. Цель финансового анализа предприятия внутреннего типа – изучить деятельность исключительно того хозяйствующего субъекта, который подвергается анализу. В ходе него также используют разработанную в компании систему нормативов экономической деятельности. Кроме того, применяют сведения, относящиеся к коммерческой тайне фирмы. Анализ финансовых показателей деятельности предприятия внутреннего типа проводят, чтобы определить, какие у организации есть возможности для того, чтобы привлечь и оптимально использовать средства, обеспечить максимум дохода и минимизировать расходы.

Анализ финансовых рисков. Особенность анализа финансовых рисков – применение внутренних отчетов, данных бухучета, нормативных и плановых сведений как информационных источников.

Экспресс-анализ. Экспресс-анализ финансовых показателей деятельности предприятия проводят, чтобы дать общую и оперативную оценку состоянию работы предприятия, а также определить, насколько эффективной является его деятельность.

Углубленный анализ. Анализ финансовых результатов предприятия данного типа выполняют, чтобы провести фундаментальную оценку эффективности работы компании и ее финансового состояния.

На основании какой информации проводится анализ финансовой деятельности предприятия

За основу при данном анализе берут бухгалтерскую отчетность. Анализ финансовой отчетности предприятия – главный источник информации.

Важно, чтобы сведения в отчетности были полезны и на их основе специалисты могли принимать грамотные деловые решения. Это является ключевым требованием к информации. Она должна обладать такими свойствами, как:

достоверность (экономическое содержание данных преобладает над юридической формой, сведения можно проверить и документально обосновать);

уместность (данные являются значимыми и влияют на решение пользователя; уместная информация – это еще и та, что дает возможность проводить ретроспективный и перспективный );

правдивость (сведения, в которых нет пристрастной оценки, ошибок, фальсификации событий хоздеятельности предприятия);

понятность (пользователи без особой профподготовки понимают, о чем говорится в отчетности);

нейтральность (отсутствие акцента на то, чтобы удовлетворить интересы одних пользователей в ущерб другим);

сопоставимость (информация о работе компании является сопоставимой с аналогичными сведениями в работе иных организаций).

При формировании отчетных данных требуется соблюдать ряд ограничений применительно к информации, включаемой в отчетность:

выгоды и затраты должны оптимально соотноситься — это значит, что расходы на составление отчетов должны находиться в разумном соотношении с преимуществами, которые компания получает от предоставления данной информации интересующимся пользователям;

следует помнить о принципе консерватизма (осторожности) – то есть в документации не должно быть завышенной оценки активов и доходов и заниженного объема обязательств;

необходимо соблюдать конфиденциальность, то есть в отчетной информации должны отсутствовать сведения, способные навредить конкурентно сильным сторонам компании.

Методы финансового анализа предприятия

Метод 1. Горизонтальный финансовый анализ. Основа этого вида анализа предприятия – изучение динамики отдельных финансовых показателей в процессе работы. При этом рассчитывается, насколько быстро растут отдельные показатели финансовой отчетности за определенные периоды. Кроме того, отслеживаются общие тенденции в их изменении.

В отрасли финансового менеджмента чаще всего:

изучают динамику показателей отчетного периода в сопоставлении с данными предшествующего отрезка времени (месяца, квартала или года);

исследуют динамику показателей в отчетном промежутке времени в сопоставлении с аналогичными показателями прошлого года – это делают в компаниях, деятельность которых носит сезонный характер;

изучают динамику показателей за определенные предшествующие периоды, чтобы выявить тенденции их изменения.

Метод 2. Вертикальный финансовый анализ. Основа вертикального финансового анализа – структурное разложение отдельных показателей финотчетности компании. Проведение финансового анализа предприятия данного типа подразумевает расчет удельного веса отдельных структурных составляющих агрегированных финпоказателей.

Как правило, пользуются следующими вариантами вертикального структурного анализа:

структурным анализом активов – результаты используют, когда оптимизируют состав этих активов;

структурным анализом капитала – итоги применяют, оценивая, какой эффект дал финансовый леверидж, определяя средневзвешенную стоимость капитала, оптимизацию структуры источников формирования заемных денежных ресурсов;

структурным анализом финансовых потоков – специалисты выделяют и анализируют денежные потоки по деятельности операционного, финансового и инвестиционного характера.​

Метод 3. Трендовый анализ. Основа трендового анализа – расчет относительных отклонений за определенные периоды (несколько лет или кварталов) от уровня базисного срока. Трендовый анализ финансового состояния предприятия проводят в целях формирования возможных значений показателей в дальнейшем, то есть с его помощью делают прогноз на будущее.

Метод 4. Сравнительный финансовый анализ. База для его проведения – сопоставление отдельных групп аналогичных показателей между собой. Сравнительный (пространственный) анализ финансовых показателей деятельности предприятия помогает рассчитать, какие размеры имеют абсолютные и относительные отклонения сравниваемых показателей. Могут соизмеряться:

финансовые показатели данной компании и среднеотраслевых фирм (чтобы оценить конкурентную позицию организации и выявить резервы улучшения эффективности ее работы);

данные компании и конкурирующих с ней фирм (определяют слабые стороны деятельности предприятия, чтобы понять, какие мероприятия следует проводить, чтобы улучшить его конкурентные показатели);

сведения отдельных единиц в структуре и подразделениях данной компании (речь идет о «центрах ответственности»), чтобы находить внутренние резервы для оптимизации эффективности работы фирмы;

отчетные и плановые (нормативные) финансовые показатели (лежат в основе контроля текущей работы предприятия).​

Как Генеральному Директору анализировать финансовую и управленческую отчетность

Метод 5. Факторный анализ. При факторном (или интегральном) финансовом анализе изучают, как отдельные причины (факторы) влияют на итоговый показатель.

В качестве примера интегрального анализа предприятия можно привести трехфакторную модель Дюпона, предусматривающую разложение коэффициента рентабельности активов как показателя на определенные частные финансовые коэффициенты его формирования, связанные между собой общей системой. Данный показатель является произведением коэффициента рентабельности реализации продукта на число оборотов (коэффициент оборачиваемости) активов.

Р а = Р рп + КО а = (Чистая прибыль/Выручка)\*(Выручка/Активы)

Факторный анализ финансового состояния предприятия содержит:

1.Система SWОТ-анализа финансовой деятельности. Ее наименование – аббревиатура из первых букв объектов, затрагиваемых анализом. S – Strehgths (проведение финансового анализа предприятия позволяет узнать о сильных сторонах компании), W– Weaknesses (о слабых сторонах), O – Opportunities (о возможностях развития), T – Trears (об угрозах для развития). При SWOT-анализе, прежде всего, изучают слабые и сильные стороны финансовой работы компании, а также выясняют, как внешние факторы в отдельности могут повлиять на финансовую деятельность в будущем.

2.Объектно-ориентированная система интегрального анализа формирования чистой прибыли предприятия, автором которой является американская компания «Модернсофт», использующая компьютерную технику и специальный пакет прикладных программ. Показатель чистого дохода при данном анализе выражается как совокупность первичных денежных блоков, взаимодействующих между собой и моделирующих «группы» элементов, которые непосредственно влияют на формирование прибыли. У пользователя есть возможность самостоятельно чуть изменить систему с учетом специфики работы компании. Допустимо расширение или углубление, если это нужно.

3.Система портфельного анализа или система «прибыль – риск» по инвестиционному портфелю, которая помогает повысить отношение уровня дохода к уровню риска, сформировав «эффективный» портфель (то есть подобрав определенные ценные бумаги).

4. Метод финансовых коэффициентов. Основной метод анализа, по мнению большей части исследователей. При использовании метода финансовых коэффициентов (или относительных показателей) рассчитываются отношения параметров денежной отчетности. Это происходит потому, что расчет относительных показателей ведется и с использованием иных методов, о которых сказано выше (часто специалисты пользуются «методом в методе», то есть применяют один метод для реализации другого).

Подтверждение аналитической ценности финансовых коэффициентов – их широкое применение по всему миру. На Западе есть ряд специальных изданий с опубликованными статистическими сводками по данным показателям. Организовано много узконаправленных компаний, информагентств, чье основное направление – оценка финансового состояния с использованием коэффициентов и продажа такой информации. Выполнить подобную работу достаточно просто, если есть необходимые сведения и определенное количество свободного времени.

Этапы финансового анализа предприятия

Этап 1. Предварительный обзор экономического и финансового положения предприятия. Финансовый анализ начинается с обзора ключевых показателей деятельности. При данном обзоре рассмотрению подлежат следующие моменты:

в каком имущественном положении пребывает компания в начале и в конце отчетного периода;

на каких условиях работало предприятие во время отчета;

каких результатов фирма достигла за данный срок;

что можно сказать о перспективах работы финансово-хозяйственного характера организации.

Опираясь на показатели баланса, можно получить точные данные об имущественном положении компании в начале и в конце отчетного периода. При сравнении динамики итогов раздела актива баланса можно узнать, в соответствии с какими тенденциями менялось имущественное положение фирмы. Сведения об изменениях организационной управленческой структуры, открытии новых типов работы, особенностях взаимодействия с контрагентами и т. д., как правило, содержит в себе пояснительная записка к годовой бухгалтерской отчетности.

О результативности и перспективности работы предприятия можно судить обобщенно, на основе данных анализа динамики дохода. Информацию также может предоставить сравнительный анализ элементов роста средств фирмы, объемов дохода и производства.

Сведения о пробелах в деятельности компании можно получить, взглянув на баланс. Эта информация бывает отображена завуалированно. Такая ситуация возникает, если отчетность содержит в себе данные о недостаточно эффективной работе компании в ходе отчетного периода и об итоге такой работы (к примеру, статьи «Убытки»). Вполне рентабельные фирмы также могут иметь определенные недостатки в проведении финансовой работы, о чем становится ясно из их баланса – информация об этом, как правило, скрыта. Так может происходить из-за фальсификации со стороны организации или определенной методики разработки отчетов, принятой на предприятии, в соответствии с которой множество балансовых статей носят комплексный характер (к примеру, статья «Прочие кредиторы»).

Этап 2. Оценка и анализ экономического потенциала организации. Допустимо деление второго этапа на два процесса.

1. Оценка имущественного положения. Можно дать двоякую характеристику экономическому потенциалу компании, сделав это с позиции ее имущественного и финансового положения. Между данными сторонами финансово-хозяйственной работы предприятия есть тесная связь: вследствие некачественного состава или нерациональной структуры имущества финансовое положение компании может ухудшаться. Возможна и обратная ситуация.

Устойчивость фирмы во многом зависит от того, насколько правильно и рационально денежные ресурсы вложены в активы.

В процессе работы компании размер и структура активов постоянно меняются. Вертикальный и горизонтальный анализы финансовой отчетности предприятия помогают составить общую картину о том, какие качественные изменения претерпевает структура средств и их источников и динамике этих изменений.

Чтобы оценивать имущественное положение компании, пользуются горизонтальным и вертикальным анализом.

2. Оценка финансового положения. О финансовом положении компании можно судить, учитывая краткосрочную и долгосрочную перспективу. Если финансовый анализ предприятия, оценка ведутся с учетом небольшой перспективы, критериями оценки финансового положения компании выступают ее платежеспособность и ликвидность, то есть способность вовремя и полно рассчитываться по кратковременным обязательствам.

Ликвидность компании – наличие у нее оборотных средств в том объеме, которых теоретически должно хватить, чтобы досрочно погасить краткосрочные обязательства, пусть и с нарушением сроков погашения, о которых сказано в контрактах.

Что касается платежеспособности, в данном случае говорят о наличии у предприятия финансов и денежных эквивалентов для незамедлительного погашения задолженности по кредитам.

Понятия ликвидности и платежеспособности фирмы не являются тождественными. Так, на основе коэффициентов ликвидности можно судить о финансовом положении предприятия как об удовлетворительном. Но на практике такой финансовый анализ предприятия, оценка являются ошибочными, если текущие активы будут свидетельствовать, по большей части, о просроченной дебиторской задолженности и неликвидах.

Основные показатели, по которым можно оценить платежеспособность предприятия.

Величина собственных оборотных средств показывает часть личного капитала компании, являющуюся источником покрытия действующих активов, то есть тех, оборот которых осуществляется менее чем за год. Данный показатель является расчетным — на него влияет как структура активов, так и источников финансов. Величина собственных оборотных средств очень важна для компаний, деятельность которых носит коммерческий характер и связана с посредническими операциями. Если прочие условия остаются прежними, а данный показатель растет, такую ситуацию считают благоприятной. Ключевой и постоянный источник роста собственных финансов – это прибыль.

Маневренность функционирующего капитала — оборотные средства, выраженные деньгами, средства с абсолютной ликвидностью. Если компания работает в нормальном режиме, данный показатель варьируется от 0 до 1. Если прочие условия остаются прежними, а маневренность функционирующего капитала растет, тенденцию считают положительной. Фирма сама устанавливает допустимое значение показателя, носящее ориентировочный характер. На формирование значения влияет, к примеру, уровень ежедневной потребности в свободных финансах.

Коэффициент текущей ликвидности оценивает ликвидность активов в целом и показывает количество рублей, приходящихся на рубль действующих обязательств. Принцип вычисления этого коэффициента состоит в том, что компания погашает обязательства краткосрочного характера, используя текущие активы, то есть если действующие активы больше величины текущих обязательств, компания считается успешно работающей (во всяком случае, в теории). Значение коэффициента зависит от отрасли и вида деятельности. Если данный показатель растет, это расценивают как положительное явление. Западная учетно-аналитическая практика приводит нижнюю критическую отметку показателя – 2. Но данное число является ориентировочным, указывающим на порядок, а не на точное нормативное значение.

Коэффициент быстрой ликвидности схож с коэффициентом текущей ликвидности, однако при его вычислении используется меньше текущих активов. При расчете не учитывается самая неликвидная часть в виде производственных запасов. Исключение осуществляют не только в связи с меньшей их ликвидностью, но и с тем, что финансы, которые можно получить при вынужденной продаже производственных единиц, могут быть намного меньше расходов, направленных на их приобретение. Показатель обладает ориентировочным значением – 1, но характер данной оценки – условный. При анализе динамики показателя следует учитывать причины, по которым он изменялся. Если коэффициент вырос вследствие неоправданной дебиторской задолженности, о деятельности компании нельзя говорить как о благоприятной.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) – самый жесткий критерий ликвидности компании. На его основе можно делать вывод о том, какую часть краткосрочных заемных обязательств лучше погасить в неотложном порядке, если это потребуется. В западных пособиях обозначают рекомендованный нижний предел коэффициента – 0,2. Так как разрабатывать отраслевые нормативы данных коэффициентов начнут в будущем, сегодня лучше анализировать динамику этих показателей, проводя сравнительный анализ доступной информации по компаниям с аналогичной хозяйственной деятельностью.

Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов — это та часть стоимости запасов, которую покрывают собственные оборотные средства. Очень важна при анализе финансового положения торговых компаний, рекомендованный нижний предел здесь – 50%.

Коэффициент покрытия запасов — показатель рассчитывают, соотнося сумму запасов и величину «нормальных» источников их покрытия. Если значение ниже 1, можно говорить о текущем состоянии компании как о неустойчивом.

О финансовом состоянии можно судить, исходя из стабильности деятельности в долгосрочной перспективе. Устойчивая работа и общая финансовая структура предприятия, а также уровень ее зависимости от инвесторов и кредиторов тесно связаны между собой.

Понять, является ли компания финансово стабильной в долгосрочной перспективе можно, оценив соотношение личных и заемных средств. Однако на основе данного показателя можно провести лишь общий анализ финансовой устойчивости предприятия. В связи с этим мировая и российская учетно-аналитическая практика предоставила систему показателей:

Коэффициент концентрации собственного капитала — свидетельствует о доле собственников компании в общей сумме финансов, вложенных в функционирование предприятия. О финансовом положении организации можно судить, опираясь на значение данного показателя – чем оно выше, тем лучше на фирме обстоят дела: она стабильна, устойчива и не зависит от кредитов извне. Дополняет показатель коэффициент концентрации заемного (привлеченного) капитала, сумма которого составляет 100% (или 1).

Коэффициент финансовой зависимости обратен коэффициенту, о котором сказано выше. Если он динамически растет, значит доля заемных средств в финансировании компании увеличивается. При снижении значения до 1 (или 100%) становится ясно, что собственники финансируют свою фирму в полном объеме.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какую часть личного капитала используют, чтобы финансировать текущую деятельность (то есть речь идет о части капитала предприятия, вложенной в оборотные средства и о капитализированной части). Значение коэффициента варьируется в зависимости от того, какую структуру имеет капитал и к какой отрасли принадлежит компания.

Коэффициент структуры долгосрочных вложений: данный показатель рассчитывают на основе предположения о том, что использование долгосрочных ссуд и займов необходимо, чтобы финансировать основные средства и иные капитальные вложения. Благодаря коэффициенту можно узнать о части ключевых средств и иных активов, находящихся вне оборота, которые профинансировали внешние инвесторы.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств позволяет судить о структуре капитала. Если данный показатель динамически растет, ситуация считается неблагоприятной. Это значит, что степень зависимости компании от инвесторов извне только усиливается.

Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств позволяет оценивать финансовую устойчивость фирмы в целом. Интерпретировать коэффициент достаточно просто. Если его значение равно 0,179 — на каждый рубль личных средств, вложенных в активы компании, приходится 17,9 средств займа. Если показатель динамически растет, значит зависимость предприятия от кредиторов и инвесторов извне усиливается, то есть его финансовая устойчивость несколько снижается. Обратное значение свидетельствует о противоположной ситуации.

Единые нормативные критерии для показателей, обозначенных выше, отсутствуют. На рассмотренные показатели влияет множество обстоятельств. Среди них принципы кредитования, отраслевая принадлежность компании, сложившаяся структура источников средств, их оборачиваемость, репутация организации и другие факторы. В связи с этим оценить динамику направления изменений коэффициентов, а также приемлемость значений можно, сопоставив их по группам.

Этап 3. Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности. Финансово-хозяйственный анализ предприятия предполагает оценку деловой активности и рентабельности компании.

Оценка деловой активности

Задача оценки деловой активности – проанализировать результаты и эффективность ключевой деятельности на производстве в данный момент. Если мы говорим о качественной оценке деловой активности, ее можно получить, сравнив деятельность данной компании с родственными по отрасли приложения капитала фирмами. Качественные (неформализуемые) критерии – это область рынков сбыта товаров, изготавливаемых предприятием, широта этих рынков; наличие товаров для экспорта; репутация компании и т. д.

Существует два направления, по которым производят качественную оценку:

уровень исполнения плана (который определен самостоятельно или его утвердила вышестоящая организация) по ключевым показателям, обеспечение заданного темпа роста данных показателей;

степень эффективности пользования ресурсами предприятия.

При реализации первого направления разумно учитывать сравнительную динамику ключевых показателей. Вот соотношение, которое можно назвать оптимальным Тпб>Тр>Так >100%, где Тпб, Тр, Так – это темп, по которому меняется прибыль, реализация, авансированный капитал.

Нередко предприятия от такого соотношения отклоняются. При этом отклонения не всегда носят негативный характер. Здесь речь идет об отступлениях в связи с освоением новых перспектив направления приложения капитала, модернизацией и реконструкцией функционирующих производств. Данное направление деятельности не всегда связано с существенными финансовыми вложениями, которые, как правило, не приносят быстрого дохода, однако могут принести прибыль предприятию в дальнейшем.

Чтобы реализовать второе направление, часто ведут расчет разных показателей, которые говорят об эффективности применения ресурсов материального, финансового и трудового характера. Речь идет о выработке, фондоотдаче, оборачиваемости запасов производства, длительности операционного цикла, скорости оборота авансированных средств.

Оценка рентабельности

Основные показатели оценки рентабельности, используемые в государствах с рыночной экономикой – это рентабельность авансированных и собственных средств. С экономической точки зрения интерпретировать данные показатели просто – сколько рублей дохода приходится на один рубль собственных средств, вложенных в деятельность.

На рентабельность собственных средств влияют три фактора: ресурсоотдача, рентабельность хозяйственной деятельности и структура авансированного капитала. Выделенные факторы значимы, так как в некотором роде являются обобщением всех сторон финансово-хозяйственной работы компании, в частности, это отчетность бухгалтерии. Первый фактор обобщает актив баланса, второй – форму № 2 «Отчет о прибылях и убытках», третий – пассив баланса.

Этап 4. Анализ структуры баланса предприятия. Наличие высоких налоговых и банковских процентных ставок, а также взаимных невыплат между субъектами, являющимися собственниками, приводит к неплатежеспособности компаний. О том, что предприятие стало банкротом (несостоятельным), можно судить, в первую очередь, на основе приостановлении им текущих выплат и неспособности ответить требованиям кредиторов в течение трех месяцев с того момента, как наступили сроки их выполнения.

Здесь особенно актуальной становится оценка структуры баланса, поскольку предприятие признается несостоятельным, если она перестает быть удовлетворительной.

Анализировать и оценивать структуру баланса фирмы можно с помощью таких показателей, как коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент текущей ликвидности.

Существует основание, по которому структуру баланса можно назвать неудовлетворительной, а само предприятие – банкротом. Это:

ситуация, при которой значение коэффициента текущей ликвидности (Ктл) на завершение периода отчета меньше 2;

ситуация, при которой значение коэффициента обеспеченности предприятия своими средствами (Косс) на конец периода отчета меньше 0,1.

Ключевой показатель того, что у компании есть реальная возможность восстановления (или утраты) своей платежеспособности в течение определенного отрезка времени – это коэффициент восстановления (или утраты) способности платить. Если хотя бы один коэффициент ниже нормы (Ктл<2, а Косс<0,1), расчет коэффициента восстановления платежеспособности производится за период, равный полугоду.

При коэффициенте текущей ликвидности более или равному 2, а коэффициента обеспеченности предприятия собственными финансовыми средствами выше или равному 0,1, расчет коэффициента утраты платежеспособности производится за три месяца.

Коэффициент восстановления платежеспособности (Квос) является отношением расчетного коэффициента текущей ликвидности к его нормативу. Если значение Квос более 1 – предприятие имеет реальную возможность восстановить платежеспособность. Если он менее 1 – у фирмы нет очевидного шанса возобновить состоятельность в течение ближайшего полугода.

Коэффициент утраты платежеспособности Ку является отношением расчетного коэффициента текущей ликвидности к его заданному знач

# Управленческая компетенция руководителя

Управленческие компетенции являются теми навыками, наличие которых помогает руководителю результативно и эффективно выполнять возложенные на него компанией функции. Чего организация может ожидать от управленца и от чего эти запросы могут зависеть? Какие управленческие навыки считаются основными и как их развить?

**Ключевые навыки руководителя**

При выборе руководителя для какого-либо подразделения компании фокусируют основное внимание на том, чтобы выбранный сотрудник мог эффективно управлять своим подразделением, то есть решать все поставленные перед ним задачи.

Этим, в свою очередь, определяются основные управленческие навыки и умения:

* **вырабатывать эффективные решения**}
* **формулировать задачи и планировать этапы их выполнени**я}
* **организовывать процесс выполнения**}
* **управлять подчинёнными**: предпринимать действия, направленные  на мотивирование сотрудников к эффективной работе}
* **способности к профессиональным внешним коммуникациям**: проведение переговоров, презентаций, встреч}
* **способности к профессиональным внутренним коммуникациям**: выстраивание межличностных отношений, проведение собраний, взаимодействие с различными структурами компании}
* **умение поддерживать ориентацию на достижение желаемого результата** с оптимальными ресурсными затратами.

**Что влияет на требования к управленческим навыкам**

Несмотря на то что приведенный выше перечень управленческих компетенций считается устоявшимся и общепринятым, на практике все же в чистом виде встретить его можно крайне редко. Обуславливается это тем, что в каждой организации существуют свои, индивидуальные, запросы к управленцу, и список требований к данному должностному лицу зачастую изменяется под влиянием:

* **специфики коммерческой деятельности}**
* **организационной структуры компании}**
* **корпоративной культуры}**
* **квалификации подчинённых и уровня их личностного развития}**
* **личностных качеств самого управленца.**

**Развитие навыков руководителя**

В большинстве случаев необходимость в развитии управленческих навыков происходит, когда:

* **сотрудника компании повысили в должности**, назначив руководителем, и, хотя в своей области деятельности он и является профессионалом, навыки управления персоналом у него отсутствуют}
* **сотрудник ориентирован на карьерный рост**, а следующей ступенью предполагается управление подчинёнными}
* на подчиненных **руководитель не имеет влияния** и среди них не пользуется авторитетом}
* **большую часть работы** подразделения из-за плохой организованности подчиненных руководителю **приходится брать на себя**}
* подчинёнными **распоряжени**я руководителя **выполняются неправильно или вовсе не выполняются**}
* **атмосфера в коллектив**е, по мнению руководителя, **является неконструктивной**}
* **руководитель не может добиться нужных результатов** деятельности коллектива и не усматривает в этом своей вины.

Развитие управленческих навыков наиболее эффективно может быть осуществлено при индивидуальном подходе. Этапы, по которым оно может быть организовано, приведем в таблице ниже.

**Этапы развития управленческих навыков**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Название | Задачи |
|  | Формулировка целей | 1. Какой результат должен быть достигнут после развития характерных для управленца навыков} 2. Декомпозиция глобальной цели и определение приоритетности составляющих ее целей. |
|  | Исследовательский | 1. Определение наиболее подходящего стиля управления} 2. Выявление основных сильных и слабых сторон} 3. Определение зон развития навыков. |
|  | Обучающий | 1. Выбор методики развития} 2. Предоставление необходимых сведений} 3. Развитие навыков на основе реальных действий самого сотрудника} |
|  | Реализация | 1. Развитие руководящих навыков} 2. Постановка собственного стиля} 3. Закрепление приобретенных навыков на практике, во время решения реальных бизнес-задач. |

**Компетенции руководителя**

Уильям С. Байхэм, председатель совета директоров и один из основателей компании Development Dimensions International (DDI), консалтингового кадрового агентства, специализирующегося на разработке и внедрении систем отбора и развития потенциальных лидеров. Материал публикуется в сокращенном переводе с английского.

С самого начала деятельности нашей компании (1970 год) мы много и настойчиво работали, пытаясь составить список навыков, умений, знаний, поведенческих линий и шаблонов, а также мотивов людей, работающих на всех организационных уровнях. Этот список мы назвали «Систематикой навыков и умений». По нашему твердому убеждению, исследовательская база нашей систематики, включающая сотни тысяч людей и тысячи организаций, поистине уникальна, как и вошедшие в нее навыки. Включенные в список поведенческие линии точны, не повторяются и содержат предельно четкие и понятные определения навыков и умений.

Эти определения включают описание поведенческих линий, знаний, технических навыков и мотивов, необходимых для успешной работы на том или ином организационном уровне. Далее вашему вниманию представлены основные навыки и умения руководящих работников, и их определения.

Точная самооценка. Поведение, отображающее, что человек точно понимает, в чем состоят его сильные и слабые стороны, и способен оценить, каким образом его поступки влияют на действия окружающих.

Способность к адаптации. Умение эффективно управлять в постоянно изменяющейся среде и решать связанные с этим задачи бизнеса, технологические проблемы и т.д.

Способность находить и развивать таланты в своей организации. Умение привлекать, развивать и удерживать в организации талантливых людей; создавать среду, способствующую обучению персонала и осознанию потенциальными лидерами своих возможностей в той или иной сфере.

Деловая проницательность. Способность понимать и использовать экономические, финансовые и производственные данные для точной диагностики сильных и слабых сторон своего бизнеса; определение основных вопросов и разработка новых стратегических направлений и планов.

Стремление к переменам. Постоянный поиск возможностей (и поощрение к этому других) для использования новаторских подходов к решению задач, стоящих перед организацией.

Умение обучать и инструктировать людей. Способность вовремя помочь подчиненным советом, инструкцией и рекомендацией, а также обеспечение обратной связи о результатах их деятельности, что позволяет людям достичь высокой эффективности труда и добиться точной отчетности.

Умение общаться и оказывать на влияние людей. Умение четко и кратко выражать свои мысли, чувства и идеи как в индивидуальных, так и в групповых ситуациях; умение пользоваться языковыми средствами и привлекать внимание аудитории.

Умение общаться с представителями различных культур. Умение проявлять понимание и адаптироваться к различным стилям и нормам общения, принятым в разных культурах; способность минимизировать стресс, возникающий при столкновении представителей разных культур, и использовать такие ситуации как благоприятную возможность для дальнейшего роста и развития организации.

Ориентация на потребности клиента. Формирование стратегических взаимоотношений с клиентами; обеспечение того, что точка зрения клиента рассматривается как основа для принятия всех ключевых решений организации и имеет приоритетное значение.

Умение налаживать стратегические взаимоотношения. Умение использовать нужные стили и методы межличностного общения для влияния на людей и построения эффективных взаимоотношений с партнерами по бизнесу (т.е. с функциональными партнерами, внешними поставщиками, партнерами по стратегическому альянсу и т.д.).

Нацеленность на результат. Стремление устанавливать высокие личные и групповые цели; использование методов, позволяющих отслеживать прогресс на пути к достижению этих целей; методичная и последовательная работа по выполнению поставленных задач, способствующая удовлетворению служащих как от самого процесса достижения целей, так и от постоянного самосовершенствования.

Умение распределять и делегировать полномочия. Способность правильно распределять полномочия, позволяющая формировать в работниках чувство хозяина при решении важных вопросов, связанных с деятельностью организации, и стимулирующая их расширять свои способности.

Энергичность. Обладание физическими и умственными способностями, необходимыми для решения сложных задач, связанных с деятельностью современной организации.

Предприимчивость. Умение сформировать свою точку зрения на основные факторы развития рынка и донести ее до окружающих; активное использование этой информации для определения возможностей своего бизнеса и потребностей клиента и/или для расширения своего бизнеса и выхода на новые рынки сбыта продукции или услуг.

Умение определить стратегическое направление развития своего подразделения. Способность определить долговременный курс действий и учесть все ограничивающие факторы, касающиеся ресурсов, специфических характеристик своей организации и т.д.

Склонность к руководству. Умение сформировать имидж, согласующийся с основными ценностями, принятыми в организации; умение проявлять качества и черты характера (исключая умственные способности, навыки, умения и какие-либо особые таланты), вызывающие уважение к человеку как к лидеру.

Проницательность в глобальном масштабе. Умение понять особенности глобальной конкурентной бизнес-среды и успешно ввести в нее свою организацию; знание экономических, социальных и политических тенденций, влияющих на глобальную стратегию организации.

Умение влиять на окружающих. Умение использовать нужные стили и приемы межличностного общения, позволяющие убедить людей в правильности своих идей и планов; способность изменять свое поведение в зависимости от конкретных задач, ситуаций и личностных характеристик людей, с которыми приходится общаться.

Стремление учиться. Проявление личного стремления постоянно учиться, а также умение вызвать в других людях желание к приобретению новых знаний и опыта; постоянная работа по обеспечению возможностей обучения.

Умение управлять рабочим процессом. Способность эффективно управлять работой других людей путем тщательного планирования рабочего времени и правильного определения приоритетов, требований и возможностей.

Умение мобилизовать ресурсы. Способность управлять персоналом и другими ресурсами в соответствии с целями организации; активное участие в переговорных процессах и умение получать доступ к ресурсам, не входящим в сферу основной компетенции.

Способность принимать решения по ходу производственного процесса. Умение сравнивать и сопоставлять имеющиеся технические возможности; собирать необходимую информацию и определять основные моменты; придерживаться выбранного альтернативного курса, определенного с учетом конкретных данных об имеющихся ресурсах, ограничениях и прочих возможностях организации.

Способность убеждать. Способность оказывать влияние на людей, заставляя согласиться со своей точкой зрения и с определенным направлением действий.

Позитивный склад характера. Проявление позитивного настроя в сложных и проблемных ситуациях; обеспечение оптимистичного (и в то же время реалистичного) отношения к будущему и к тем благоприятным возможностям, которые оно несет организации.

Умение распознавать изменения в среде. Широкое понимание и знание того, как работает организация; четкое отслеживание организационных, политических и социальных тенденций.

Умение доносить свое видение до окружающих и доказывать свою правоту. Способность донести до окружающих суть стратегии организации; формирование четкого видения будущего компании и умение помочь другим людям понять и прочувствовать, насколько нынешняя ситуация изменится к лучшему, если реализовать это видение.

Умение формировать эффективные команды. Использование нужных методов и стилей межличностного общения для обеспечения развития, мотивации и работы команды в нужном направлении.

Умение ценить многообразие трудовых ресурсов. Формирование и поддержка среды, по своей природе способствующей тому, что абсолютно все ее участники с полной отдачей сил стремятся к достижению организационных целей.

Негативные личностные факторы руководящего работника

Негативные личностные факторы — это черты характера, приводящие руководящего работника к тому, что, даже обладая всеми остальными признаками лидера, он не может добиться успеха. Как правило, для выявления этих факторов мы дополняем эту информацию сведениями, полученными в ходе основанных на поведенческих стандартах собеседований и выполнения служащими сымитированных рабочих заданий. Далее вашему вниманию представлено описание ряда наиболее важных негативных личностных факторов руководителя.

Зависимость от одобрения окружающих. Данная характеристика применима к руководящему работнику, который постоянно стремится к одобрению и поддержке окружающих, особенно руководства.

Чрезмерная склонность к спорам. Руководители, обладающие этой чертой характера, излишне скептичны и напряжены, а в отдельных случаях чрезвычайно подозрительны и почти параноидальны. Они прежде всего нацелены на то, чтобы защитить свои личные интересы, и, как правило, не хотят развивать и обучать своих подчиненных и предоставлять им информацию об эффективности их труда.

Высокомерие. Данная характеристика применима к излишне самоуверенным руководящим работникам. Как правило, они не умеют прислушиваться к мнению окружающих, нередко на корню отвергая чужие идеи и полезную информацию.

Излишнее стремление к одобрению окружающих и саморекламе. Руководители, для которых характерна эта черта, обычно чрезмерно общительны, очаровательны и убедительны. Это приводит к тому, что они становятся мелодраматичными и усиленно занимаются саморекламой.

Нерешительность. Такие руководящие работники на первый взгляд кажутся очень приятными и дружелюбными людьми, готовыми помочь в любую минуту, но на самом деле они защищают свои интересы и нередко избегают прямых решений. Из-за этого окружающие могут воспринимать их как нерешительных людей, поддающихся манипулированию.

Излишняя эксцентричность. О руководителях, для которых характерна эта черта, говорят как об очень творческих людях, которые, следовательно, сильно отличаются от других, и порой воспринимаются даже как необычные и со странностями.

Равнодушие. Данная характеристика применима к руководящим работникам, которые по своей натуре не склонны к тому, чтобы стараться понять чужие поступки, намерения и мотивы. Они часто не понимают, почему люди реагируют на их поведение тем или иным образом.

Импульсивность. Эта характеристика описывает нетерпеливых, непредсказуемых людей, склонных сначала действовать, и только потом думать о возможных последствиях своих поступков.

Излишнее стремление к перфекционизму. Таких руководителей иногда называют микроменеджерами. Они склонны излишне контролировать подчиненных и часто слишком требовательны и придирчивы к другим.

Неприятие риска. Руководящие работники, для которых характерна эта черта, как правило, нерешительны и с чрезвычайной неохотой предпринимают какие-либо неординарные действия. Эти люди переоценивают возможность провала и неудачи.

Непостоянство. Такие руководители не умеют контролировать свои эмоции. Для них характерны резкие смены настроения, их легко разозлить и вывести из себя.

# Кризис лежит на вашей совести

[Яна Сейтс](http://hbr-russia.ru/blogs/1119/) 22.05.2015

Четыре недели после хакерской атаки на компанию были для Джейка Сантини самыми напряженными в его карьере. Сидя на кухне после еще одного тяжелого рабочего дня, он снова прочитал письмо от председателя совета директоров — на этот раз вслух, своей жене Флере:

«Совет директоров убежден, что для широкой публики должен быть назначен и наказан один “ответственный” за все произошедшее. И хотя мы уверены, что ситуация уже взята под контроль, нам кажется, такой шаг необходим. Он нужен, чтобы загладить нашу вину перед клиентами и восстановить имидж организации в глазах общественности».

Председатель совета директоров, Карли Эллиот, занимала пост директора SimplePay (компании, занимающейся мобильным платежами, со штаб-квартирой в Остине, штат Техас) с первых дней существования фирмы. Они с Джейком всегда ладили, поэтому он был несколько удивлен, что Карли обсуждает такой щекотливый вопрос не по телефону, а по электронной почте.

*Примечание редактора: этот вымышленный кейс будет опубликован в одном из ближайших выпусков Harvard Business Review с комментариями экспертов и читателей.*

Флера многозначительно покачала головой.

— Когда она говорит «один ответственный», она имеет в виду тебя?

— Не знаю. Сразу после хакерской атаки она четко дала понять, что не хочет моей отставки, — ответил Джейк.

— Она хочет назначить одного ответственного, — сказала Флера, зевая. Ему было неловко задерживать ее — у нее был ранний рейс следующим утром. Но она сама настояла на том, чтобы потратить еще несколько минут на обсуждение.

— Мне не все равно, будет ли у тебя работа через неделю, — сказала она полушутя. — Если серьезно, почему Карли делает из мухи слона? Все-таки это не такая ситуация, как была у Target.

Она была права. Хотя через SimplePay ежедневно проходили миллионы транзакций по кредиткам через приложение, позволявшее продавцам принимать платежи через планшетник или телефон, хакеры взломали лишь одну дазу банных, содержавшую только электронные адреса потребителей. К ним не попали ни финансовые данные, ни другие идентифицирующие сведения.

Но, конечно, такое нарушение безопасности настораживало.

Компания была вынуждена прервать операции на 42 часа, оповестить все 10 миллионов пострадавших клиентов и принести публичные извинения. Блогосфера взорвалась: SimplePay сокращает штат и урезает вложения в кибербезопасность, поскольку хочет «отполировать» свой баланс к будущему IPO. И в этом была доля правды. Компания планировала выйти на биржу в следующем году, и Джейк вместе с финансовым директором пытались урезать расходы, правда, не за счет ИТ-сектора. Они знали, что высокая квалификация специалистов — основное конкурентное преимущество их предприятия. Мишель Перес, которая отвечала за связи с общественностью, выпустила заявления подобного содержания, но не смогла предотвратить распространение слухов.

Читайте материал по теме: [Кодекс эффективного руководителя](http://hbr-russia.ru/liderstvo/prinyatie-resheniy/a10146/)

Twitter наполнился издевательскими речами по поводу того, что SimplePay потребовалось почти два дня для восстановления после простой хакерской атаки. Но директор по ИТ Джесс Глэдстоун настаивал, что именно столько времени требуется его команде на полное устранение «взлома» и недопущение доступа хакеров к информации. С тех пор отдел ИТ работал круглосуточно, чтобы обнаружить и устранить все возможные «дыры» и внедрить новые меры безопасности.

— Она раздувает эту проблему, поскольку это и вправду очень серьезно, — сказал Джейк.

— Я знаю, — ответила Флера. — Но настаивать на «козле отпущения» — это уж слишком. Если она не хочет, чтобы ушел ты, то о ком она говорит? О Джессе?

Джейк внутренне сжался. Мысль о том, чтобы в данных обстоятельствах уволить директора по ИТ, была невыносимой. Кроме того, он гордился, как Джесс и все остальные сотрудники SimplePay справились с кризисной ситуацией. Возможно, реакция была не столь молниеносной, но они сделали все, что позволяли имеющиеся ресурсы.

— Не удивлюсь, если Карли просто поручили донести до меня эту информацию от лица совета. Я уверен, что за этим стоит кто-то другой, — сказал Джейк.

— Например, Тео, — сказала Флера, вставая из-за стола.

С тех пор как Тео Конрад, влиятельный в технологической отрасли инвестор, вошел в совет, он постоянно ставил Джейку палки в колеса. Он всегда спорил с ним по поводу любого решения. На последнем экстренном заседании совета он снова завел шарманку о том, что 30% клиентов SimplePay ни разу не воспользовались приложением с момента атаки.

— Они просто перестали нам доверять, — говорил он. — И Уолл-стрит нам тоже не поверит, если мы не заявим предельно четко о том, что именно мы готовы поменять, чтобы это никогда не повторилось.

Джейк оторвал глаза от экрана ноутбука и проводил Флеру взглядом. Она поднималась по лестнице.

— Скажи что-нибудь, пожалуйста, — обратился он к ней. — Я не хочу, чтобы день закончился на имени Тео.

— Постарайся получше отдохнуть, милый, — крикнула она с лестницы.

Джейк улыбнулся, но в душе не был уверен, что у него это выйдет.

Теперь все под контролем

Наутро Джейк, Мишель и Джесс встретились в кафе Bouldin Creek.

— Вы плохо выглядите, Джейк, — сказала Мишель, присаживаясь. — Настало время снова спать спокойно. Худшее уже позади.

— Боюсь, это не так, — сказал он, высыпая два пакетика сахара в свой двойной мокко. — Мы еще не вернулись к прежним объемам, да и новые клиенты не приходят. Я знаю, что прошел всего месяц, но и до атаки наш рост замедлился, сейчас нам нужно поскорее привести дела в порядок.

Читайте материал по теме: [Как неэтичное поведение становится привычкой](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/p14506/)

— По моей части все в порядке, теперь у нас все под контролем, — сказала Мишель. Она перечислила все меры, которые приняла компания с момента нарушения безопасности. С людьми, чья информация пострадала, немедленно связались. Клиентам, социальным медиа и СМИ представили четкую и последовательную картину. Мишель посоветовала, чтобы от имени компании были принесены извинения, но основную вину следовало возложить на хакеров. Внутри организации она тоже начала «играть на понижение» важности произошедшего, но Джейк сказал ей прекратить подобное поведение. Он волновался, что это ощущение может просочиться вовне.

— Мы не должны забывать, насколько все это серьезно, Мишель, — настоял он.

— Разумеется, — ответила Мишель. — Но я действительно думаю, что почти все уже позади. Мой телефон больше на разрывается от звонков. А Кара Свишер мне вчера сказала, что в каком-то смысле мы должны воспринимать это нападение как знак почета и уважения. Мы выросли настолько, что стали привлекательной мишенью для атак.

Она улыбнулась. Джейк и Джесс — нет.

— А Джесс обеспечил нам безопасность, — продолжила она. — Теперь мы располагаем самым современным, самым полным арсеналом средств защиты, ведь так?

— Да, делаем все возможное, — ответил директор по ИТ, разглядывая свой кофе. Последние дни он спал в офисе. Он был перфекционистом и поэтому хорошо подходил для этого места. Еще на ранних этапах кризиса он настаивал, чтобы все делалось по всем правилам, что замедляло реакцию фирмы на хакерскую атаку. Джейк и Мишель уже готовы были полностью запустить новые меры безопасности — пусть экстренное, но важное и необходимое вложение. А Джесс все еще считал это «пробой пера».

— Когда уже новые протоколы будут закончены и запущены в дело? — спросил Джейк.

— Нам нужен еще день-другой, — ответил Джесс.

— Прекрасно, — сказала Мишель с наигранным энтузиазмом. — К концу недели мы можем выпустить пресс-релиз, в котором также сообщим последние новости о расследовании ФБР. И тогда отдел продаж сможет начать работать в полную силу, и бизнес пойдет по-старому. В конце концов, мы должны готовиться к IPO.

Джейк задался вопросом, не поэтому ли совет так активно продвигает идею отставки одной из «важных шишек»: Уолл-стрит нуждается в жесте, который положил бы конец истории с хакерами, и тогда компания может начать дорожное шоу.

Мой меч — голова с плеч

— Мне жаль, что приходится так много всего сообщать в электронной переписке, — сказала Карли Джейку, когда они встретились в офисе в тот же день после обеда. — Я знаю, что это нелегко. Она объяснила, что подавляющее большинство членов совета считают: нужен публичный жест, показывающий, как серьезно в SimplePay относятся к происшествию.

— Но мы уже продемонстрировали это. Мы объяснили людям, что произошло и как мы реагируем.

— Вот именно о нашей реакции совет и волнуется. Какие изменения мы вносим, чтобы снова завоевать полное доверие покупателей? В Target ушел в отставку директор по ИТ, а затем и генеральный. Затем в 2007 году похожая история случилась с TJX, у них ушел один из директоров и старший вице-президент. Они создали прецедент. Чтобы этот эпизод остался в прошлом, нам тоже нужно предпринять нечто подобное. SimplePay — лидер рынка мобильных платежей благодаря своей репутации надежного и безопасного партнера. Наш успех основан на доверии. А этот инцидент полностью его подорвал.

Читайте материал по теме: [Должен ли предприниматель лгать?](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/p14419/)

И она была права. Отдел сервиса был завален вопросами по обеспечению безопасности, и хотя компания ожидала некоторого оттока клиентов, он был гораздо больше, чем прогнозировалось. И конца-края этому не было видно.

Карли достала свой телефон.

— Вы видели вот это исследование от компании Interactions, которое Тео разослал всем вчера вечером? «12% потребителей заявили, что перестанут покупать у розничного продавца, пострадавшего от хакерской атаки; около 36% сказали, что будут реже пользоваться его услугами. Около 85% сообщили, что, если украдут их личную информацию, они расскажут об этом происшествии своим знакомым; 34% пожалуются в соцсетях, а 20% оставят свой комментарий прямо на сайте компании».

— И всего этого можно будет избежать, если мы кого-нибудь уволим? — спросил Джейк раздраженно. — С Target этого не произошло. Цена на их акции упала на 3% на той неделе, когда ушел Стейнхафел.

— Они спохватились слишком поздо. Ему нужно было уйти намного раньше. Кроме того, теперь, при новом гендиректоре акции выросли на 30% — до своего исторического максимума. Всем (аналитикам, экспертам, клиентам) нравится, когда после катастрофы компании начинают с чистого листа, — возразила Карли.

— Но это нужно не всегда. Посмотрите на Zendesk, LivingSocial. Они пережили свои атаки без увольнений.

— Но наш бизнес никак не оправится. Нам нужно сделать яркий жест — не просто новые технологии, но и новые люди.

— То есть головы полетят с плеч? — спросил Джейк.

— Ну, достаточно одной головы.

— ОК, тогда это должен быть я, — сказал Джейк, сам не веря, что он это говорит. — У нас мощная команда. Я ухожу, громкое заявление сделано — четко и ясно, и тогда вы все здесь приводите в порядок к IPO.

— Необязательно, чтобы это был ты.

— Если не я, то кто? — спросил Джейк.

Она рассказала ему, что Джесс пришел им в голову первым. В конце концов, именно его систему взломали и его команда так медленно приводила ее в чувство. Джесс как лидер не слишком уверенно работал в кризисной ситуации. Но также несколько членов совета отметили Мишель: если бы она сразу же поняла всю серьезность ситуации и поспешила опередить сплетни, возможно, доверие к SimplePay не упало бы так сильно.

Читайте материал по теме: [Что потеряет общество, если бизнес перестанет быть уважаемым делом](http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/etika/p14359/)

— И как же поможет ее увольнение? Может быть, она неидеально справилась с положением, но ее отставка никак не смягчит беспокойство клиентов. И вы знаете не хуже меня, что Джесса нельзя полностью винить в сложившейся ситуации. Никакая ИТ-команда не может предотвратить все пробелы и залатать все дыры. Он делал все, что было в его силах.

— Послушай, ты проявил себя как настоящий лидер, всегда поддерживаешь своих людей, даже когда они этого не заслуживают, — сказала Карли. — Но совет принял решение. Кому-то нужно уйти.

Один за всех?

Джейк надиктовал письмо на телефон.

«Пожалуйста, не думайте, что это решение далось мне легко. Но в свете последних событий я решил, что моя отставка послужит интересам SimplePay и ее клиентов.

Хотя я не могу взять на себя личную ответственность за это происшествие, оно случилось во время моего руководства. Как генеральный директор компании, в конечном итоге именно я отвечаю за инцидент и поэтому ухожу в отставку, немедленно — и, прежде всего, под давлением совета».

Он нажал «Отправить», и через 20 секунд зазвонил телефон. Это была Флера, она звонила из комнаты своего отеля в Сан-Франциско.

— Что это ты не спишь до полуночи и пишешь фальшивое письмо об отставке? — спросила она. — Хотя последнее предложение мне понравилось. Если бы только каждый пристыженный гендиректор признался в том, что на него надавил совет. Но ведь на самом деле, милый, ты же не уходишь? Ты же любишь свою работу.

Да, так и было. Возглавляя SimplePay, Джейк был счастливее, чем когда-либо до этого в своей жизни, и, конечно, он не хотел упустить возможность возглавить свое первое IPO. Но у него в голове не укладывалось, как можно сделать козлом отпущения кого-нибудь другого.

— Каково тебе было диктовать это письмо?

— Ужасно, — признался он. — Я не хочу уходить, но, может быть, в интересах команды мне придется это сделать.

# Лидер – это хороший работодатель

[Питер Флейд, Джеймс Хартер и Джим Асплунд](http://hbr-russia.ru/blogs/866/)

21.04.2014

Большинство людей рассматривает работу только как источник заработка, этакую принудиловку, и особо не старается. Хотя большинство гендиректоров ставят вовлечение членов коллектива в рабочий процесс на первое место среди своих приоритетов, наше исследование, проводившееся в различных организациях по всему миру, обнаружило печальную истину: сотрудников, которым дела компании неинтересны, вдвое больше, чем вовлеченных и увлеченных. Одно обнадеживает: некоторым фирмам удалось переломить эту тенденцию, и мы выяснили, как они это сделали.

В течение пяти лет мы изучали 32 организации (всего 600 тыс. сотрудников) из семи отраслей, среди которых гостиничный бизнес, банки, производство и здравоохранение. В этих компаниях пропорция увлеченных сотрудников по отношению к безразличным составляет 9:1. Чтобы разобраться, как им удалось этого добиться, мы постарались выделить отличия этих фирм по сравнению с гораздо большим их числом, где никак не удается развеять скуку и равнодушие большинства членов коллектива.

Мы выявили у тех компаний, которые вдохновляют своих сотрудников, семь существенных особенностей. Являются ли они факторами, порождающими энтузиазм? По крайней мере можно с уверенностью утверждать, что некоторые из них включают весьма благоприятные процедуры, которые пойдут на пользу и фирмам, и их сотрудникам. И мы можем рекомендовать несколько рецептов, которые имеет смысл внедрить в организациях.

**Нужны увлеченные и любознательные лидеры, стремящиеся к профессиональному росту.** Позиция лидера, его убеждения и его поступки заметно влияют на культуру организации в целом, «просачиваясь» во все слои. В тех компаниях, о которых мы говорим, лидеры не ограничивались рассуждениями о том, чего они ждут от менеджеров, но сами подавали пример, практиковались, с каждым днем добиваясь от команды лучшего результата. Лидеры не скрывали собственных изъянов, и все сотрудники видели, сколь многого удается добиться, когда человек всецело отдается работе и постоянно старается совершенствоваться.

**Необходимы крепкие специалисты по кадрам.** Настоящие специалисты по кадрам умеют не только подбирать людей, но и влиять на них, учить, призывать к ответственности, и это важно, потому что многие руководители достигают высоких должностей вопреки неудачам на ранних этапах своей карьеры. Специалисты по кадрам помогают лидерам и руководителям развиваться, каждому в соответствии с индивидуальными склонностями. И если найдете таких специалистов, не упускайте: такие эксперты встречаются реже, чем курица с зубами.

**Сначала обеспечьте основные условия, потом вдохновляйте на достижение цели.** Если сотрудники хорошо знают свои обязанности, располагают необходимыми условиями и инструментами, соответствуют своей роли и чувствуют поддержку руководителя, они подпишутся практически на любую инициативу своей организации. И наоборот, когда не соблюдаются основные условия, даже самая возвышенная миссия никого не привлечет. Люди пропустят мимо ушей и призывы, и разговоры о высших ценностях, как бы красиво все это ни выглядело на бумаге.

**Не ссылайтесь на рецессию.** Чаще всего проблемы на рабочем месте оправдывают общим состоянием экономики: мол, всем пришлось затянуть пояса, откуда же взяться энтузиазму. Наши 32 компании отвергают подобные предлоги. Они тоже, за редким исключением, в последние годы не росли или даже переживали упадок. Пришлось проводить структурные изменения, сокращать штаты, урезать зарплаты и бонусы, но свою корпоративную культуру эти фирмы не только сохранили, а даже укрепили. Они оставались открытыми, реформы осуществляли быстро, постоянно поддерживая тесный контакт со всеми сотрудниками и укрепляя в них надежду на лучшее. Дело в том, что даже в те времена, когда многое ускользает из-под контроля руководства, менеджеры и лидеры сохраняют возможность влиять на своих подчиненных. Великие компании сознают это и стараются грамотно использовать все рычаги воздействия.

**Доверяйте, требуйте и безоговорочно поддерживайте и управленцев, и рядовых членов коллектива.** Примеры, которыми вдохновляются сотрудники, всегда локальны. Сильные команды складываются там, где люди могут сами оценивать стоящие перед ними проблемы и браться за их решение. Компании из нашей выборки активно поддерживали своих менеджеров, укрепляли их возможности и устойчивость на своих позициях, но также и требовали с них полной ответственности за создаваемый в командах микроклимат. (Важная оговорка: лучшие намерения гендиректора выйдут боком, если он примется все проблемы большой корпорации решать лично.)

**Прямой и решительный подход к контролю производительности.** Компании, которые мы изучали, умеют использовать признание и поощрение как самую мощную валюту, за которую сотрудники будут работать изо всех сил. Эти организации, умеющие вовлечь сотрудников в процесс работы, буквально заполнены людьми, которых хлебом не корми, только отметь их работу. Похвалой и признанием фирмы побуждают сотрудников подниматься на новые уровни достижений. Но серости, удовлетворенности средними успехами они не терпят. Всякое действие, а тем более бездействие, не приносящее разумных результатов, порождает разочарование и подрывает моральный дух.

**Вовлеченность — не самоцель.** Сейчас появляется все больше возможностей измерять и отслеживать степень вовлеченности сотрудников, и некоторые организации занялись «менеджментом параметров». Великие компании смотрят не на это, а на тот результат, ради которого им требуется общая вовлеченность. Один из прекрасных тому примеров — Специализированная хирургическая больница на Манхэттене, первая в рейтинге США по ортопедической хирургии согласно данным U.S. News & World Report. Старший вице-президент по работе с пациентами Стефани Голдберг сказала нам, что пациенты требуют чудес и ее медсестры не смогли бы продержаться и дня, если бы не видели, насколько важна их работа. Текучка кадров здесь гораздо ниже, чем в среднем по отрасли, не говоря уж конкретно о Нью-Йорке, где так много больниц.

Итак, вот семь главных правил. Вы видите, как этот список отличается от стратегии, применяемой большинством компаний в попытке создать хорошую атмосферу для работы. Распространенная ошибка: заниматься легкой, внешней стороной дела, обставить офис или разрешить удаленную работу или придумать всевозможные бонусы, не позаботившись при этом об укреплении эмоциональных уз, о том, чтобы крепче привязать сотрудников к их руководителям, команде и компаниям. Жаль эти фирмы: если им удастся удержаться на плаву, то скорее вопреки усилиям их растерянного и недовольного жизнью коллектива.

А в особенности жалко сами команды этих организаций. Исследовав репрезентативную выборку взрослых людей из разных стран мира, мы убедились, что работа может стать для человека основой счастливой и наполненной жизни, но лишь при условии, что человек увлечен этой работой. Большое количество слов написано о том, как этого добиться — как сделать работу интереснее, веселее, значительнее, но компании вновь и вновь терпят в этой сфере неудачу за неудачей. Те же компании, которые мы изучали, сумели установить эмоциональные связи руководства со своим персоналом. Это нелегко, но сосредоточьтесь на семи принципах, и вы добьетесь: ваши сотрудники полюбят свою работу.

**ПИТЕР ФЛЕЙД, ДЖЕЙМС ХАРТЕР И ДЖИМ АСПЛУНД**

*Питер Флейд руководит филиалом Gallup в Европе (штаб-квартира в Лондоне). Джим Хартер — доктор наук, ведущий научный сотрудник Gallup по вопросам менеджмента. Джим Асплунд — ведущий научный сотрудник Gallup, занимается исследованиями сильных сторон сотрудников.*

# Кодекс поведения эффективного руководителя

Питер Друкер

[Декабрь 2004](http://hbr-russia.ru/archive/journal/215/)

Эффективному руководителю не обязательно быть лидером в общепринятом смысле этого слова. Например, у Гарри Трумэна не было ни капли харизмы, но это не помешало ему стать одним из самых эффективных президентов в истории США. Многие прекрасные руководители корпораций и некоммерческих организаций, которых я консультировал (а занимаюсь я этой деятельностью уже более 65 лет), совершенно не соответствовали стереотипу лидера. Это были очень разные люди: они различались по характеру и образу мыслей, имели разные взгляды и ориентировались на разные ценности, у каждого были свои достоинства и свои недостатки. Среди них встречались люди невероятно общительные и настоящие затворники, либеральные и авторитарные, щедрые и жадные.

Секрет их эффективности заключался в том, что все они соблюдали восемь принципов.

1. Задавали вопрос «Что нужно сделать?».
2. Спрашивали «Что хорошо для компании?».
3. Разрабатывали план действий.
4. Сами отвечали за свои решения.
5. Брали на себя ответственность за взаимоотношения.
6. Концентрировали свое внимание на возможностях, а не на проблемах.
7. Продуктивно проводили встречи.
8. Думали и говорили, используя местоимение «мы», а не «я».

Следуя этим принципам, руководители получали необходимую информацию (принципы 1 и 2), строили на основе этой информации эффективную стратегию (3–6) и делегировали ответственность за выполнение задач, стоящих перед компанией, всем сотрудникам (7 и 8).

**Получайте нужную информацию**

В первую очередь следует спросить себя, что нужно сделать. Именно «Что нужно сделать?», а не «Что я хочу сделать?». Чтобы достичь успеха, руководитель обязан правильно поставить вопрос и со всей серьезностью ответить на него. Самый что ни на есть способный руководитель, не задавший себе этот вопрос, обречен на неэффективную работу.

В 1945 году, став президентом США, Трумэн абсолютно точно знал, чего он хочет. Он мечтал довести до конца экономические и социальные реформы, намеченные в «Новом курсе» Рузвельта и не завершенные из-за Второй мировой войны. Но как только президент задался вопросом, что нужно сделать, он понял, что важнейшими на тот момент были проблемы внешней политики. Поэтому каждое утро он первым делом заслушивал доклады госсекретаря и министра обороны, посвященные международным делам. Президенту Трумэну удалось добиться самых больших успехов в области внешней политики за всю историю Соединенных Штатов: он смог сдержать распространение коммунизма в Европе и Азии, а введя в действие план Маршалла, обеспечил глобальный экономический рост на протяжении второй половины ХХ столетия.

Другой пример. Возглавив General Electric, Джек Уэлч понял, что компании нужна вовсе не международная экспансия, которой он очень хотел заниматься. Его компании необходимо было избавиться от направлений бизнеса, которые, вне зависимости от их прибыльности, не могли стать ни «номером один», ни «номером два» в своих отраслях.

Отвечая на вопрос «Что нужно сделать?», человек почти всегда вынужден решать одновременно несколько задач. Но эффективные руководители не распыляют усилия: они сосредоточивают свое внимание на одном направлении. Некоторые менеджеры, владеющие искусством переключения — их, кстати, не так уж мало, — способны в течение одного рабочего дня заниматься двумя задачами. Но это предел: по моим наблюдениям, решать параллельно более двух задач не в силах никто. Таким образом, спросив себя, что нужно сделать, руководитель расставляет приоритеты, которые и учитывает в дальнейшей работе. Например, для генерального директора приоритетной задачей может стать пересмотр миссии компании, а для главы подразделения — реорганизация отношений между его отделом и штаб-квартирой. Другие задачи, сколь бы важными или привлекательными они ни были, придется отложить на какое-то время. Когда поставленная задача решена, ни в коем случае не следует браться за вторую задачу из списка. В этот момент руководитель должен задать себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и пересмотреть систему приоритетов в целом.

Джек Уэлч, самый знаменитый американский бизнес-лидер, пишет в автобиографии, что каждые пять лет задавал себе вопрос «Что нужно сделать теперь?» и всякий раз, ответив на него, строил абсолютно новую систему приоритетов.

Но прежде чем определить, что будет главным в последующие пять лет, Уэлч решал очень существенную проблему: какой из важнейших задач лучше всего заняться ему самому, а какие доверить своим подчиненным. Эффективные руководители стараются взяться за работу, которую они выполнят лучше других. Они отлично понимают: успешность компании и эффективность топ-менеджмента — две стороны одной медали.

Второй, не менее важный принцип, которому следуют эффективные лидеры, — это умение задавать вопрос «Что хорошо для компании?». Их не интересует, будет ли это хорошо для владельцев, сотрудников и руководства и как это отразится на стоимости акций. Естественно, руководитель прекрасно понимает, что акционеров, сотрудников и менеджеров нельзя не принимать в расчет: их поддержка или хотя бы молчаливое согласие, безусловно, необходимы для успеха предприятия. Он знает, что стоимость акций важна не только для акционеров, но и для самой компании. Но он знает также, что решение, которое не пойдет на пользу компании, в конечном итоге не принесет ничего хорошего и акционерам.

Второй принцип особенно актуален для руководителей семейных предприятий (бизнес, принадлежащий семье или управляемый семьей, — самая распространенная форма бизнеса во всем мире), и прежде всего — в ситуации принятия кадровых решений. В успешной семейной компании родственник владельца получает повышение только в том случае, если он заметно превосходит прочих сотрудников своего уровня. Например, компания DuPont начиналась как семейный бизнес, и члены семьи занимали тогда все высшие должности (за исключением должностей контролера и юриста). В дальнейшем потомки основателей DuPont начинали свой путь в компании с нижней ступени иерархической лестницы, и для любого повышения по службе им требовалось одобрение совета, большинство в котором принадлежало независимым менеджерам (не членам семьи Дюпон). Такое же правило действовало на протяжении ста лет в успешной британской семейной компании J. Lyons & Company, бывшей лидером в продовольственной и гостиничной отраслях Великобритании (ныне компания входит в состав крупного конгломерата).

Если вы задали вопрос «Что хорошо для компании?» — это еще не гарантия, что ваше решение будет правильным. Даже самый блестящий руководитель всего лишь человек, которому, как и всем прочим людям, свойственно ошибаться. Но не задав этот вопрос, вы почти наверняка примете неверное решение.

**Составьте план действий**

Руководители — люди действия, исполнители решений. Знание само по себе для них бесполезно до тех пор, пока не претворено в реальные действия. Но прежде чем приступить к ним, менеджер должен разработать план: определить, какие результаты он хочет получить; продумать, какие ограничения могут возникнуть; предусмотреть возможность внести изменения в план и контролировать его исполнение; распределить время.

Сначала руководитель определяет желаемые результаты, для чего задает вопросы: «На какой вклад с моей стороны компания может рассчитывать в ближайшие полтора-два года? К каким результатам я буду стремиться? В какие сроки я должен уложиться?» Затем он рассматривает факторы, ограничивающие свободу действий: «Будет ли данный образ действий этичным? Приемлем ли он в моей организации? Не нарушается ли при этом закон? Соответствует ли он миссии, ценностям и стратегии организации?» Положительные ответы на все эти вопросы не гарантируют, что действия будут эффективны. Зато нарушение этих ограничений с неизбежностью ведет к неправильным и неэффективным шагам.

План действий — не смирительная рубашка, это, скорее, заявление о намерениях, нежели обязательство. Время от времени его нужно пересматривать, ведь любой успех открывает перед компанией новые возможности (как, впрочем, и любая неудача). План приходится пересматривать и в тех случаях, когда происходят изменения в бизнес-среде, в рыночной конъюнктуре и, что особенно важно, в штате компании. Чтобы план можно было корректировать, он должен быть гибким.

Необходимо также заранее определить систему проверки исполнения плана. Эффективные руководители обычно предусматривают две контрольные точки. Первая проверка проводится по прошествии половины срока, отведенного на выполнение плана, вторая — в конце срока, перед подготовкой очередного плана работы.

Наконец, план действий должен стать основой для управления временем руководителя. Время — самый дефицитный и ценный ресурс менеджера, а организации (причем любые: государственные, коммерческие, некоммерческие) по сути своей растратчики времени. План, который не позволяет определить, как руководитель будет расходовать свое время, бесполезен.

Наполеон говорил, что ни одно успешное сражение в истории не шло в соответствии с планом. И тем не менее сам он планировал каждое свое сражение, причем гораздо тщательнее, чем кто бы то ни был до него. Без плана руководитель становится заложником происходящих событий. Если не обозначить в цепочке событий точки для пересмотра плана, руководитель не сможет определить, какие события действительно существенны, а какие — всего лишь ничего не значащий фон.

**Действуйте**

Претворяя планы в жизнь, руководители должны уделять особое внимание принятию решений, контактам, возможностям (не проблемам!) и встречам.

**Берите на себя ответственность за решения.** Решение нельзя считать принятым до тех пор, пока не обнародованы следующие сведения:

* имя человека, отвечающего за выполнение решения;
* сроки выполнения;
* имена тех, кого затрагивает решение (этим людям необходимо сообщить о принятом решении, они должны понимать его суть и одобрить его или, по крайней мере, не находиться в непримиримой оппозиции);
* имена людей, которых следует проинформировать о решении, даже если оно не касается их напрямую.

Огромное количество принятых в организациях решений не выполняется потому, что не соблюдаются эти простые условия. Приведу пример 30-летней давности. Компания, которую я консультировал, проигнорировала эти правила и утратила лидерство на быстро развивавшемся японском рынке. Мои клиенты решили тогда создать совместное предприятие с новым японским партнером, но так и не определили, кто именно должен уведомить закупщиков о том, что партнер ведет подсчеты в метрах и килограммах, а не в футах и фунтах. Так никто и не сообщил этого заинтересованным лицам.

Принимать взвешенные решения, безусловно, важно, но не менее важно регулярно пересматривать ранее принятые решения. Это дает возможность отказаться от неверного решения, прежде чем оно нанесет серьезный ущерб.

Особенно важно пересматривать наиболее значимые и наиболее сложные решения — кадровые. Из них лишь одна треть, как показывают исследования, по-настоящему успешна. Еще треть — это ни то ни се. И последняя треть — провалы в чистом виде. Опытный руководитель знает об этом и контролирует свои назначения (обычно месяцев через шесть-девять). Если решение не принесло желаемых результатов, он не спешит делать вывод о непригодности сотрудника. Грамотный руководитель понимает, что, как правило, в неудаче виноват он сам. Долг руководителя и перед организацией, и перед сотрудниками — не мириться с тем, что люди, занимающие ключевые должности, не справляются с работой. Люди, потерпевшие фиаско на новом посту, должны иметь возможность вернуться назад — на прежнюю должность и прежнюю зарплату. Такое случается крайне редко (как правило, человек просто уходит из компании), а между тем само существование такой возможности может иметь огромное значение: люди будут без страха расставаться с надежным местом и браться за новую работу. А ведь успех организации в немалой степени зависит от желания сотрудников идти на риск.

Систематический пересмотр решений — мощный инструмент самосовершенствования. Сопоставив результат с прогнозом, руководитель увидит, что в полном порядке, что требует улучшения, где не хватает информации. Нередко решения не приносят результатов потому, что работу поручили не тем людям. Назначение лучших сотрудников на ключевые посты — это принципиально важная, но одновременно очень трудная работа, которой многие руководители пренебрегают — отчасти потому, что лучшие люди и так слишком заняты. Пересмотр решений позволяет руководителю увидеть и свои слабые стороны, определить сферы, в которых он попросту некомпетентен. В таких областях разумный руководитель делегирует полномочия другим. Сферы некомпетентности есть у любого человека, универсальных руководителей-гениев не существует.

Широко распространено мнение, что значимы только те решения, которые принимают топ-менеджеры. Это опасное заблуждение. Решения — и очень значимые — принимаются на всех уровнях организации, начиная с рядовых сотрудников и менеджеров нижнего звена. Особенно важны такие низкоуровневые решения в организациях, бизнес которых основан на знаниях. Сотрудники, работающие в определенной информационной области — налоговом учете, например, — ориентируются в ней лучше, чем люди посторонние, поэтому принимаемые ими решения существенны для всей компании. Умение принимать оптимальные решения — важнейший навык для сотрудника любого уровня, и в организации, основанной на знаниях, этот навык следует развивать у всех работников.

**Берите на себя ответственность за взаимоотношения.** Эффективный лидер умеет довести до сотрудников свои планы и информационные потребности. Он делится своими планами со всеми коллегами — вышестоящими, равными по статусу, подчиненными — и просит их вносить коррективы. Такой лидер также сообщает всем, какая информация ему необходима. Основное внимание в организациях уделяется передаче информации снизу вверх — от подчиненного к начальнику. Между тем руководители не должны забывать об информационных потоках внутри одного уровня и между разными уровнями иерархии.

В своем классическом труде «Функции руководителя» Честер Барнард (Chester Barnard. The Functions of the Executive, 1938) показал, что единым целым организацию делает не собственность и не управление, а информация. Но многие топ-менеджеры по-прежнему ведут себя так, будто информация и информационные потоки должны интересовать лишь специалистов соответствующей сферы — бухгалтеров, к примеру. В результате менеджер получает огромное количество информационного мусора и совсем мало действительно необходимых данных. Для решения этой проблемы руководитель должен точно определить, какая информация ему нужна, запросить ее и требовать ее предоставления.

**Концентрируйтесь на возможностях.** Хорошие руководители концентрируются на возможностях, а не на проблемах. Конечно, проблемы не песок, который можно замести под ковер, и с ними надо разбираться. Но важно помнить, что решение проблем не приносит результатов, а лишь позволяет предотвратить ущерб. Результаты приносит использование возможностей.

Основным источником возможностей для эффективного лидера служат изменения, и главный вопрос, который он постоянно себе задает, звучит примерно так: «Какие возможности для нашей компании возникают в результате данного изменения?»

Особое внимание нужно уделять следующим ситуациям:

* неожиданный успех или неудача в собственной компании, в конкурирующей компании или в отрасли;
* различия между желаемыми и реальными показателями рынка, процесса, продукта или услуги (например, в XIX веке в целлюлозно-бумажной промышленности для производства бумажной массы использовалось лишь 10% каждого срубленного дерева, остальные 90% шли в отходы, и об их переработке никто не думал);
* новшества в процессе, продукте или услуге — внутри компании или вне ее, в отрасли или за ее пределами;
* изменения в структуре отрасли или рынка;
* демографические изменения;
* изменения менталитета, ценностей, восприятия или значимости;
* появление новых знаний и новых технологий.

Успешный руководитель внимательно следит за тем, чтобы проблемы не оттесняли на задний план возможности. Во многих компаниях принято на первой странице ежемесячного отчета перечислять ключевые проблемы. Между тем гораздо разумнее вначале обозначить возможности. На заседаниях проблемы должны обсуждаться лишь после того, как проанализированы и проработаны все возможности. В обратном порядке действуют только в том случае, когда компания находится на грани катастрофы.

Эффективные руководители поручают своим лучшим сотрудникам развивать возможности, а не решать проблемы. Для этого можно использовать, например, следующий метод. Раз в полгода каждого менеджера просят подготовить два списка: в одном он перечисляет возможности компании, в другом — самых эффективных сотрудников компании. Списки обсуждаются, и лучшие работники распределяются по ключевым направлениям. Кстати, такой порядок принят в отделах кадров крупных корпораций и госучреждений Японии. Этот подход — один из ключевых факторов, обеспечивающих успех японской экономике.

**Проводите встречи продуктивно.** Наиболее заметным, влиятельным, а возможно, и наиболее эффективным лидером (из числа негосударственных деятелей) в США на протяжении Второй мировой войны и ряда послевоенных лет был кардинал Фрэнсис Спеллман — архиепископ Нью-Йоркский и советник нескольких президентов Соединенных Штатов. Спеллман говорил, что ему удавалось побыть в одиночестве лишь два раза в день: 25 минут во время утренней молитвы и столько же — во время вечерней. Все остальные часы кардинал находился на людях. Он начинал свой рабочий день, завтракая с членами одной католической организации, и завершал его, ужиная в обществе представителей другой.

Руководители чуть более свободны в своих действиях, чем глава крупной католической епархии. Но любое исследование рабочего графика со всей наглядностью демонстрирует, что даже менеджеры нижнего звена и сотрудники-специалисты проводят на разного рода встречах, в том числе с одним человеком, более половины своего рабочего времени (единственное исключение — ведущие исследователи, но их очень немного). И если руководитель хочет управлять эффективно, его общение с людьми должно быть работой, а не пустой болтовней.

Менеджеру нужно заранее определить, какая встреча ему предстоит. Встречи разных типов требуют разной подготовки и приводят к разным результатам.

* Встреча, на которой готовится заявление или пресс-релиз. До ее начала кто-то из участников должен приготовить черновой вариант документа. По завершении заседания заранее назначенный участник должен взять на себя ответственность за распространение окончательного текста.
* Встреча, на которой делается объявление — например, об организационных изменениях. В этом случае следует сделать объявление и обсудить его.
* Встреча, на которой заслушивается чей-то доклад. Обсуждаться при этом должен только доклад, и ничего более.
* Встреча, где доклады делают несколько человек или даже все участники мероприятия. Обсуждения не должно быть вообще, в отдельных случаях допускаются вопросы для прояснения непонятных положений. Возможен и другой вариант — проведение после каждого выступления короткого обсуждения, в рамках которого участники вправе задать вопросы. Если избран этот формат, тексты докладов следует как можно раньше раздать всем участникам. Регламент тоже оговаривается заранее.
* Встреча для введения руководителя в курс дел. Руководитель только слушает и задает вопросы. Он должен подвести итоги встречи, но не делать развернутый доклад.
* Встреча, единственная цель которой — совместное времяпрепровождение. Именно такими были завтраки и ужины кардинала Спеллмана. Встречи этого типа невозможно сделать продуктивными. По сути, это плата за высокое положение руководителя.

Высокопоставленный менеджер эффективен в той мере, в какой ему удается избегать превращения своего рабочего дня в бесконечную череду таких встреч. Например, Спеллман эффективно работал потому, что позволял себе такие встречи только за завтраком и ужином, а все остальное время занимался другими делами.

Для проведения продуктивных встреч требуется строгая самодисциплина. Руководитель должен определить формат встречи и неукоснительно следовать ему. Не менее важно уметь ставить точку: как только поставленная цель достигнута, встреча должна завершиться. Хороший руководитель не станет обсуждать в оставшееся время другие вопросы — он подведет итоги и распустит участников.

Важная составляющая рабочего процесса — то, что происходит после заседания, «послесловие». Великим мастером таких «послесловий» был Алфред Слоун — самый эффективный бизнес-руководитель из всех, кого я знал лично. Слоун, глава корпорации General Motors с начала 20-х до середины 50-х годов, проводил огромное количество встреч: три дня в неделю были отведены заранее запланированным официальным мероприятиям — заседаниям постоянных комитетов, в оставшиеся три дня проводились индивидуальные беседы или совещания с небольшими группами руководителей. В начале официальной встречи Слоун объявлял о ее цели. Он слушал выступавших, почти никогда ничего не записывая, и лишь изредка задавал вопрос, если требовалось что-то уточнить. В конце он подводил итоги и благодарил участников. Сразу после заседания Слоун составлял краткую записку: излагал ход обсуждения и его итоги, распределял задания (в частности, поручал организовать встречу для обсуждения данной проблемы или дополнительно изучить вопрос), назначал сроки и ответственных за исполнение. Затем он отправлял по экземпляру записки всем участникам совещания. Умение Слоуна составлять такие послания (а каждое из них было своего рода шедевром) сделало его необычайно эффективным руководителем.

Опытный руководитель знает: встреча либо продуктивна, либо это просто потеря времени.

**Думайте и говорите «мы»**

Последний принцип таков: когда вы обдумываете или обсуждаете любую проблему, используйте местоимение «мы», а не «я». Эффективные руководители прекрасно знают, что ответственность за дело лежит на них, и они не могут ни с кем ее разделить и никому ее передать. Но их власть основана на доверии коллег. А это означает, что руководители ставят потребности и возможности организации выше собственных потребностей и возможностей. Вроде бы все просто, но это очень важный принцип, и его нужно неукоснительно соблюдать.

Мы рассмотрели восемь принципов, которым следует эффективный руководитель. Напоследок предложу еще один, быть может, самый важный: старайтесь больше слушать и меньше говорить.

Эффективные руководители не похожи один на другого: у них разные характеры, у каждого свои достоинства и недостатки, они придерживаются разных ценностей и убеждений. Объединяет их одно: все они делают то, что нужно. У некоторых есть врожденный талант лидера. Но даже самых блестящих способностей может оказаться недостаточно, чтобы стать эффективным руководителем. Эффективное управление — это наука. И эту науку, как любую другую, можно выучить и нужно выстрадать.

**Питер Друкер** (Peter F. Drucker) — профессор социологии и менеджмента по программе Мари Рэнкин Кларк в школе менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито при университете Клэрмонта (Калифорния). Автор более 20 статей для журнала Harvard Business Review.

# Как манера говорить влияет на имидж руководителя

[Алексей Пронюшин Консультант, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/120783-aleksei-pronushin)

Имидж руководителя складывается из маленьких поступков и слов. Важно все: от соблюдения графика встреч до стиля публичных выступлений. Как исправить типичные ошибки?

*Сделай меня наблюдательным и различающим…*   
*Научи меня искусству маленьких шагов.*   
*Антуан де Сент-Экзюпери*

Что такое имидж? Это легенда, которая читается теми, кто вокруг, публикой. Она складывается и из манеры общения, и из стиля [ведения совещаний или переговоров](https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1878917-peregovory-s-chuvstvom-s-tolkom-s-rasstanovkoi), и из умения выступать. И, конечно, состоит не только из слов. Есть много других поведенческих аспектов, которые говорят порой громче, чем самая выразительная и четкая речь. Что нужно делать, чтобы [выстроить эффективный публичный образ](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1984321-publichnost-rukovoditelya-kakaya-polza-dlya-kompanii), работающий на нужные задачи? Привести в соответствие слова и поведение.

Формирование целостного образа, а не просто обучение тому, что и как говорить на мероприятиях, является целью индивидуального консультирования по вопросам коммуникаций. Это становится необходимым для руководителей высокого ранга, персон с высокой степенью публичности.

Обычно индивидуальное консультирование по вопросам **публичного поведения** включает, помимо тренингов, сопровождение клиента на разнообразные мероприятия (от [выступлений на ТВ](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1955198-seo-v-pryamom-efire) до совещаний), и задачи у такого сопровождения разные. Во-первых, подготовка к конкретным событиям. Во-вторых, поддержка и, по мере возможностей, оперативная помощь на самих мероприятиях. В-третьих, диагностика для последующей эффективной обратной связи. Подобная диагностика нужна, потому что профессиональный консультант увидит и зафиксирует многое из того, что другим трудно отследить и, главное, точно сформулировать. Консультант, как человек внешний, получает свои деньги, в том числе за то, чтобы давать такую обратную связь. Прямо, точно и честно. В самих этих наблюдениях и поведенческих проявлениях нет ничего принципиально нового и уникального. Но не многие из близкого окружения того или иного руководителя могут себе это позволить из-за разницы социальных статусов и системы служебных взаимоотношений. Потому что они зависимы от него. А полномочия внешнего специалиста заканчиваются в день окончания контракта. Клиент может быть уверен: все, что узнает о нем консультант, останется неприкосновенным, как врачебная тайна.

Ниже я приведу фрагмент одного из рабочих документов, созданного в процессе индивидуального консультирования одного очень крупного руководителя. Перед клиентом стояли новые задачи, подразумевающие заметно большую степень публичности, чем была у него ранее. Выстраивался образ надежной и весомой фигуры. Была необходима [коррекция публичного поведения](https://www.e-xecutive.ru/management/worldtoplist/1969308-irina-hakamada-chto-nuzhno-sdelat-prezhde-chem-vy-nachnete-govorit), потому что ранее он эксплуатировал иной образ, который можно было описать как «свой парень».

Важные аспекты поведения всегда проявляются индивидуально, и для другого клиента такая таблица выглядела совершенно иначе. Например, другому человеку было важнее научиться нарушать регламент, потому, как его поведение оставляло ощущение чопорности и эмоциональной холодности. В данном же примере ситуация обратная: вначале клиенту необходимо было выработать в себе привычку выдерживать правила, к тому же, установленные им самим. А уже потом, по мере освоения такого поведения, можно было иногда их контролируемо нарушать. Нужно было учиться пунктуальности, а не способности извиняться. Это он, как раз, умел.

Подобный документ и аспекты, в нем описанные, только короткий содержательный слепок фрагмента индивидуальной работы. Он предназначен всегда только для двоих – консультанта и клиента, и никто другой обычно это не обсуждает с руководителем, во всяком случае, систематически.

**Рекомендации по корректировке имиджа руководителя**

|  |  |
| --- | --- |
| **Типичные ошибки** | **Как их исправить** |
| Начало и окончание всех мероприятий (личных встреч, сервисов, посещение тренажерного зала), совещаний, **публичных выступлений** в большинстве случаев задерживается непозволительно долго. Результат тактический: ежедневно плывущий график. Результат стратегический: репутация непунктуального и ненадежного человека. | Все мероприятия и встречи должны начинаться и заканчиваться вовремя. Протокольное время опоздания – пять минут. В публичных мероприятиях недопустима задержка на 10% от общего времени выступления. |
| Иногда график забит под завязку. Если это исключение, а не правило – это нормально, но такое допустимо редко. | Невозможно структурировать время, если оно все занято. Каждый день должно оставаться 20% резерва. В идеале этот резерв так и остается свободным, в это время нужно научиться быть одному, без телефона, отвлекаясь от текучки.  Если график «поплыл» и вы точно не успеваете на встречу – для вас сейчас лучше отменить ее, чем опоздать. |
| Мысли формулируются расплывчато. В итоге получается долго и непонятно. | Формулировать четко каждую мысль. Лучше сказать меньше, чем больше. |
| Много слов-паразитов: «ну», «это самое», «то есть» и др. Сорные слова используются, когда хочется сказать много здесь и сейчас, возникает раздражение, возникает волнение. | Выработать привычку ловить слова-паразиты за мгновение до того, как они произнесены, и не произносить их. «Волшебной таблетки» тут нет – это именно привычка, приходящая с практикой. И снова: формулировать четко каждую мысль. Лучше сказать меньше, чем больше. |
| В момент волнения предложения не завершаются, глотаются окончания слов и целых фраз. Голос тихий. Результат – [ощущение неуверенного человека](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1918303-kak-obresti-uverennost-pered-vystupleniem-bez-rumki-konyaka). | Делать речевое усилие над каждым предложением, договаривая его четко и до конца. Это вопрос внимания и силы воли. В речи, даже повседневной, нет мелочей: каждое слово важно, каждое на вес золота, поэтому должно произноситься четко. |
| Когда приходит новая мысль, то не завершается та, которая излагается в данный момент. Результат – невнятность, ощущение того, что человек сам не знает, что хочет сказать. | Надо записать в блокнот пришедшую мысль, не прерывая разговора или выступления. Если она кажется важной здесь и сейчас – озвучить ее только после доведенного до логического конца тезиса. Стараться свести к минимуму количество таких ситуаций. Лучше оставить новые мысли для следующего совещания, выступления или для общения в кулуарах. |
| План выступления часто не соблюдается, в него добавляются какие-то посторонние темы и блоки. | Важно стараться не добавлять новых тем по ходу общения. Если есть ощущение, что тему просто необходимо добавить – то следует заменить ей один из ранее запланированных блоков, а общее время выступления или совещания сохранить неизменным. |
| Во время выступления, когда регламент близок к исчерпанию, есть желание говорить все больше и больше, чтобы сказать и объяснить все.Результат: послания нет, выступление затянуто (иногда в два раза), важное и планируемое не сказано; а то, что не планировалось, сказано не один раз. | Если во время выступления (ровно, как и важной деловой беседы) возникает угроза не уложиться в запланированное время, нужно сокращать промежуточные блоки текста или беседы, но обязательно оставлять послание и финал. |
| Иногда одновременно решается много задач. Выглядит это так: у каждого уха по телефону и начатому разговору. | В каждую единицу времени стараться решать только одну из задач, даже если все они мелкие. Особенно это важно, когда есть свидетели: это задает ощущение солидности, а не суетливости. |
| Иногда при постановке задачи коротко обрисовывается ее суть и сразу же осуществляется переход к следующей задаче. Бывает, люди не понимают, что именно и когда нужно сделать. Результат: хотели получить флешку с отчетом, получили пустую флешку. | Важно проговаривать вслух суть каждой поставленной задачи, ее важные моменты, дату исполнения и ответственного. Всегда коротко резюмировать сказанное. |
| Если делегируете – делегируйте до конца, а не наполовину. Пример: сказали помощнице: «Сама реши, в чем мне завтра пойти на мероприятие». Назавтра: «Зачем мне синий костюм? я хочу черный». Люди готовы подстраиваться под ваши желания и капризы, но капризы ценны тем, что они случаются редко, это исключения, а не правило. | Важно научиться передавать ответственность, понимая, что другие люди никогда не могут на 100% предугадывать ваши пожелания. Передавая ответственность, важно учиться принимать результаты с осознанием вышесказанного. Иначе начинает формироваться образ самодура. |
| Законченные дела пропадают из «оперативной памяти» без эмоционального следа. И сразу следуют новые задачи. Результат: важность достигнутого не видна ни самому, ни членам команды. | Надо создавать ощущение завершенности. Задача решена – зафиксировать результат. Сказать самому себе или исполнителю, в зависимости от того, чья задача: есть, решено. Иногда давать оценку качества исполнения. Ценить достигнутое! |
| Задаваемые вопросы часто не дослушиваются до конца. Собеседник перебивается – и сразу следует ответ. Тактический результат: у окружающих возникает мысль, что за них уже решили. Зачем тогда спрашивать? Стратегический результат: руководитель выглядит ненадежно и не солидно, производит ощущение человека, который не может справиться с эмоциями. | Дослушать вопрос до конца, даже если он понятен с середины.  Выдержать паузу (две секунды) или несколько больше.  Отвечать конкретно на заданные вопросы, а не в контексте заданных вопросов. Потом расширять ответ, если это необходимо. |

Само содержание этой таблицы очевидно, и комментировать подробно я его не буду. Только еще раз повторю, что эти рекомендации выросли из конкретной ситуации и особенностей определенного человека. Для другой ситуации, для другой задачи, для другого человека они могут быть и прямо противоположными.

Кому-то может показаться, что так не бывает, что я утрирую: крупный бизнесмен, чиновник, политик не может вести себя так, как описано в левой части таблицы. Это неправда. Уверяю вас, а моя уверенность опирается на пятнадцатилетний опыт работы – может. Чаще всего, успех обусловлен гиперразвитием какого-то одного-двух человеческих качеств, например, смелости. Остальные же качества, определяющие поведение, не дотягивают до этого, ведущего, главного. И работа консультанта заключается в том, чтобы увидеть это, назвать, найти решение и помогать клиенту в развитии. Это, своего рода, «искусство маленьких шагов», которому, как известно, надо учиться. Из таких шагов складывается большой путь, из поведенческих проявлений складывается публичный образ и репутация. А значит и эффективность.

Этот фрагмент показывает то, чем индивидуальная работа по вопросам публичных коммуникаций отличается от групповых тренингов. Выстраивание образа – задача гораздо более широкая, чем обучение [приемам публичных выступлений и риторики](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1984453-radislav-gandapas-orator-na-stsene-ne-lichnost-a-obraz-kotoryi-sozdaet-chelovek). При этом, такое обучение всегда присутствует как тренинговая составляющая. Работа с индивидуальным клиентом, как правило, занимает значительное время, от нескольких десятков часов до нескольких месяцев. Процесс развития человека явление неконечное. Иногда этот процесс идет быстрее, иногда почти останавливается. Но он не может остановиться совсем. И в моменты, когда нужен именно такой интенсивный рывок, работа консультантов по публичным коммуникациям наиболее востребована. Индивидуальное консультирование, индивидуальный тренинг – те форматы, которые отвечают требованиям такого момента.

# Пять причин не делать того, что вам советуют

Роберт Саттон

Некоторое время назад я побывал на мероприятии Forever Green Leadership Gala в городке Менло-Парк, штат Калифорния. Это была акция по сбору средств для организации The Girl Scouts of Northern California. Там выступали две выдающиеся женщины. Нушин Хашеми десять лет работала в компании Oracle и немало поспособствовала ее финансовому успеху, а последние 10 лет возглавляла The HAND Foundation. Директора по технологиям и стратегии в компании Cisco Падмасри Уорриор называют одной из самых влиятельных женщин-инженеров Кремниевой долины. Ее также часто включают в списки самых влиятельных женщин в бизнесе. Она выступает за привлечение большего числа женщин в область науки и технологий. Основной доклад делала Шерил Сэндберг, которая занимает должность операционного директора Facebook и участвует в работе организации для девочек и женщин Lean In.   
 В тот вечер много говорили о менторстве, и мы услышали рассказы о впечатляющих достижениях трех девочек-скаутов. Мы были тронуты рассказом Варши о том, как ее менторы из The Girl Scouts помогли ей реализовать замечательный проект Gold Award. Он состоял в привлечении средств для постройки родильного отделения в глухой деревне в Индии.

Мэдди рассказала нам о том, какую роль взрослые и старшие девочки сыграли в работе команды по робототехнике Space Cookies, состоявшей из более чем 80 участниц из 25 школ. Но особенно нас растрогала история Ларисы о том, как ее участие в различных программах The Girl Scouts помогло ей развить навыки, укрепить уверенность в себе и приобрести новых друзей. Родители Ларисы были наркоманами, поэтому она росла в приемной семье. По ее словам, благодаря общению со взрослыми и ровесниками в Girl Scouts она стала лучше учиться и поставила себе цель рано закончить старшую школу и заняться общественной работой в колледже. Кроме того, Лариса стремится помочь своим братьям, сестрам и матери, бросившей принимать наркотики два года назад и вернувшейся в семью. Лариса гордится тем, что она теперь сама выступает в роли ментора в программе Girl Scouts для других девочек, которым, как и ей, пришлось в жизни непросто.

Я попал на это примечательное мероприятие благодаря работе моей жены Марины Парк. Она занимает пост гендиректора The Girl Scouts of Northern California, но не смогла приехать туда сама. Последние несколько лет мы с коллегой Хагги Рао занимаемся исследованиями и сбором фактуры для нашей будущей книги. Эти девочки получили удачный опыт работы с менторами через Girl Scouts, и теперь они передают его другим, похожий процесс мы наблюдали во многих сферах жизни. Если вы «объедините людей и поделитесь своим опытом», то есть шанс, что ваши эффективные методы будут взяты на вооружение другими.

Однако некоторые комментарии заставили меня увидеть этот совет под несколько другим углом зрения. Это касалось одного из высказываний Шерил Сэндберг во время последовавшей за ее выступлением дискуссии. Она рассказала нам, что, хотя менторы сыграли ключевую роль в ее успехе, она научилась не принимать на веру все, что ей говорили. Это прозвучало как предупреждение всем присутствующим: даже если кто-то стремится вам помочь, он может дать вам плохой совет. Поэтому для вашего же собственного блага стоит критически относиться к утверждениям других, а иногда так и вовсе их игнорировать. Например, некоторые менторы не советовали ей соглашаться на позиции исполнительного директора в Google и операционного директора в Facebook, то есть именно на ту работу, которая и сделала ее богатой и знаменитой.

 Не всегда удается повторить еще раз удачно сработавший метод в других ситуациях. Возможно, те, кто не разделяет ваши убеждения, не так уж неправы. Они могут просто делать то, что советует Шерил: принять во внимание ваши рекомендации и заключения, но решить, что, хотя это может подходить кому-то другому, лично для них это не сработает. Подобное конструктивное отрицание чужого опыта может быть даже полезно: например, если то, над чем вы работаете, сильно зависит от контекста, или если вы верите в свою идею вопреки логике. К тому же, чтобы делиться опытом, для начала нужно его приобрести.

Для тех, кто нуждается в совете, есть еще один урок — то, о чем говорила Шерил Сэндберг. Даже если вами занимается лучший из менторов, это не снимает с вас ответственности за принятие решений. Стоит всегда анализировать советы, которые вы получаете. Учитывая все вышесказанное, я предлагаю пять примеров ситуаций, когда вам стоит призадуматься о целесообразности тех или иных советов.

**1. Ваша стратегия поведения отличается от опыта вашего наставника.** Многочисленные исследования эффектов «социальной схожести» и «притяжения к похожему» предполагают, что большинство менторов положительно отнесется к вашей линии поведения, если она схожа с их собственной, и отрицательно, если нет. Например, если ваш ментор год проработал в Китае, а вы отказываетесь туда ехать, то не стоит удивляться, что он сочтет ваш отказ ошибкой.

**2. Зачем им это нужно?** Может, какая-то линия вашего поведения выгоднее вашему ментору в большей степени, чем вам самим? Ответ зачастую лежит на поверхности, но вы можете его не замечать, следуя намеченному для вас ментором пути. Например, если ваша совместная работа облегчает ему жизнь, то он может не приветствовать ваше желание сменить сферу деятельности или компанию. Я не поддерживаю идею, что за каждым словом и делом абсолютно всегда стоит личная выгода, но зачастую подобное поведение соответствует действительности.

**3. Вы с ментором по-разному относитесь к риску.** Если ваш ментор — человек более осторожный, он постарается отговорить вас от создания новых смелых проектов. Думаю, то же самое произошло и с Шерил — ведь и Google, и Facebook были рискованными предприятиями в то время, когда она переходила в эти компании. Подобные несоответствия могут сослужить плохую службу и в обратной ситуации. Например, если ваш ментор обожает прыжки с парашютом, гонки на мотоциклах или рискованные проекты, а вас эта перспектива пугает больше ночного кошмара, возможно, вам не стоит принимать его советы или затевать что-нибудь рискованное ценой личного комфорта.

**4. А может, вы на самом деле больше знаете о том, что нужно делать?** Возраст и опыт не обязательно означают, что ваш ментор лучше разбирается в том или ином вопросе, важном конкретно для вас. И чем дальше подобные советчики от вашей сферы деятельности, тем более осторожно вам стоит подходить к их рекомендациям. Например, я предполагаю, что Шерил гораздо лучше представляла себе весь потенциал Facebook и всю ИТ-индустрию, нежели ее наставники.

**5. Не знают ли ваши коллеги или подопечные о вас больше, чем ваш ментор?** Согласно многим исследованиям, люди (и не только люди, но даже животные), обладающие меньшей властью, лучше понимают тех, кто обладает большей властью. Это называется «асимметрией внимания» и означает, что вы скорее всего знаете про вашего ментора больше, чем он про вас. Соответственно, вы можете переоценить, насколько хорошо он вас понимает и как результат — слишком сильно доверять его советам. Подобная асимметрия также означает, что ваши коллеги или подчиненные на самом деле могут предложить вам более дельный совет. На мой взгляд, подобное обратное менторство сильно недооценено и редко используется и организациями, и руководителями.

Всем этим я вовсе не хочу сказать, что к советам вашего наставника нужно изначально относиться со скепсисом и отрицанием. Как продемонстрировали нам истории Girl Scouts, когда кто-то хорошо вас понимает и желает вам успеха, к его словам стоит прислушаться. Просто не стоит воспринимать советы ментора как однозначную установку к действиям. И для наставника, и для вас будет гораздо лучше, если вы научитесь принимать решения самостоятельно.

**Об авторе.** Роберт Саттон – профессор Стэнфордского университета, заместитель директора Center for Work, Technology, and Organization, соучредитель Stanford Technology Ventures Program, соучредитель и активный участник d.school, автор книг «Не работайте с мудаками», «Хороший рост – плохой рост», «Искусство быть хорошим руководителем».

# Лидерство как культура победителей

Слабовольная компания не может придумывать высокие и креативные цели своего развития. **МИРБИС** рассказывает **Executive.ru** о том, как нужно учить топов лидерству.

***Анна Громова***

Сегодня только ленивый не говорит об «отрыве» российского бизнес-образования от реалий отечественного бизнеса и кризисе МВА. Осознавая это, ведущие бизнес-школы предпринимают серьезные усилия по гармонизации взаимоотношений с бизнесом. В этом русле, безусловно, следует рассматривать факт недавнего создания бизнес-школой **МИРБИС** **Совета руководителей бизнеса (СРБ)**. Какие вопросы решают вместе бизнесмены и МИРБИС, рассказали председатель СРБ, генеральный директор группы компаний **«Русское Золото»** **Евгения Богатова**, и члены Совета: руководитель стратегического блока МИРБИС профессор **Александр Сазанович** и генеральный директор компании **Hilti** в России **Владимир Мосни**.

**Анна Громова:** *Чему нельзя пока научиться в бизнес-школах?*

**Евгения Богатова**: Есть несколько групп умений руководителя, которые пока не рассматриваются в рамках программы МВА. Это – навыки использования аналитического инструментария и навыки сбора нужной информации. Умение принимать решения, контролировать их исполнение и корректировать их, если допущены ошибки. Умение противостоять стрессам, сохранять энергию, предотвращать синдром выгорания. Наконец, коммуникативные навыки: общаться с подчиненными, партнерами, акционерами, государством, умение развивать связи и поддерживать их. Всему этому нужно учить наших руководителей. На отработку этих и других навыков руководителя нацелена новая программа Advanced Management and Leadership Program «Стратегии и лидерство».

**Александр Сазанович**: Я бы добавил еще навыки стратегического выбора. Но не только выбора в части захвата новых рыночных горизонтов, но и в формировании альтернативы «внутреннего уклада жизни компании», как в ее рациональной составляющей, так и в настроениях и силе духа коллектива. Не может вялая, унылая, слабовольная, ежечасно спотыкающаяся о свои бизнес-процессные нестыковки, компания раньше других придумывать высокие и креативные цели своего развития, с энергией и восторженностью их осуществлять. В программе AMP «Стратегии и лидерство» мы как раз делаем на этой проблематике сильный акцент. В связи с этим особое значение приобретает партнерство МИРБИС с международной компанией Hilti.

**А.Г.:** *Интересен опыт компании Hilti, которая по темпам роста вошла в мировой ТОР-30 и считается одним из мировых лидеров по корпоративной культуре...*

**Владимир Мосни**: Отличные результаты компании – следствие реализации бизнес-модели Hilti. Ее особенностью является то решающее значение, которое придается «предназначению» и «базовым ценностям» компании. Эти ключевые элементы корпоративной культуры являются своего рода генетическим кодом, формирующим остальные элементы бизнес-модели: стратегию, процессы, желаемые результаты и финансовые последствия. Предназначение задает смысл существования компании, который является важнейшим мотивирующим фактором в жизни человека. Если вы формулируете предназначение так, что в его центре находится удовлетворение потребностей клиента и позитивное влияние на общество и реально настраиваете другие элементы бизнес-модели для его реализации, оно начинает давать людям ощущение смысла, которое порождает мотивацию, а значит – энергию.

Затем вам нужно выстроить процессы отбора, внутренней работы и вывода людей из компании таким образом, что внутри нарастает концентрация сотрудников, которых привлекают смыслы, заданные в предназначении, они обладают, по-возможности, самой высокой компетенцией для выполнения своих функций, а также их ценностная матрица совпадает с ценностной матрицей компании. При достижении «критической массы» ваша задача как менеджера – грамотно направить нарастающую внутреннюю энергию и конвертировать ее в растущую удовлетворенность клиентов, сотрудников, поставщиков, позитивное влияние на общество и окружающую среду, а также устойчивый прибыльный рост для собственника. Мы рады делиться нашими бизнес-технологиями с участниками программы AMP «Стратегии и лидерство» в МИРБИСе на семинарах и мастер-классах в рамках блока «Бизнес-практики».

**Е.Б.:** Наши топ-менеджеры только сейчас начинают осознавать ключевую роль корпоративной культуры для бизнеса, как системы построения управленческой команды. Правильная расстановка и мотивация работников, создание атмосферы творчества и профессионального роста, сильный фокус на людях, их развитии, управлении талантами, а также – на выращивании лидеров. Только такой путь может привести к успеху.

**В.М.:** Абсолютно согласен, хочу только подчеркнуть, что мы в Hilti видим роль корпоративной культуры не только в создании эффективной управленческой команды, но вовлекаем в строительство корпоративной культуры абсолютно всех сотрудников от председателя совета директоров до слесаря в ремонтной мастерской. Это довольно большие инвестиции, но если хочешь построить прочный дом на века, нужно делать его из самых качественных материалов. Фундаментом корпоративной культуры Hilti являются базовые ценности. В современном мире, чтобы чувствовать себя уверенней, людям нужно что-то неизменное, на что можно опереться. Такую опору им дает осознание того, что в этой компании люди действуют и принимают решения на основе ценностей. Для Hilti это: цельность (честность, достоверность, предсказуемость), смелость (способность выходить за рамки привычного), командная работа (открытая коммуникация, обратная связь, уважение) и ответственность (обязательность и приверженность делу). Роль крыши этого дома играет предназначение компании, которое задает главное направление, смысл нашей деятельности.

Вместе предназначение и базовые ценности играют роль фильтров для подбора людей, задают рамки приемлемости для принятия решений в бизнесе, помогают людям выстраивать правильные приоритеты на всех уровнях, помогают поддерживать высокую мотивацию. Между крышей и фундаментом находятся два других важных блока, говорящих о нашей личной ответственности за свое развитие и достижение результатов, а также о необходимости поддержки и признания. Любой сотрудник, а лидер в особенности, должен почаще анализировать свои поступки, «смотреть в зеркало», чтобы, прежде всего там искать причины того, почему что-то идет не так, как задумано, гасить свое эго, действовать как командный игрок. Поддержка и признание должны быть не просто спонтанным поведением сотрудников, ибо природой мы запрограммированы замечать именно ошибки в поведении других, нужно на уровне сознательной практики всячески культивировать в организации подход «Ловить людей, правильно делающих правильные вещи». С точки зрения систем оценки и вознаграждения тоже нужна постоянная их «настройка» с учетом достижения приоритетных целей при соблюдении ценностей. Наверняка найдется много «прагматиков», которые сочтут неуместным многое из того, о чем мы говорим, в контексте «жесткого бизнеса». На самом деле, если руководство компании на всех уровнях, принимая множество конкретных повседневных решений, укрепляет принципы, о которых мы говорили выше, это помогает создать то, что мы называем Winning Culture – Культуру победителей, компанию, обладающую уверенностью, энергией и фокусом. Такая компания умеет очень хорошо зарабатывать в хорошие времена, а из любых кризисов выходит сильнее, чем была до них.

**А.Г.:** *Очевидно, что за каждым успешным бизнесом стоит успешный лидер. Есть точка зрения, что лидером нужно родиться.*

**А.С.** Я бы скорее говорил о развитии и интенсификации лидерских качеств, которыми в той или иной степени обладает каждый топ-менеджер. Ну, и конечно, профессиональных качеств. Действительно, опыт успешного бизнеса показывает, что главным конкурентным преимуществом компании являются лидеры с большим личным потенциалом, которые способны проводить преобразования, выстраивать управление по целям, генерировать новые идеи, создавать эффективную корпоративную культуру и т.д.

Многие из тех, кто это в своих компаниях умеют делать неплохо, тем не менее, приходят учиться. Причины? Как говорится, «глаз замылился», снизилась динамика бизнеса, угас интерес к преобразованиям, элементарно произошло эмоциональное выгорание. Ведь настоящий бизнес – это гонка почище «Формулы-1»! Эти руководители хотят изменить угол зрения на бизнес и себя самого, найти решение сложных проблем, успешно разрешить конфликты, которые ранее представлялись неразрешимыми. Переосмыслить собственный опыт, повысить свой управленческий КПД, познакомиться с лучшими практиками лидеров современного бизнеса, научиться изыскивать неиспользуемые резервы развития, оптимально сбалансировать приоритеты бизнеса с интересами личного профессионального развития.

**А.Г.:** *Все понимают, что обучение руководителей – работа штучная, требующая большой степени индивидуализации. Как совместить это с обучением в группе?*

**Е.Б.** В программе гармонично сочетаются индивидуальные и групповые занятия. Например, в ходе групповых активностей в том числе происходит «считывание» индивидуальных личностных и профессиональных характеристик, которые затем участник программы может улучшить в рамках индивидуального коучинга или тренинга. Абсолютно новый в программах для руководителей формат «бизнес-театр» позволяет участнику сыграть иную, непривычную для него роль, посмотреть на себя со стороны, увидеть неиспользованные альтернативы. Это очень интересно и дает эффект! Вообще, в программе реализован беспрецедентный по спектру и глубине [«лидерский» блок](http://www.mirbis.ru/emba/ldp.htm), который помогает сформировать участнику программы новый взгляд на свой бизнес, использовать нераскрытые возможности и ресурсы личности.

**А.С.** Сейчас новейшие зарубежные тренды в области обучения руководителей предполагают максимальное использование активных форм. Участники программы около 70% времени проводят, участвуя в деловых играх, интерактивных семинарах, тренингах, мастер-классах, обсуждениях проблем бизнеса, обмене опытом. Даже в блоке «стратегии» мы стараемся уходить от чисто теоретических занятий – теорию можно прочитать в книге. Зато сколько по-настоящему продуктивных идей для своего бизнеса можно получить по итогам дневного активного семинара!

Мы живем в ситуации жесточайшей нехватки идей. Идеи новых направлений развития, межфункциональных подходов, идеи новых продуктов, услуг часто рождаются на стыке профессиональных отраслевых знаний. Современная компания является конкурентноспособной, если каждый ее участок и организация в целом является на десятки процентов более дееспособным, чем ее рыночные соперники (в каждом очередном микро- и макродействии). Быть конкурентоспособной – значит быть более производительной, как в реализации ежедневных, ежемесячных и ежегодных рутинных процессов, так и в формировании густого потока новых рыночно-организационных идей и проектных изменений, поглощения других организаций, а также в сфере побед за опережающий перехват дефицитных ресурсов. При этом эра чисто психологических решений в сфере менеджмента постепенно заканчивается, почти уже выработав весь свой, несомненно, огромный потенциал.   
Впереди нас ожидают системно-организационные решения и мягкие организационные конструкции, их приведения в движение. Это нужно уметь делать, и об этом мы также говорим на наших занятиях.

**А.Г.:** *В учебном плане программы есть курсы, которые, наверняка, будут интересны любому руководителю. Например, аналитические инструменты руководителя, эффекты поведенческой экономики. Или курс «Mindmapping».*

**Е.Б.** Каждый топ-менеджер, если он хочет реально руководить своим бизнесом, должен владеть инструментарием, позволяющим анализировать текущие финансовые показатели и прогнозировать его развитие с горизонтом хотя бы в два-три года. Mindmapping – это актуальная технология решения практических задач с использованием ментальных карт. Участники программы учатся, как наглядно представлять большие объемы информации, структурировать мысли, проработать идеи или придумать новые, перевести идеи, мысли в план действий, контролировать выполнение, словом, учатся быть лучше и эффективнее в своем бизнесе. А это и есть цель самореализации человека, как руководителя, лидера команды. Согласитесь, получать удовольствие от творчества, слаженной работы команды, взятия новых высот, ощущать гармонию работы и личной жизни – это прекрасно.

# 9 скрытых качеств, которыми обладают только исключительные боссы

Хорошие руководители хорошо выглядят на бумаге. Отличные боссы прекрасно выглядят вживую – их действия показывают их ценность.

Теме не менее, некоторые из них идут еще дальше. Они по-настоящему исключительные – и не только потому, что вы видите, что они делают, а и благодаря тому, что вы не видите того, что они делают.

**1. Они прощают … и они забывают**

Когда сотрудник совершает ошибку – особенно серьезную ошибку – очень легко начать смотреть на этого работника исключительно через призму этой ошибки. (Я знаю. Я так делал.)

Но одна ошибка, или одна слабая стороны – это только одна часть человека.

Отличные боссы могут сделать шаг назад, оставить в стороне ошибку и воспринимать сотрудника в целом.

Исключительные боссы также смогут забыть эту ошибку, потому что они знают, что если один раз посмотреть на любого работника через призму одной ошибки (проблемы, инцидента), можно повлиять на то, как он будет в дальнейшем относиться к этому человеку.

Уметь прощать – это великая сила, но забыть – это может быть даже более важным.

**2. Они превращают цели компании в личные цели работника**

Отличные боссы вдохновляют своих сотрудников на достижение целей компании.

Исключительные боссы дают своим работникам возможность почувствовать, что то, что они делают, это в их интересах, равно как и в интересах компании. В конце концов, для кого вы будете больше работать: для компании или для себя?

Независимо от того, получают ли сотрудники возможность расти, развиваться, проявить себя, люди, у которых есть личная заинтересованность, почти всегда превосходят тех, кто преследует только цели компании.

И они получают больше удовольствия от своей работы.

Лучшие руководители хорошо знают своих работников, и видят в них людей, а не только профессионалов.

**3. Они смотрят сквозь действие, чтобы раскрыть эмоции или мотивацию**

Иногда сотрудники делают ошибки или просто неправильные вещи. Иногда они берутся за проекты или роли без одобрения или обоснования. Иногда они гонятся за повышением, ведут свои политические игры или игнорируют цели компании ради личной выгоды.

Когда происходит что-то подобное, легко предположить, что они не слышат вас или их ничего не волнует. Но почти всегда за этим стоит глубокая причина: им не хватает свободы, либо же, наоборот, контроля; они переживают глубокое разочарование или личную драму, или просто пытаются найти смысл в своей работе, так как ни зарплата, ни должность не могут его заменить.

Эффективные боссы имеют дело с действиями. Исключительные боссы ищут то, что лежит в основе проблемы, чтобы решить ее.

**4. Они оказывают поддержку, не ожидая ничего взамен**

Клиент расстроен. Поставщик чувствует себя обманутым. Сотрудник растерян. Независимо от проблемы, хороший руководитель будет поддерживать своих работников. Они знают, что в противном случае они подрывают доверие служащего и, возможно, свой авторитет.

Но потом большинство боссов скажет работнику: «Помнишь, что я сделал для тебя, и …»

Исключительные боссы ничего не скажут. Они считают, что нужно поддерживать своих работников – даже если это может негативно сказаться на них самих – и они никогда не кричат о своих заслугах.

**5. Они реже принимают *важные* решения**

Когда нужно принять решение, в большинстве случаев это не босс, кто должен это сделать. Чаще всего лучшей кандидатурой является тот человек, который ближе всего к этому вопросу.

Решительность является качеством хорошего босса. Великие руководители тоже решительные, но по-другому: они делают вывод, что не являются лучшими кандидатурами, чтобы выбрать правильное решение, а затем находят того, кто таковым является.

И они делают это не потому, что не хотят принимать решения, а потому, что они знают, что не должны принимать такие решения.

**6. Они не видят контроль в качестве награды**

Многие люди отчаянно хотят стать начальниками, чтобы, наконец-то, управлять другими.

Исключительным боссам не интересен контроль. И, в результате, никто и не видит, как они контролируют.

Видят то, как они помогают.

**7. Они позволяют своим сотрудникам учиться на своих ошибках**

Для босса не составит труда допросить сотрудника о выполненном задании, и превратить момент обучения в урок, который нужно усвоить.

И намного сложнее позволить работникам учиться на своих собственных ошибках и извлекать из них уроки, потому что только так можно запомнить их навсегда.

Исключительные боссы не ругают и не диктуют; они работают вместе с сотрудником, чтобы выяснить, что случилось, и как исправить ошибку. Они помогают найти лучший способ, и не наказывают.

Сотрудникам не нужен ваш выговор. Они и сами понимают, что совершили ошибку.

**8. Они позволяют сотрудникам приносить свои идеи**

Несколько лет назад я работал на производстве, и мой босс отправил меня в технологический отдел, чтобы я там помог. Это был в основном ручной труд, но в течение двух дней я получил возможность узнать много нового о том, как контролируется поток продукции на заводе.

Меня это очень заинтересовало, и я спросил у своего руководителя о возможности получить обучение, чтобы работать на производстве. «Я знал, что ты пойдешь туда с широко открытыми глазами», сказал он, «и как только ты попробуешь, ты полюбишь эту работу».

Исключительные боссы видят потенциал в своих работниках и стараются найти способы, чтобы они могли реализовать свои идеи.

**9. Они всегда идут домой с чувством, что могли бы сделать лучше**

Лидерство – это сплошное беспокойство. Руководители всегда переживают о своих работниках, клиентах и результатах. Назовите что угодно – они беспокоятся и об этом.

Вот почему лучшие из руководителей каждый день уходят домой с чувством, что они могли бы сделать что-то лучше. Они хотят еще больше заботиться о своих работниках.

Но самое главное то, что они всегда хотят сделать еще больше, чтобы оправдать доверие своих подчиненных.

И хотя вы не можете этого видеть, каждый день, переступая порог офиса, исключительные руководители дают себе слово выполнять свою работу еще лучше.

И именно так они и делают.

# Что отличает успешных гендиректоров

Елена Лыткина-Ботельо, Ким Пауэлл, Стивен Кинкейд, Дина Ван

**ЕЛЕНА ЛЫТКИНА-БОТЕЛЬО (ELENA LYTKINA BOTELHO)** — партнер ghSmart, фирмы по консультированию лидеров. Она стала основателем проекта «Геном гендиректора». **КИМ РОЗЕНКЕТТЕР ПАУЭЛЛ (KIM ROSENKOETTER POWELL)** — партнер ghSmart и один из лидеров проекта «Геном гендиректора». **СТИВЕН КИНКЕЙД (STEPHEN KINCAID)** — партнер ghSmart и бывший президент Общества психологии консультирования. **ДИНА ВАН (DINA WANG)** — партнер ghSmart и бывший сотрудник Forum for Growth & Innovation в Гарвардской школе бизнеса.

Быть гендиректором нелегко. Согласно данным Confe­rence Board, в 2000—2013 годах была уволена четверть гендиректоров компаний списка Fortune 500. В ­2014-м PwC, проанализировав 2500 крупнейших компаний мира, подсчитала, что из-за замены руководителей они теряют около $112 млрд рыночной стоимости в год. Эти цифры пугают советы директоров, ответственных за назначение гендиректора, да и самих кандидатов на этот пост. Очевидно, что даже  опытные топ-менеджеры и советы директоров чего-то недопонимают. Чего же?

За двадцать лет консультирования по вопросам смены власти мы поняли: между тем, что ценит в гендиректоре совет директоров, и тем, что на самом деле приносит результаты, лежит пропасть. Расхождение начинается с вечного стереотипа, почерпнутого из биографий глав компаний списка Fortune 500: успешный гендиректор — это обаятельный, высокий белый мужчина, выпускник одного из прославленных университетов. Он стратег и визионер, сделавший безупречную карьеру, способный принять идеальное решение в самой отчаянной ситуации.

Поразительно, как мало мы встречали успешных лидеров, подходящих под это описание. Чтобы разобраться в этом систематически, мы 10 лет исследуем характеристики, отличающие сильных гендиректоров (отвечающих или превосходящих ожидания совета директоров и мажоритарных инвесторов). Совместно с экономистами из Чикагского университета и Копенгагенской школы бизнеса, а также аналитиками SAS Inc. мы проанализировали базу данных, созданную ghSmart — фирмой по консалтингу лидеров, в которой мы трудимся. В базе более 17 тысяч оценок топ-менеджеров, из которых две тысячи — гендиректора. Здесь собрана подробная информация о карьерном пути, бизнес-результатах и поведенческих особенностях каждого. Мы проанализировали всю эту информацию (см. врез «Об исследовании»).

Наши выводы опровергают множество распространенных мифов. Например, мы выяснили, что, хотя советы часто склоняются к харизматичным экстравертам, в реальности интроверты чаще превосходят их ожидания. Также оказалось, что почти все кандидаты на пост главы компании в прошлом совершали серьезные ошибки, а у 45% в анамнезе были заметные провалы, закончившиеся увольнением и/или причинившие серьезный ущерб компании. Тем не менее, 78% из этой группы кандидатов в итоге получали-таки высокую должность. И еще: результативность гендиректора никак не связана с престижным образованием: лишь 7% высокоэффективных СЕО — выпускники университета Лиги плюща, а 8% вообще не окончили колледж.

Мы сравнили качества, привлекательные в глазах советов директоров, с теми, что реально помогают лидерам в работе. Это оказались совершенно разные наборы. В частности, уверенность в себе удваивает шансы кандидата на пост — но никак не увеличивает его эффективность. Другими словами, выглядеть лучше в глазах совета кандидатам помогает одно, а успешно руководить — другое.

Но главное наше открытие: лучших гендиректоров отличают четыре особенности. Именно они важнее всего для результата. Когда советы директоров выбирали кандидатов по этим качествам и старались их развить, шансы на успех резко повышались. Можно с уверенностью утверждать, что если лидер, мечтающий о высшей должности, будет целенаправленно развивать в себе эти свойства,  добившись ее, он сработает лучше.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**ПРОБЛЕМА**

Слишком многие гендиректора не справляются с работой. Между 2000 и 2013 годом 25% уволившихся руководителей компаний из списка Fortune 500 сделали это не по своей воле.

**ПРИЧИНА**

Главная причина — разрыв между тем, что привлекает советы директоров, и тем, что действительно помогает СЕО в работе.

**ВЫВОДЫ**

Анализ данных о 17 тысячах оценках топ-менеджеров доказал, что эффективные гендиректора демонстрируют четыре особых качества, необходимых для успеха: они решительны и надежны, умеют заручаться поддержкой и проактивны в условиях перемен.

**ЧЕТЫРЕ КАЧЕСТВА**

Даже успешные лидеры редко достигают высот по всем четырем направлениям. Однако, анализируя данные и, в частности, оценки, которые наши консультанты дали кандидатам по качеству их работы как СЕО и результативности по 30 менеджерским умениям (например, умение спрашивать с каждого или мотивировать команду), мы увидели любопытную корреляцию. Два или более из этих качеств имела примерно половина сильных кандидатов (получивших оценки А) и лишь 5% слабых кандидатов (получивших В или С).

Качества, которые мы опишем, кажутся обычными — секрет в том, чтобы применять их постоянно, что, как показывают наши данные, для большинства лидеров крайне сложно.

**1. РЕШИТЕЛЬНОСТЬ.** В мире бизнеса полно легенд о генеральных, которые всегда знали, как привести компанию к успеху. Мы выяснили, что высокоэффективные СЕО необязательно всегда принимают выдающиеся решения — но они принимают их постоянно. Причем раньше, быстрее и с большей убежденностью, чем другие. Они делают это всегда — даже в условиях недостатка данных и по малопонятным вопросам. Согласно нашей базе данных, главы компаний с характеристикой «решительные» в 12 раз чаще оказывались высокоэффективными.

Интересно, что мы тренируем топ-менеджеров с очень высоким IQ — и эти интеллектуалы порой мучительно нерешительны. В конечном счете их решения оказываются верными, но перфекционизм долго не дает им сделать выбор или расставить приоритеты — и подчиненные платят за это высокую цену. Умные, но колеблющиеся руководители мешают компаниям развиваться: их команда либо опускает руки (что может вызвать отток талантов), либо сама начинает перестраховываться, стопоря все предприятие. Неудивительно, что, когда мы подробнее изучили выборку топ-менеджеров, которые получили низкие оценки по критерию решительности, оказалось, что лишь 6% принимали решения слишком быстро. Подавляющее большинство — 94% — тянуло слишком долго или оставляло вопросы вообще без разрешения.

Эффективные руководители понимают, что зачастую неверное решение лучше его отсутствия. Бывший гендиректор автобусного перевозчика Greyhound Стивен Горман сказал: «Плохое решение правильнее топтания на месте. Переиграть можно почти всегда — главное не терять темпа».

Ждать полной информации бессмысленно. «Я принимаю решение, когда уверен на две трети», — поясняет Джерри Боу, глава Vi-Jon, производителя товаров под частной маркой. Но при этом лучшие «решатели» активно собирают мнения, в том числе у своего неофициального «кабинета», состоящего из людей, известных независимостью и трезвостью суждений.

Боу выработал особый прием: «Я задаю себе два вопроса. Во-первых, что случится, если я ошибусь? Во-вторых, насколько я задержу бизнес, если не двинусь с места?». Этот подход, утверждает он, помогает доверять собственным суждениям и его подчиненным (это очень важно, поскольку позволяет СЕО сосредоточиться на главном). Но надо и понимать, когда время решения еще не пришло. Стивен Кауфман, бывший СЕО Arrow Electronics, говорит, что легко увлечься и начать «щелкать» вопросы как орешки. Он советует делать паузы и задумываться, нельзя ли отдать вопрос на уровень ниже или отложить его на неделю или месяц до поступления важной информации, без серьезных потерь?

Как только направление выбрано, высокоэффективные главы компаний не откладывают выполнение. По словам Арта Коллинза, бывшего председателя совета директоров и генерального директора Medtronic: «Сотрудники и вся ключевая аудитория быстро теряют веру в лидера, который, приняв решение, медлит или отыгрывает назад». Но что, если решение неверное? Совершают ошибки все, но большая часть промахов гендиректоров не смертельны. Среди уволенных из-за проблем с решениями лишь треть пострадала из-за неверного хода, остальных сняли за то, что они вообще его пропустили.

**2. УМЕНИЕ ЗАРУЧАТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ.** Задав своему бизнесу четкое направление, генеральный директор должен привлечь на свою сторону сотрудников и других стейкхолдеров. Сильные лидеры находят тонкий баланс между их интересами и развитием компании. Тщательно изучив потребности и мотивацию групп интересов, они ищут способы объединить всех вокруг своего видения создания ценности. По нашим данным, те СЕО, кому удавалось сфокусировать группы интересов на ожидаемом результате, были почти вдвое успешнее прочих.

Чтобы получить поддержку, нужно выстроить коммуникации и стратегии вовлечения стейкхолдеров. «Перед всяким важным шагом я рисую карту ключевых групп интересов, до которых мне нужно донести смысл происходящего, — рассказывает Мадлен Белл, гендиректор детской больницы Филадельфии. — Анализирую, что им может не понравиться или вызвать сомнения — и потом придумываю, как пустить ту энергию, с которой они станут спорить, на мирные цели. Я внушаю людям, что их вклад важен для процесса и что без них победа невозможна. Надо также дать четко понять, что вы приняли решение — и рассчитываете на их поддержку».

Общаясь со стейкхолдерами, такие гендиректора, как Белл, помнят, что убедительность зависит от их настроя, мимики и жестов. Об эмоциональной заразительности пишут много, но руководители-новички часто удивляются, что из-за неловкого слова или жеста у них могут возникнуть проблемы. «Любую вашу фразу или выражение лица воспринимают как сквозь увеличительное стекло, — утверждает Кауфман. — Если во время чьей-то презентации у вас заболела спина и вы поморщились, выступающий сразу решит, что его увольняют». Без выдержки в этой работе не обойтись: это качество есть у более 75% успешных кандидатов на пост гендиректора.

Заручаться поддержкой не значит подлаживаться под аудиторию и любой ценой беречь команду от болезненных решений — это характерно для СЕО-неудачников. Искусный руководитель завоевывает поддержку, внушая уверенность в будущем успехе, даже если на пути к нему потребуются тяжелые и непопулярные шаги. Он не уходит от конфликтов, двигаясь к цели. Две трети СЕО, которые не боялись ввязываться в драку,  получили высокие оценки за свои действия.

Лидер, пользующийся поддержкой, дает каж­дому возможность высказаться по сложному вопросу — но не вынести вердикт. Он выслушивает разные мнения, отнюдь не добиваясь единогласия. «Консенсус — это хорошо, но долго. Притом нередко приходится жертвовать чем-то спорным, выхолащивая решение», — говорит Кристоф Вебер, руководитель компании Takeda Pharmaceutical. Вебер взял за правило: перед тем как принять решение, встречаться с 20—30 будущими «звездами» компании — чтобы они подвергли сомнению его доводы и посмотрели на дело с разных сторон. Впрочем, Кристоф не создает даже иллюзии демократии.

Отсюда не следует, что генеральный директор должен быть автократом или одиноким волком. Мы видим много глав компаний, действующих по принципу «пленных не берем», — но они, как правило, работают лишь до тех пор, пока компании нужна шоковая терапия. Их увольняют, как только бизнес оправляется от кризиса, поскольку подчиненные устают от нервотрепки. Неудивительно, что карьеры хороших «антикризисных» генеральных делятся на «тучные» отрезки в 2—3 года: потушив пожар, они уходят.

**3. УМЕНИЕ АДАПТИРОВАТЬСЯ.** Чтобы понять, насколько важно для компании и ее лидера подстраиваться под стремительно меняющуюся среду, стоит взглянуть на последствия «Брексита» и недавних президентских выборов в США. В нашей выборке адаптивные СЕО были успешны в 6,7 раза чаще прочих. Сами гендиректора неоднократно говорили нам, что именно это качество очень важно. Доминик Бартон, глобальный управляющй партнер McKinsey, заметил, что главное качество — это «умение справляться с ситуациями, о которых не пишут в учебниках. Глава компании постоянно сталкивается с ситуациями, для которых нельзя создать инструкции».

Большинство генеральных директоров уделяет внимание краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным целям, — но подлинно адаптивные думают о далеком будущем особенно много (примерно половину времени). У прочих  на осмысление далеких перспектив  в среднем уходит   
треть времени. Мы считаем, что долгосрочный фокус помогает гендиректору улавливать первые признаки перемен. Высокоадаптивный глава компании регулярно погружается в широкий информационный поток: он сканирует разные источники, находя в казалось бы малозначимых новостях сигналы для бизнеса. Они раньше чувствуют пульс перемен и быстро делают стратегические шаги, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями.

Гибкие лидеры также понимают, что ошибки — неотъемлемая часть смены курса, и учатся на них. В нашей выборке СЕО, считавшие осложнения провалами, преуспевали вдвое реже. А кандидаты на высший пост, демонстрировавшие это качество (Кэрол Дуэк из Стэнфорда называет его «установкой на рост»), чаще добивались своего: почти 90% изученных нами сильных кандидатов на пост главы компании получили высокие оценки по «работе над ошибками».

**4. НАДЕЖНОСТЬ.** Прозвучит банально, но, вероятно, самое важное из четырех качеств успешного гендиректора — умение достигать обещанного результата. Кандидаты, получившие высокие оценки по этому признаку, в два раза чаще получали должность и в 15 раз чаще преуспевали в ней. Их ценят советы директоров и инвесторы, им больше доверяют сотрудники.

Саймон, топ-менеджер с огромным потенциалом, которого мы консультировали, был известен в компании как волшебник. Там, где превышение плана на 2% рассматривалось как удача, он недавно выдал 150%! В прошлом у него был ряд промахов, но сегодня он с успехом руководил крупнейшим и любимейшим направлением. Когда Саймон заявил о своих притязаниях на пост генерального, совет директоров, хотя и был впечатлен его последними достижениями, не понимал, как ему это удалось, и поэтому сомневался в воспроизводимости успеха. В итоге совет предпочел более «безопасного» кандидата, который обеспечивал стабильный предсказуемый результат из года в год.

Представьте себе: 94% сильных кандидатов на пост главы компании из нашей выборки получили высокие оценки за выполнение обязательств.

Главное здесь — с самого начала установить реалистичную планку. В первые недели работы в новой должности лидер не должен поддаваться искушению сразу впрячься в работу. Важнее погрузиться в бюджеты и планы и понять ожидания стейкхолдеров. Без анализа бизнеса нельзя определить, что реально осуществимо.

В 2012 году Скотт Клоусон возглавил весьма проблемную  компанию  по водоочистке Culligan. Все оценивали ее EBITDA в $60 млн, но, проведя анализ, Скотт был вынужден сообщить инвесторам неприятную новость: реальная цифра $45 млн. Сначала он получил волну негатива, но затем сумел перестроить систему бизнеса и обрадовал совет и инвесторов, превысив ожидания.

Лидеры, получившие высокие оценки по надежности, как правило, проявляли и остальные три качества. Три четверти из них также получили хорошие отметки по организованности и планированию и главное — они создавали мощную команду.

К сожалению, так действуют далеко не все. Самая распространенная ошибка гендиректоров-новичков (в ней признались 60% опрошенных) — промедление в выстраивании собственного окружения. Когда СЕО выбирает команду, ставки высоки, а ошибки дорогостоящи. Успешные лидеры последовательно воспитывают таланты вокруг себя. Они задают высокий стандарт и ищут в людях не лояльность и удобство в общении, а результативность.

СКАЖЕМ ЧЕСТНО: нет рецепта идеальной комбинации качеств лидера для любой компании на все времена. Значимость той или иной характеристики диктует отраслевой и внутренний контекст. В быстроразвивающемся секторе, например ИТ, лидер должен моментально адаптироваться к ситуации, а в стабильных сегментах это качество не так важно. А как же честность и другие классические требования? Да, они важны для первичного отсеивания кандидатов, но выделить лучших они вам не помогут. В нашей выборке у 100% неэффективных руководителей были высокие оценки по честности, а у 97% — по усердию. Наши четыре качества значимы, потому что помогают совету директоров правильно выбрать, а новому CEO — преуспеть.

**ОБ ИССЛЕДОВАНИИ**

Статья основана на исследовании, проводившемся более 10 лет в рамках проекта «Геном гендиректора» компании ghSmart, собравшей базу данных из оценок 17 тысяч топ-менеджеров (включая более 2 тысяч гендиректоров) из всех основных отраслей промышленности и компаний разного масштаба. Каждая запись включала сведения об образовании и карьере, данные оценок и информацию о поведенческих особенностях, деловых решениях и результатах. Эти данные были собраны с помощью структурированных бесед с каждым топ-менеджером и в ряде случаев дополнены общением с его коллегами.

Чтобы выяснить, какие качества помогают кандидату стать гендиректором, и сравнить его с другими топ-менеджерами, мы тщательно изучили выборку из 930 кандидатов на пост главы компании, представлявших фирмы всех размеров и 19 из 20 промышленных секторов (по Североамериканской системе классификации).   
86% компаний выборки зарегистрированы в США. Мы также собрали информацию о работе 212 топ-менеджеров, исходя из финансовых результатов компании и мнений директоров и инвесторов.

Наша команда из 14 исследователей включает экономистов во главе с профессорами Стивеном Капланом из Чикагского университета и Мортеном Серенсеном из Копенгагенской школы бизнеса, а также психологов, статистиков, экспертов финансового рынка и ИТ-специалистов из SAS   
и Нью-Йоркского университета. Мы проанализировали тексты интервью по широкому спектру критериев, включавших образование, стаж работы и отраслевой опыт. На основе этой информации мы выделили категории а) кандидатов, которые добились поста генерального директора, и тех, кто не преуспел в этом; б) СЕО, которые соответствовали ожиданиям, и тех, кто разочаровал. (Мы также изучили карьеру будущих глав компаний, причины, по которым их нанимали или увольняли, допущенные ошибки и другие факты.)

Параллельно мы провели более 70 дополнительных бесед с гендиректорами и членами советов, чтобы проверить свои гипотезы и лучше понять, как стать успешным СЕО и как советы в действительности выбирают глав компаний.

# «Профессиональный директор» — это фокусник. Сфера имеет значение

14.08.2017

Времена экспатов закончились. Российские менеджеры, переждавшие кризис на Западе, возвращаются, чтобы спасать компании, потерявшие точку опоры. Владельцы бизнеса готовы платить им большие деньги.

Компания [HeadHunter](http://ekb.dk.ru/wiki/headhunter#binding) (НН), оператор в сфере онлайн-рекрутмента, начала внедрять системы интеллектуального анализа данных. По словам [Михаила Жукова](http://ekb.dk.ru/wiki/zhukov-mihail#binding), управляющего директора НН, задача дня — автоматизировать HR-процессы. Это позволит прогнозировать поведение работодателей и кандидатов, занятых поиском вакансий. Сравнительные характеристики претендентов покажут, кто из них лучше справится с поставленными задачами. Первый шаг в этом направлении — оцифровка соискателей. Методология, на которую НН потратил около года, позволяет претендентам составлять цифровой профиль своих навыков.

Дополнительным источником информации о соискателях становятся социальные сети. Пока все это готовится, о настроениях на рынке труда НН судит по индикаторам, показывающим соотношение вакансий и резюме, которые размещаются на сайте.

**Работодатели жалуются, что профессиональный уровень специалистов мельчает. Каждый следующий работник оказывается хуже предыдущего. Это касается и менеджеров, и исполнителей. Вы с этим согласны?**

— Отчасти это следствие кадрового голода. Во-первых, на рынок найма пришли люди, которых коснулся раскардаш в системе образования, когда вместо 10 инженеров и одного экономиста вузы начали готовить 10 экономистов и одного инженера. Во-вторых, подоспела очередная демографическая яма. Но говорить, что кругом все плохо, неправильно. Даже по своему опыту я вижу, что квалификация кадров растет. Программисты и маркетологи, которых компания нанимает сегодня, намного сильнее тех, что устраивались к нам пять-семь лет назад. Хотя их возраст и опыт работы сопоставимы. Система образования, что бы о ней ни говорили, постепенно адаптируется к рынку. У мотивированных людей сейчас много возможностей поднять свою квалификацию, усилить конкретные навыки.

С рабочими специальностями сложнее — разрыв между поколениями остается. Но ведь и требования к производственному менеджменту далеко не те, что были 15-20 лет назад. Молодой специалист, который сейчас приходит на предприятие — это некий симбиоз аналитика с проджект-менеджером. Он знает, как работать с данными, зачем предприятию нужны метрики. Но последствия кадровой деградации будут сказываться еще долго.

**Наверное, еще одна причина**—**в том, что управленцы зачастую выбирают сферу деятельности, в которой у них нет компетенций. Было время, когда директором по маркетингу**«**Уралмашзавода» (г. Екатеринбург) работал консультант аптечных сетей. Предприятию это не помогло.**

— Примеры, когда успешные люди полностью меняют специализацию и становятся профессионалами в новой сфере, тоже нередки. С одной стороны, идеальный вариант — это руководитель, который прошел все ступеньки карьерной лестницы и разбирается в тонкостях технологии. Вопрос — способен ли такой человек, сильно погруженный в детали, перестроить работу предприятия, если экономические условия в стране изменятся? Увы, нет — это доказано.

Другая крайность — профессиональный гендиректор, готовый возглавить компанию любого профиля. Такой фокусник. Но истина всегда где-то посередине. Если человек работает в ИТ-компании, где главная ценность — человеческий ресурс, он может преуспеть в креативном бизнесе. А производственник пригодится там, где людей можно заменять как шестеренки (независимо от конкретной отрасли). Плохо, если выйдет наоборот.

**Недавно**[**DK.RU писал**](http://ekb.dk.ru/news/direktor-megamarta-ispravit-oshibki-portugalskih-ekspatov-diksi-237068516#binding)**о том, что торговая сеть «Дикси» отказалась от услуг португальских экспатов, руководивших компанией, поскольку продажи резко упали. Российские компании продолжают верить иностранным специалистам?**

— Такая практика уходит. Иностранцев приглашают, когда нужно запустить новый производственный процесс или принципиально изменить существующий. Задача экспата — за отведенный срок вырастить преемника из числа российских менеджеров. Обычно российское предприятие находит профильного специалиста в Европе, привозит сюда и выделяет ему сменщика (или двух-трех, из которых он выберет лучшего). Такая модель распространена на производстве, где часто устанавливают импортные технологические линии.

Но мы видим другой тренд — российские граждане, которые успели поработать за границей, возвращаются и выступают в роли экспатов. Недавно в «Мегафоне» на вакансию пиар-директора искали соотечественника, который занимался тем же самым за границей. Сейчас многие компании укрепляют управленческий аппарат за счет менеджеров, которые в Европе многому научились.

**Почему эти люди возвращаются?**

— Причин много. Одна из них — деньги. Российские компании готовы раскошелиться. Но в отличие от западных экспатов, получавших неадекватные гонорары, речь идет уже о разумных суммах и компенсационных пакетах. Бывает, что менеджер, уехавший в другую страну, был успешен на работе, но не смог интегрироваться в социальную среду и теперь ищет вакансии в России.

В последнее время появилось много толковых специалистов из финансовой сферы — они переждали кризис на Западе, где работали за меньшую плату, и теперь готовы делиться приобретенным опытом. Я знаю таких человек десять — некоторые из них приезжают в Россию, когда появляется свободное время, и целыми днями бегают по собеседованиям.

**Они готовы работать в российских компаниях, несмотря на суровые экономические прогнозы?**

— Рассчитывать, что все в этом мире стабильно, было бы наивно. Многим российским предприятиям, чтобы удержать бизнес от падения, как раз и нужны такие специалисты. Не говоря о том, что кризисные менеджеры стоят намного дороже, чем люди, управляющие растущим бизнесом. В этом — обоюдная выгода компании и работника.

**Работодателям не нравится, когда человек, устроившийся в компанию, начинает всюду рассылать резюме, чтобы не упустить новые предложения. Они считают, что такой подход нивелирует понятие лояльности.**

— Вдумчивый специалист ищет новую работу всегда. Как может быть иначе? Он должен представлять текущую ситуацию. Если сегодня вы стали сотрудником компании, это не значит, что нужно сразу убрать из поисковиков свое резюме и не следить за вакансиями. Как минимум, вам захочется узнать, когда начнут расти зарплаты для специалистов такого же профиля. Это хороший повод потребовать у работодателя индексацию. Продвинутые специалисты мониторят рынок труда непрерывно, даже если в текущий момент их все устраивает — и работа, и зарплата, и отношения с коллегами. Работодатели, которые видят в этом проявление нелояльности, просто живут в другой вселенной.

**Наверное, это справедливо, если экономика растет, а вместе с ней**—**спрос на кадры. А когда одних работников увольняют, другим сокращают зарплаты и добавляют нагрузку, люди держатся за место.**

— Они держатся. Но тут наступает другая фаза — специалист должен понимать степень своей благодарности компании. С какой силой он готов держаться за свое место? Если ему платят 100 рублей, а в соседней конторе, где половину работников сократили, оставшиеся получают по 50, то да — лояльность повышается очень быстро.

**По каким показателям вы определяете, что ситуация на рынке изменилась?**

— Мы работаем с ожиданиями соискателей и работодателей. Самый пик пессимизма у кандидатов, разместивших резюме, пришелся на весну 2015 г. У нас есть три инструмента, которыми это можно измерить: посещаемость сайта, скорость входа резюме и индекс отклика на вакансии. В первом квартале 2015 г. индекс отклика зашкаливал. Сейчас он держится на уровне 23-24, а тогда доходил до 42-43. Растущая внутренняя тревога привела к тому, что люди ударились в панику. Количество вакансий в это время тоже было минимальным. Рост начался с конца 2015 г., а позитивный перелом случился в мае-июне 2016 г. — мы увидели отчетливый возрастающий тренд. Затем все постепенно выровнялось.

**По вашим индикаторам можно судить об оживлении в экономике?**

— С первых дней 2017 г. количество вакансий начало увеличиваться, а в мая темпы их прироста снизились. Работодатели взяли паузу, чтобы собраться с мыслями. Как в фильме о принце Флоризеле: «Не слишком ли быстро мы бежим, подумали полицейские». Это не хорошо и не плохо. Надо понимать, что даже в самые тяжелые месяцы последней волны кризиса предприятия брали на работу новых сотрудников. Все поняли, что нужно цепляться за продажи, активнее бегать за сокращающимся денежным пирогом, который остался у клиентов. Поэтому спрос на менеджеров по продажам был постоянным. И в этом — принципиальное отличие кризиса 2014-15 гг. от того, что происходило в 2008-09 гг., когда за три месяца число вакансий обрушилось вдвое.

**Кого сокращают в первую очередь?**

— В кризис компании схлопывались — с пяти уровней управления переходили на два. В первую очередь сокращали менеджеров, администраторов, финансистов, маркетологов, обслуживающий персонал и бэк-офисы. Людей, создающих продукт — физический или виртуальный, имеющий ценность здесь и сейчас — сокращения коснулись в меньшей степени. Увольняли только неэффективных работников. Заметное сокращение прошло в госаппарате, в учреждениях, связанных с наукой, искусством и рекламой. Там до сих пор предложение рабочей силы превышает спрос.

**Вы учитываете в своих разработках установки поколения Z? Многие работодатели уверяют, что рассказы о сложностях работы с зетами**—**миф, который поддерживают консультанты, зарабатывающие на этом деньги.**

— У зетов (16-25 лет) действительно есть свои особенности — это медицинский факт. Как говорят работодатели, сотруднику Z недостаточно 100 рублей зарплаты, даже если это рыночная цена. «Зета» нужно вдохновить, «продать» ему работу, объяснить, как он изменит мир, что успехи компании зависят от его участия. Тогда Z будет трудиться эффективно, но спустя какое-то время процесс придется запускать снова. Поэтому главная работа эйчара — мотивировать персонал.

Я вижу это по своей работе с айтишниками. Если ИТ-специалисту становится неинтересно то, что он делает — нет новых задач, нет профессионального роста, он не станет тянуть лямку, а просто соберется и уйдет. С этим ничего не поделаешь. Сейчас весь мир так живет. В Соединенных Штатах — огромное количество людей, работающих только на себя. Они занимаются проектами, рассчитанными на срок в три-шесть месяцев, получают результат и идут дальше. И мы постепенно движемся в эту сторону.

**А что стало с системой пожизненного найма в крупных японских компаниях**—**она действует?**

— Этого даже в Японии уже нет. Там еще не появились короткие циклы в 6-7 месяцев, но тренд тот же. А пожизненный найм — это ругательство. Такой подход оправдывал себя в 70-е гг. прошлого века, но не сейчас. Времена меняются, и мы меняемся вместе с ними.

# Бокс в офисе: что общего у руководителя компании и бойца на ринге

Игорь Корганов

Согласно [принципу Питера](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF_%D0%9F%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0), в иерархической системе каждый человек может подняться до уровня своей некомпетентности. В путешествии к высотам служебного положения лидер способен утратить качества, позволившие ему добиться успеха. Как сохранить лидерскую эффективность по мере продвижения по карьерной лестнице?

**Как лидер становится лидером**

Чтобы стать лидером в организации, сотрудник должен быть чемпионом в двух категориях: гибкости (готовности к изменениям, адаптивности, способности учиться) и действиях, направленных на интересы окружающих (эмпатии, открытости, стремлении к сотрудничеству). Такое поведение с одной стороны обеспечивает постоянное развитие, а с другой формирует круг преданных последователей. С их помощью руководитель достигает результатов.

В процессе становления лидер, согласно теории Альберта Бандуры, проходит классические четыре стадии обучения: от неосознанной некомпетентности к неосознанной компетентности.

**Неосознанная некомпетентность.** Оказавшись на новом уровне, лидер не осознает, что чего-то не знает. Ему кажется, что он достоин своего места, легко справится с новыми задачами, дополнительные знания и учителя ему не понадобятся.

**Осознанная некомпетентность.** Лидер сталкивается с трудностями в достижении результатов и взаимодействии с людьми, возникает разрыв между ожиданиями и реальностью. Он разочарован, испытывает потребность в наставниках, хочет освоить необходимые инструменты и навыки.

**Осознанная компетентность.** Лидер находит необходимые источники знаний и при помощи наставников осваивает необходимые умения. Он осознанно практикует лидерское поведение, формируя группу последователей и достигая стабильных результатов.

**Неосознанная компетентность.**Навыки достигают уровня автоматизма: лидер демонстрирует эффективное поведение, не задумываясь над тем, как это происходит. Он уже сам может стать наставником для начинающих лидеров.

Проблема появляется в момент, когда на четвертой стадии неосознанной компетентности лидер утрачивает **способность к рефлексии** и теряет нужные навыки. В итоге, он «скатывается» на первый уровень — неосознанной некомпетентности, перестает слышать сотрудников и начинает пренебрегать теми действиями, которые привели его к успеху. Почему так происходит?

Лидеру следует опасаться попадания в два типа ловушек: **ловушку прошлых успехов** и **ловушку лояльных последователей**.

Чем больше достижений за плечами руководителя, тем выше риск неадекватной оценки прошлого опыта и укрепления веры в свою непогрешимость. Чрезмерная самоуверенность может превратить гибко мыслящего лидера в бронзовую статую.

При принятии решений настоящий лидер опирается на команду, которая смело генерирует идеи. Эдгар Шейн в книге «Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту» упоминает принцип «временной приниженности положения». Это важное условие сохранения способности слушать и слышать. Временная приниженность положения — сознательный выбор лидера, когда он не боится задавать открытые вопросы и слушать своих людей. Становясь слишком самоуверенным, лидер может упускать из виду различия между прошлым опытом и новыми обстоятельствами, быстро «ставить диагноз» и применять шаблонные решения.

**Как лидеру не попасть в ловушку прошлых успехов**

**1.**Чтобы не «забронзоветь», руководитель должен сознательно помещать себя в зону «осознанной некомпетентности», напоминать себе, что он может чего-то не знать. Например, он может практиковать коучинговый подход в общении с командой. Ключевое отличие коучинговых вопросов в том, что они не предполагают запрограммированного ответа. «Бронзовый лидер» задает закрытые вопросы, например, «А вы обращались по этому вопросу к сотруднику Х?» или «А вы пробовали подход Y?». Такие вопросы означают, что лидер уже знает правильный ответ и ищет только подтверждения своих гипотез. Гибкий лидер задает вопросы не для того, чтобы подтвердить свои догадки, а для того, чтобы найти решение, которого он не может знать заранее.

**2.**В процессе мозговых штурмов высказываться последним и не стеснять своим мнением команду. При этом важно создавать в компании атмосферу, располагающую к свободному выражению мыслей, оригинальных идей и сомнений.

**3.**Регулярно менять контекст вокруг себя. Это могут быть новые задачи и проекты, открытые тренинги с новыми людьми. Чтобы лидер не попал в ловушку «прошлых успехов», он должен постоянно бросать себе новые вызовы.

Но не только прошлый успешный опыт подпитывает в лидере чувство собственного величия. С пути могут сбивать и слишком лояльные последователи, которые склонны прощать ему недостатки в общении. Из биографии Стива Джобса мы знаем, насколько невыносимым он мог быть с людьми, но его фанаты готовы были прощать ему некорректность в поведении с ними. Не получая критических замечаний со стороны восторженных последователей, лидер начинает верить, что все его действия и есть истинное лидерство, а все результаты достигнуты лишь благодаря его таланту, а не поддержке команды.

**Как лидеру не попасть в ловушку лояльных последователей**

**1.**Окружать себя людьми, которые способны говорить правду, пусть и не всегда удобную для лидера. Донести до последователей, что им нечего бояться, высказывая свое мнение. Их роль – не прощать ошибки, а помогать посмотреть со стороны, показать слабые места и зоны развития.

**2.**Сохранять осознанность, практиковать выход в метапозицию, то есть периодически останавливаться, смотреть на себя со стороны и спрашивать «Что сейчас происходит, что я делаю?».

**3.**Ввести практику опросов команды, как открытых, так и анонимных. У каждого члена команды может быть свое мнение. Убедитесь, что вы услышали их все.

В лидерстве как в боксе: даже если вы стали чемпионом, вы должны каждый раз доказывать свое право носить этот титул. Он не закрепляется за вами пожизненно. Так же и в организации: чтобы выигрывать в будущем, вы должны постоянно держать себя в тонусе, учиться новому, тренироваться и доказывать свое право называться лидером.

**Об авторе.**Игорь Корганов — старший тренер-консультант CBSD/Thunderbird Russia.

# Высшие мотивы: как топ-менеджеры сохраняют интерес к работе и не выгорают

Джейкоб Морган

Когда мы говорим об умении любить свою работу или о самоорганизации, мы чаще всего имеем в виду специалистов начального или среднего уровня. Но эти навыки не перестают быть актуальными и для руководителей высшего звена. Какие аспекты своей работы они считают самыми важными? Что приносит им удовлетворение? Как им удается сохранять преданность своему делу и избегать эмоционального выгорания?

За последние несколько лет мне довелось провести ряд обстоятельных личных бесед с сотнями представителей высшего руководства разных компаний, и эти вопросы затрагивались в них весьма часто. Я выделил несколько общих для наших разговоров тем, которые представляю ниже.

**Воздействие на общество.** Занимаясь исследовательской и аналитической работой для моей последней [книги](https://www.amazon.com/Employee-Experience-Advantage-Employees-Workspaces/dp/111932162X), я пришел к выводу, что лучшее, что может сделать руководство организации для создания цели у ее сотрудников, это помочь им найти связь между их повседневной трудовой деятельностью и воздействием, которое их работа оказывает на общество и мир в целом. Людям, занимающим высшие позиции, тоже важно видеть, что их деятельность приносит позитивные перемены. Благодаря высокому статусу сделать это им в некоторой степени проще, чем остальным. Топ-менеджеры напрямую вовлечены в формировании истории компании, миссии, которую она возлагает на себя перед всем миром. Существенную часть своего времени они проводят вне стен организации, общаясь с другими игроками рынка и лично наблюдая влияние, которое оказывает их бизнес.

Пообщавшись с Джоном Хассом, CEO Rosetta Stone, о том, чем занимается его компания, я убедился, что в фокусе его внимания было вовсе не только обучение иностранным языкам. Хасс говорил о понимании культуры, разрешении конфликтов, повышении уровня грамотности и предоставлении людям возможности уверенно общаться во всех уголках Земли. Он видит, какое влияние Rosetta Stone оказывает на эти сферы, потому что путешествует по миру, встречается со своими клиентами и проводит время в образовательных учреждениях, общаясь с преподавателями и учащимися. «Замечательно наблюдать, как дети сияют от уверенности в себе и достигают отличных результатов в школе, или как кому-то, кто старается ассимилироваться в новой стране или понять незнакомую культуру, удается преодолеть этот барьер. Такие вещи заставляют меня гордиться нашей компанией и нашей работой», — отмечает Хасс.

**Быть на связи или быть доступным.** Топ-менеджеры сталкиваются с эмоциональным выгоранием не меньше, чем все остальные, а благодаря современным технологиям эта проблема возникает чаще, чем когда-либо раньше. Несмотря на то, что руководители знают, как важно никогда не терять связь с тем, что происходит внутри организации и за ее пределами, быть на связи не значит быть всегда доступным для коллег. Некоторые менеджеры, например, директор по работе с персоналом и руководящими кадрами в компании Accenture, Эллин Шук, носят с собой кнопочные телефоны, на которых нет никаких приложений и нельзя получать и отправлять электронные письма. Этот телефон — бизнес-эквивалент «Бэтфона» (из выходившего в 1960-х телесериала «Бэтмен»): только у нескольких людей есть его номер, и он используется исключительно в экстренных ситуациях. Это позволяет руководителям время от времени прерывать связь со своим бизнесом, зная, что в случае возникновения неотложной проблемы они всегда будут доступны для звонка.

**Важность периферийного зрения.** Когда мы очень заняты, мы, почти как лошадь с шорами, обращаем внимание только на то, что находится перед нами в данный момент. Но преуспевающие руководители высшего звена утверждают, что критически важно иметь отличное «периферийное зрение», чтобы замечать вещи, которые обычно не попадают в поле зрения. Благодаря этому подходу их работа становится более интересной и захватывающей, растет их производительность. Все это увеличивает их любовь к своему делу. Джим Фаулер и Джефф Смит рассказали мне о периферийном зрении в контексте их опыта работы директорами по информационным технологиям (Фаулер CIO в компании General Electric, Смит был CIO в IBM). Оба утверждают, что несмотря на то, что информационные технологии остаются для них приоритетной сферой, они стали уделять больше внимания вопросам геополитики, мировой экономике, изменениям в демографическом составе рабочей силы и тонкостям управления талантами. Таким образом они могут значительно быстрее адаптироваться не только к технологическим, но и к новым организационным и социальным тенденциям. Изменения, которые происходят вокруг них, с меньшей вероятностью смогут застать их врасплох.

**Руководство как сервис.** Многие руководители, от директора по персоналу в McDonald’s Дэвида Фэрхерста до директора по инновациям в компании EY Джеффа Вонга, воспринимают свою должность не как источник власти, а как источник сервиса. Они считают, что их задача как лидеров — помогать подчиненным выполнять свою работу наилучшим образом. Проводя анализ 252 международных организаций для моей книги, я обнаружил, что современные работники больше всего хотят, чтобы их руководители были для них «учителями и наставниками». Топ-менеджерам, однако, этот подход дается нелегко: он противоречит традиционному, основанному на командовании и контроле стилю управления, которому многие из них обязаны своим нынешним положением. Те же, кто преодолевает это препятствие, осознают, что ключевой элемент их работы как руководителей — передача знаний и способностей своим подчиненным. Выделив на это время, они получают глубокое внутреннее удовлетворение.

Фэрхерст делает это, формируя четкую структуру командных совещаний в компании: повестка дня утверждается заранее, обсуждаемые темы часто должны сопровождаться кратким описанием длиной не больше страницы. «Чем большей эффективности это позволяет достичь, тем больше времени остается на менее формальные личные беседы с членами команды, во время которых я могу лучше понять их карьерные потребности и амбиции, поделиться с ними моими находками и опытом, который я приобрел за годы работы, проконсультировать их о том, как им следует развивать свои умения и способности. Эти разговоры один на один — самая приятная часть моей работы, которая приносит больше всего удовлетворения», — говорит он.

Вонг расценивает такой вид помощи как возможность «платить вперед». «Мне повезло, потому что многие замечательные руководители проявляли личный интерес к моему профессиональному развитию, — объясняет он. — Их интересовал мой карьерный рост, а также то, как я совершенствовал свои навыки менеджера, лидерские качества и умение общаться с людьми». Теперь Вонг старается уделять не меньше внимания и своим подчиненным, в этом он видит свою главную профессиональную задачу: «Безусловно, достижение поставленных целей и прохождение важных этапов — неотъемлемая часть любой карьеры, но мое личное удовлетворение, мое представление о достижениях напрямую связаны со стремлением помочь другим полностью раскрыть их потенциал».

**Об авторе.**Джейкоб Морган, автор книг «The Employee Experience Advantage», «The Future of Work» и «The Collaborative Organization».

# Одержимость: стили лидерства великих дирижеров

Итай Талгам и Лари Блум

Есть ли что-то общее у дирижера оркестра и лидера команды? Как управлять творческими людьми? От чего зависит уровень успеха семейной организации? Итай Талгам и Лари Блум отвечают на эти и другие вопросы в своей книге «Несведущий маэстро. Принципы управления шести великих дирижеров XX века», которая выходит в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». Мы публикуем фрагмент из нее.

**Глава пятая Крестный отец: Артуро Тосканини**

Тосканини для дирижеров — как Эйнштейн для физиков: синоним самой профессии. Он родился в Парме в 1867 году и стал первой мировой звездой дирижерского дела. С возрастом его известность росла. Он работал до восьмидесяти с лишним лет, был музыкальным директором «Ла Скала», Метрополитен-опера, Нью-Йоркского филармонического оркестра и специально созданного для него симфонического оркестра NBC. Оркестр NBC сделал классическую музыку доступной для всех жителей США, которые никогда не бывали на концертах, а все благодаря радио и, позднее, телевидению. Имя Тосканини и множество историй о нем вошли в популярную культуру, а известность распространилась далеко за пределы круга интеллектуалов-ценителей. Однако он был сложным человеком, и об этом свидетельствует разница в его поведении на репетициях и выступлениях. На репетициях увертюры к «Травиате» Верди он распевал вместе со скрипками, и его грубый голос разносился по залу. Видимо, таким образом он хотел показать, что хочет, чтобы его музыканты тоже «пели», чтобы их игра обладала важнейшим качеством — sostenuto (выдержанностью)\*. Он хотел, чтобы каждый миг был полон максимальной экспрессии, а дирижер и оркестр сливались в едином порыве. Но порою что-то шло не так.

Он размахивал палочкой — «быстрее», а оркестр реагировал не синхронно, не как единое целое. И Тосканини орал: «Смотрите на меня! — а потом взрывался: — Контрабасы! — во весь голос вопил он, сразу определив виновников. — Ленивые свиньи! Быстрее, быстрее! Что вы там тащитесь в хвосте! (с отвращением) О, Madonna santissima! (дрожащим от нетерпения голосом) Быстрее!»

Тосканини прославился своими истериками. Он полностью терял контроль над собой: изрыгал непристойности, кричал, обзывался, ломал и швырял все, что попадется под руку, грозился уйти (и уходил), и все из-за чистых, нескрываемых душевных мук. В потоке его ругательств самым частым было слово «vergogna!» — «позор» (он произносил его неизменно срывающимся голосом). И чей это был позор? Главным образом, его собственный. «После этого я никогда больше не смогу появиться на публике», — жаловался он после очередного разочарования. На карте стояла честь семьи: ведь Тосканини рассматривал себя как padre de famiglia — отца семейства.

Человек множества незакрытых пустот, Тосканини обладал манерой лидерства, сформированной под действием времени — эпохи великих диктаторов. При этом он был яростным борцом против фашизма и угнетения во всех формах. Музыканты уважали Тосканини и часто боялись его. А еще любили. Вероятно, потому, что он был требователен не только к ним, но и к самому себе. Малейшую оплошность он воспринимал как катастрофу, терзался и винил себя: «Я полный идиот!» Когда он кричал на музыкантов, это никогда не воспринималось как личное оскорбление. Он не пытался никого унизить, а просто злился, что люди не выкладываются на полную. «Я отдаю все!» — кричал он и ждал, что другие будут поступать так же. Нулевая терпимость к ошибкам музыкантов, от которых он ожидал безупречного исполнения,свидетельствовала о том, что он верил в их талант, и для него не существовало ничего важнее идеального результата. Когда он кричал, это был крик боли за «искореженную» музыку, которую он считал общей ответственностью.

Но Тосканини не всегда был несдержанным: буйный на репетициях, на концертах он вел себя гораздо более собранно. Мы видим две стороны Тосканини. Во время концерта его лицо выражает чрезвычайное напряжение: он бдительно следит за каждым шагом музыкантов. Он доверяет им, но все же обеспокоен — как отец, следящий за тем, как его дети выполняют сложное и в каком-то смысле даже опасное задание.

Когда у детей все получается, мы видим его гордость. У него напрочь отсутствует супер-эго тирана, желающего наказать того, кто допустил оплошность (это скорее свойственно авторитарным типам вроде Мути). Именно поэтому отеческая несдержанность Тосканини стала темой для анекдотов, а не поводом для судебных исков и обвинений в психологическом насилии. (Был лишь один такой случай: Тосканини в гневе сломал дирижерскую палочку и швырнул обломки в оркестр, попав одному из музыкантов в голову. Тот подал в суд, но итальянский суд оправдал дирижера, признав его поступок проявлением «священной ярости».)

Тосканини, в некотором роде, вырос в оркестре: он был виолончелистом в оркестре гастролирующей оперной труппы. В какой-то момент коллеги в отчаянии попросили его заменить некомпетентного дирижера. Он спас их заработок и южноамериканское турне. Рассматривая сложившиеся в дальнейшем отношения Тосканини с оркестром, основанные, как мне кажется, на семейной модели, нужно понимать, что он попал в музыкальный мир совсем юным (ему было девятнадцать), пережил все невзгоды жизни в «трудной» семье и вынужден был взять на себя роль отца. С тех самых пор подвести семью для него стало сродни преступлению, и он делал все возможное и даже больше, чтобы этого не допустить, требуя от остальных той же отдачи.

**Отцовская, заботливая манера руководства создает в компании атмосферу доверия, сплоченности и безопасности.** Тосканини был строг, но справедлив. На репетициях он добивался полной дисциплины, но его требования никогда не были простой прихотью. Он ждал от музыкантов безраздельного внимания и концентрации и не терпел, когда рабочему процессу что-то мешало. В ответ он с глубоким уважением относился к чужим стараниям, никогда не опаздывал — всегда приходил за пятнадцать минут до начала репетиции или выступления — и не требовал для себя привилегий.

Желание хорошо работать «для отца» — сильнейший мотиватор, вдохновляющий людей на исключительные свершения.

Вот трогательное воспоминание о Тосканини:

*Тосканини, как кнутом, ударяет палочкой, и репетиция симфонического оркестра NBC внезапно прерывается… Музыканты смотрят в ноты, их головы опущены — все в ожидании*

*взрыва. «Сыграйте еще раз», — велит маэстро Уильяму Беллу, только что завершившему соло тубы-баса. На лице Белла — удивление и испуг. Тосканини это замечает.*

*«Нет, нет, нет, — произносит он с мальчишеской улыбкой. — Все в порядке. Сыграйте еще раз, прошу — сыграйте для меня. Это было прекрасно. В первый раз слышу этот отрывок, сыгранный в таком чудесном тоне».*

Как прекрасно! Но что случается, когда личность отца и личности остальных членов семьи становятся настолько неразрывными, что отцовские проблемы и недостатки препятствуют развитию остальных или нарушают их права? Вот еще одна история, говорящая о том, насколько смазаны были границы между самим Тосканини, его настоящей и музыкальной семьей. Однажды Тосканини вернулся домой после провального, по его мнению, выступления в опере, сильно недовольный собой. Родные ждали его к ужину. Увидев накрытый стол, Тосканини взорвался: «Что?! После такого выступления?! О нет, вы не посмеете. Моя семья не смеет ужинать после такого отвратительного концерта!» Всей семье пришлось поддержать самобичевание Тосканини и отправиться спать голодными.

В большинстве семей в обеспечении сплоченности группы и допустимых моделей поведения определенную роль играют стыд и вина. В традиционных обществах эти эмоции лежат в основе послушания, а источники авторитета стары как мир и вечны: духи предков, традиции и даже «голос свыше».

Подозреваю, что и Тосканини не шутил, восклицая: «Бог говорит мне, как это должно звучать, а вы мешаете!»

С другой стороны, если закрыть глаза на перегибы чрезмерной близости, семейный подход дарит сотрудникам чувство безопасности и благополучия. Именно поэтому он становится популярным в периоды, когда руководители ощущают угрозу извне. В книге 2001 года «Корпорация как семья» Никки Мэнделл рассказывает о том, как отношение, подобное отношению Тосканини, когда коллектив приравнивается к семье, помогает в самые трудные времена: «В период укрепления влияния профсоюзов крупные компании использовали для защиты своих интересов политику «Мы одна семья»: улучшали рабочие условия, давали сотрудникам возможность получить дополнительное образование, обеспечивали соцпакет — все, чтобы не допустить вторжения профсоюзов».

Такой получивший широкое распространение подход основан на викторианской модели семьи: начальники выполняли функцию «отцов», сотрудницы отделов соцобеспечения — «матерей», а персонал был «детьми». В компании верили, что если бизнес вдруг окажется под угрозой, «старик» обо всем позаботится. «Старик» заботится обо всех, не только о руководстве. Ему важна фирма в целом. В его видении фирма — не только товар, который она производит, но и корпоративные пикники и прочие «бонусы», демонстрирующие, что начальник хоть и носит сшитые на заказ костюмы, не прочь переодеться в шорты и сыграть в волейбол с работниками из третьей смены.

Покойный Гарри Квадраччи, основатель крупной полиграфической компании Quad/Graphics из Милуоки, ежегодно устраивал на корпоративных мероприятиях постановки отрывков из оперетт Гилберта и Салливана. Мелодии оставались прежними, а слова писались новые — про сотрудников фирмы и актуальные события. В главной роли всегда был сам Гарри, прочие раздавались руководящим менеджерам, вынужденным перевоплощаться в комедийных персонажей на глазах подчиненных и их семей. Смысл затеи был в том, чтобы показать: начальники тоже люди, они несовершенны и нуждаются в признании и аплодисментах даже за ужасную игру (это и было самое смешное). Эти представления разрушали бюрократические барьеры и отчетливо, даже гротескно, в свете сценических прожекторов, демонстрировали, что «все мы варимся в одном котле».

**Уровень успеха в такой семейной организации напрямую зависит от личности главного игрока — «отца» или «матери ».**

Как-то раз меня познакомили с человеком, который много лет был президентом крупной семейной корпорации на Востоке США. Он рассказал о первом годе на этом посту, который до него занимал его отец, а еще раньше — дед, основатель фирмы.

Тогда ему еще не исполнилось и тридцати, и он боялся, что сотрудники станут потешаться над его неопытностью. Чтобы как-то утвердиться, он решил вести себя, как отец и дед: принялся покрикивать на подчиненных.

Но одно он упустил из виду: его предшественников ценили прежде всего за преданность делу и глубокие знания, подобно тому, как оркестранты ценили Тосканини. Поэтому редкие взрывы эмоций воспринимались как справедливая реакция на несоответствие высоким стандартам. Если бы президент-новичок вел себя как почтительный, готовый учиться молодой человек, опытные сотрудники могли бы проникнуться к нему расположением, но его диктаторская манера руководства уничтожила все зачатки такого отношения. К счастью, он быстро понял, в чем его ошибка. Сейчас он по-прежнему рассматривает себя в роли отца, но относится к сотрудникам, как к взрослым самостоятельным членам семьи, а не к детишкам, которых необходимо постоянно одергивать. Он признает, что остался «эмоциональным» руководителем, но ставит профессионализм выше собственных чувств. Если же и выражает негодование, то теперь это воспринимается как признак глубокой преданности бизнесу.

Да и эмоции бывают не только отрицательными: начальник так же бурно радуется успехам команды.

Когда человек выходит из себя, граница между профессиональной критикой и личными нападками может быть очень тонкой. И очень плохо, если в компании у вас складывается репутация человека, который себя не контролирует, если все знают, что ваш темперамент свиреп и деструктивен и вы с легкостью переходите на личности. В 1987 году, еще до того, как о Стиве Джобсе узнал весь мир, в газете The New York Times опубликовали о нем очерк. «К началу 1980-х годов мистера Джобса в Apple ненавидели все, — писали авторы материала. — Старшему руководству приходилось терпеть его срывы, сотрудники презирали его за то, что он заводил себе любимчиков, а остальных оскорблял и порою доводил до слез. Он и сам часто рыдал после ссор со своими менеджерами».

Мне это очень хорошо знакомо. Я и сам пролил немало слез, пока учился на дирижера. Этот опыт чуть не подорвал мою уверенность в себе и показал, как никогда не должен вести себя учитель и руководитель. Я учился в Иерусалиме у маэстро Менди Родана, много лет бывшего старшим преподавателем на кафедре оркестрового дирижирования. Родан был крепким профессионалом, а я — выпускником философского факультета Еврейского университета и смотрел на мир счастливым взглядом музыканта-любителя. Нас с моим наставником определенно разделяла пропасть, и он вознамерился избавиться от нее единственным известным ему способом — подогнать всех под свою мерку, не выражая при этом ни одобрения, ни поддержки.

Я не вписывался в его рамки, но все же продолжал учиться под его руководством и получил магистерскую степень по дирижированию. В то время мне казалось, что чем больше я мучаюсь, тем большего достигну, и то, что у меня не получается ему угодить, — целиком и полностью моя вина. Мы сблизились, но странным образом — как два борца на арене, которые сцепились и никак не могут расцепиться. Иногда в конце уроков мы оба плакали. Все было точь-в-точь, как в неблагополучной семье: разорвать этот порочный круг казалось невозможным. Я не мог дать ему то, чего он хотел, — то есть не мог в одночасье стать крепким профессионалом.

Он, в свою очередь, не мог опустить руки и перестать тратить на меня время — ему была невыносима мысль, что как учитель он терпит крах. Классическая ситуация: **авторитарный учитель считает мерилом успеха соответствие ученика собственному уровню.** Он даже не подозревает, что все учатся по-разному, и сосредоточен на программе, которую должен выучить «выпускник». Полная противоположность «невежественному учителю», который стремится дать каждому ученику знания, необходимые для того, чтобы он отыскал свой путь. Родан был способен довести студента до выпуска, но не мог дать ему то, что превратило бы ученика в творческую личность.

Менди Родан был отеческой фигурой и не желал нам зла. Его страсть к музыке и преподаванию не уступала увлеченности Тосканини. Однако в руках авторитарной личности, склонной к подавлению окружающих, страсть может стать ужасным инструментом.

Может ли семья существовать без чувства вины и угрызений совести? В современном деловом мире старая семейная модель утратила жизнеспособность по многим причинам: размер организации, бюрократические прослойки между высшим руководством и служащими, растущая разница в заработной плате, а в последнее время и мобильность менеджеров и персонала. И все же до сих пор во многих компаниях приходится слышать лозунг «мы все одна семья». Осталась ли надежда на сохранение семейной корпоративной культуры или эта концепция — такая интуитивная, мощная, сулящая стабильность, принятие, эмпатию и заботу, — обречена стать пустым слоганом, произносимым раз в год на корпоративном пикнике?

Возможно, у семейного типа организации есть новый потенциал, связанный с возникновением концепции так называемой «новой семьи». Это более открытая модель, в которой у ребенка может быть сколько угодно родителей (от одного до четырех, любого пола) и вдвое больше, чем обычно, бабушек и дедушек, не говоря уж о многочисленных братьях, сестрах и прочих родственниках. В матричных организациях инженер-программист может участвовать в деятельности нескольких команд разработчиков, работающих под руководством разных менеджеров и в разных подразделениях. Ясно, что в структурах такого типа семейная концепция старого образца будет ослаблена, изменена и лишена ряда былых преимуществ — в особенности прежней стабильности. Но гибкость такого варианта «семьи» может оказаться полезной новым организациям, которым все-таки хочется сохранить это ощущение «семейности». В «новой семье» роли и личностные модели распределены уже не так жестко; ее определяет не иерархия, а характер складывающихся между людьми отношений. Эти отношения не насаждаются структурно, а возникают в результате осознанного выбора и мотивируются представлениями сотрудников о наилучшей стратегии поддержания долгосрочных, качественных связей.

Окажись современный Тосканини в «новой семье», нашлось бы в ней место для столь глубокой эмоциональной вовлеченности? В новой семейной культуре лидер не навязывает другим свои эмоции и не ждет, что члены «семьи» станут непременно испытывать аналогичные чувства, потому что таков их семейный долг. Любые взаимоотношения возникают добровольно, так как все члены организации обладают автономностью. Основное условие — преданность компании, простирающаяся за грань чисто профессиональной деятельности и ежедневных побед и неудач, которыми наполнены профессиональные отношения.

Тосканини достиг этого, разрушив границы между собой и своей реальной семьей и внедрив ту же модель отношений в оркестр. **В новой семейной модели лидер не может зеркально копировать свои семейные отношения: каждый из участников организации вносит в рабочую жизнь свой опыт и отдельные элементы своей семейной модели.** Двух одинаковых семей не бывает: кто-то счастлив, кто-то нет, и от руководителя требуется создать пространство, в котором элементы разнообразного жизненного опыта сложились бы в уникальную корпоративную культуру. Эта культура непременно будет постоянно меняться и подвергаться критическому рассмотрению. Ее влиятельность зависит от искренности ценностей, эмоций, принципов всех участников. Эта семейная модель не насаждается, а создается совместными усилиями.

И все же разница между «рабочей» семьей и «настоящей» будет всегда. Но не думаю, что эта разница делает применение семейной модели менее оправданным. Мы уже знаем, что пустоты нельзя пытаться временно «залатать» или притворяться, что их никогда не существовало. Извлечь реальную пользу из пустоты можно, лишь осознав ее существование и выслушав людей, которых она затрагивает. Спросите себя, отдельного члена организации: каковы мои семейные ценности? Затем подумайте, до какой степени вы готовы внедрить эту модель в корпоративную жизнь. В длинном списке ценностей, из которых состоит мое понимание семьи, значится стремление создать для близких красивое жизненное пространство. Я верю, что без внимания к эстетике счастливая жизнь невозможна. Готов ли я следовать этому принципу на работе? Разумеется, его сопровождает целый набор практик и понятий, которыми мы руководствуемся дома, обсуждая, как сделать наш дом красивее. Могу ли я применить этот принцип свободного обсуждения, эту открытость мнениям других людей, в офисном пространстве?

**Задача руководителя состоит в том, чтобы с помощью мотивационного слушания заставить каждого из членов команды переступить через индивидуальное восприятие и задуматься о нуждах организации. Спросите себя: готова ли моя организация принять основные принципы семейной культуры — стабильность, эмпатию, взаимоподдержку?**

Возможно, чтобы подготовить компанию к принятию этих ценностей, потребуется и прямое вмешательство руководителя. Семейная культура процветает в атмосфере эмпатии и уязвима к критике и цинизму. Если атмосфера в компании неподходящая, семейная модель не успеет повлиять на корпоративную культуру и отомрет, не сумев прижиться, даже если прямой негативной реакции и не будет. Задача лидерства — выслушать и откликнуться на личный вклад каждого, чтобы процесс принятия ценностей и их трансформации мог продолжаться. Вот куда следовало бы направить усилия современному Тосканини. Лучшим применением его бескомпромиссной решимости стало бы поддержание этого порой хрупкого и сложного процесса, изучение различий между разными моделями настоящих семей, чтобы в рабочей семье под его руководством сложилась аутентичная семейная культура. Более того, постоянно существующая пустота между настоящей и рабочей семьей может стать источником полезных открытий для всех, кто ее изучает: ведь новая информация, скорее всего, повлияет на обе семьи. Когда разглядываешь ситуацию под новым углом, тебе всегда открываются новые грани.

# Публичность руководителя: что выигрывает компания

Вероника Кириллова Генеральный директор, Санкт-Петербург

Как руководителю компании стать публичным лицом? Как измерять результаты его личного продвижения? Рассказывает Вероника Кириллова.

Все больше руководителей компаний становятся публичными, встречаются с журналистами, охотно посвящают публику в подробности работы компании и ведут блоги. Собственники, руководители и топ-менеджеры взяли на вооружение личное продвижение как способ продвинуть компанию. Использовать персону для создания инфоповодов и вызвать интерес к жизни self made man порой проще, нежели к отчетам, расширениям, слияниям и поглощениям. К тому же, создание нужного образа и репутации для главных спикеров помогает транслировать через них и ценности самой компании, делает бизнес ближе к потребителям, формирует «человеческое лицо».

С чего начать продвижение персоны?

Для начала, следует объяснить руководителям, какую пользу их активности могут принести компании. В современном мире избегать публичности – трудная задача, особенно, если компания работает в высококонкурентной нише. К тому же, возможности привлекать спикеров компании для комментариев журналистам, для выступлений, для прямой коммуникации с клиентами серьезно улучшают известность компании. Чем лучше знают лидера, тем чаще узнают и бренд, который он представляет. Важно понимать, что у компании кроме основного спикера могут быть и дополнительные представители в виде заместителей, руководителей департаментов, отдельных специалистов. Позиция «одна компания – один официальный спикер» сегодня актуальна только в случае антикризисных действий, да и то бывают исключения.

При этом все действующие и потенциальные «публичные лица» компании к этой самой публичности должны быть готовы. Мечта любого PR-специалиста – руководитель, который не боится публики, готов на понятном языке рассказывать интересные вещи из практики, харизматичен, с удовольствием выступает на конференциях, непринужденно держится перед камерой. Бывает и иначе. Поэтому перед тем, как приступать к активному продвижению первого лица в СМИ, важно выяснить, не составляет ли для руководителя сложностей общение с журналистами. Он может испытывать стресс от работы перед камерой, интервью тет-а-тет или большого скопления журналистов как, например, на пресс-конференциях, несмотря на желание «засветиться» в СМИ. Эту распространенную проблему можно решить с помощью медиатренинга. PR-специалист может самостоятельно или с помощью тренеров из PR-агентства и журналистов проработать ряд моментов с руководителем, например, отрепетировать устную презентацию о себе и компании, ответы на сложные провокационные вопросы, которые могут задать журналисты, поработать с камерой.

Когда руководители компании понимают все плюсы персонального продвижения и готовы выходить из тени, необходимо составить план работ. Основным спикером обычно все же является директор компании или ее владелец. Все действия должны быть согласованы с общей PR-стратегией компании. Не всегда руководителю нужно создавать и продвигать именно полноценный личный бренд: в зависимости от целей продвижения может быть достаточно узнаваемости, медийности и создания определенного образа. Решить эти задачи проще и быстрее, чем построить личный бренд. Поэтому в первую очередь следует определить цель продвижения первого лица. Цели могут быть различны: создание образа эксперта в отрасли, формирование репутации лидера мнений, увеличение узнаваемости с целью лоббирования интересов бизнеса... Цель может быть одна или несколько, и направлены они могут быть также на разные целевые аудитории.

Далее нужно определить сообщения, которые стоит транслировать через образ руководителя целевым аудиториям, и четко сформулировать результаты, которых вы хотите достичь (а заодно подумать, как подсчитывать различные эфемерные субстанции вроде узнаваемости или остановиться на более понятных и просто измеримых критериях). Стоит провести оценку текущей ситуации, собрать информацию о среде и конкурентах, определить сильные стороны спикера, возможные риски коммуникации, оценить имеющиеся ресурсы и потенциал.

PR-инструменты для продвижения первого лица

Продвигать первое лицо можно с помощью большого количества PR-инструментов. Самый распространенный – работа со СМИ. Исходя из целей, подбираются издания, наиболее качественно позволяющие работать с целевыми аудиториями, прописываются ключевые темы сообщений, продумывается формат коммуникации. Каждые раз стоит думать: принесет ли публикация на эту тему пользу? При этом не всегда стоит замыкаться на идее «человека в костюме» и говорить только в цифрах. Все зависит от желаемого образа, выбранной аудитории и поставленных целей. Порой относительно неформальные материалы вроде фотоотчетов «Один день с ….» или советы по тайм-менеджменту в онлайн-издании с большой аудиторией работают не менее эффективно, чем публикация в деловом СМИ. Многие отраслевые СМИ, онлайн-журналы охотно берут материалы для колонки экспертов, публикуют присылаемые статьи. То, что сложно делается от имени компании, легко обходится, когда на первый план выходит человек. Работайте не только в формате интервью или больших статей. Комментарийная программа, колонка эксперта, блог на сайте СМИ и иные форматы в вашем распоряжении. Возьмите на вооружение ньюсджекинг – комментирование чужих новостей по отрасли, используйте сервисы для отслеживания запросов изданий, например, pressfeed.ru. Не игнорируйте имиджевые интервью в деловых изданиях, они хорошо работают на повышение авторитета и узнаваемости среди партнеров, конкурентов и инвесторов.

После прохождения медиатренинга перед руководителем открывается больше каналов для продвижения, например, возможность уверенно выступать на мероприятиях, отраслевых конференциях, круглых столах. Задача руководителя – быть заметным и авторитетным. Если это, к примеру, деловая конференция, то гораздо лучше быть спикером или модератором, чем простым посетителем. Можно добиться этого и другим путем: провести собственное мероприятие, будь то пресс-конференция или серия деловых завтраков. Присутствовать в качестве слушателя стоит в том случае, если в зале присутствует целевая аудитория и в перерыве удастся провести плодотворный нетворкинг или пообщаться с прессой.

Если возникает необходимость в создании дружелюбного образа, на помощь приходит интернет в виде формальных и неформальных блогов на сайте компании, email-рассылки от имени руководителя и ведения страниц в соцсетях. При грамотном и ответственном подходе именно такой относительно неформальный канал может стать лучшим рупором новостей о компании и отличной возможностью для создания сообщества вокруг компании и выращивания адвокатов бренда. Так, например, Федор Овчинников изначально предпочел полноценному сайту компании личный блог, где рассказывал, как строит свой бизнес. Его ресурс стал настолько популярным, что Федор не только смог привлечь клиентов, инвесторов и партнеров к бизнесу, но и послужил примером для подражания другим бизнесменам, а история его успеха легла в основу книги «И ботаники делают бизнес».

Все больше руководителей выходит за рамки корпоративных сайтов, заводит не только блоги, но и активно продвигается в социальных сетях. Если вы решили продвигаться этим путем, стоит задуматься о PR-стратегии на этих ресурсах. Посмотрите еще раз на цель продвижения, выделите одну-две основные площадки для коммуникации с аудиторией, продумайте контент-план: как, о чем и когда вы будете писать. Какой именно образ нужно создать? Как измерить результат и понять, что была выбрана верная тактика? Охватывать все возможные сети не имеет смысла, нет ничего грустнее истории о заброшенных профайлах. Если руководитель настроен скептически, продемонстрируйте примеры удачных именных сообществ и публичных страниц персон. Вы можете выбрать профессиональные сети, такие как LinkedIn, вести публичную страницу в «ВКонтакте» или профессиональное сообщество в Facebook, запустить видеоблог на Youtube – все зависит от того, какую аудиторию нужно привлечь, и того, какую информацию готов раскрывать руководитель о себе и бизнесе. Эффективные страницы в соцсетях имеет, например, Олег Тиньков. Он не только делится личными размышлениями, но и реагирует на обращения клиентов, например, жалобы на «Тинькофф Банк». Такая реакция показывает, что по ту сторону экрана действительно руководитель бизнеса, а не smm-щик, что значительно повышает доверие аудитории. Попутно Олег ввязывается в различные скандальные истории, дает поводы для цитат, вирусных акций и материалов, а его профиль в Twitter регулярно мониторится журналистами.

Какие бы каналы для продвижения вы не выбрали, важно соблюдать последовательность и придерживаться определенных заранее стандартов. Стиль и внешний вид первого лица могут быть его отличительными чертами, так же как и подача материала. Индивидуальный стиль подачи информации, позиция по поводу раскрытия личной информации – это тоже стоит продумать. Личная жизнь известных людей интересна аудитории, но стоит придерживаться определенных рамок. Если руководитель строит образ лидера мнений, допустим, в финансовом секторе, подразумевается, что он серьезный, ответственный человек. Можно сравнить материалы о первых лицах «Альфа-банка» и банка «Точка» – они совершенно разные. Однако никому ведь не придет в голову привлекать внимание к скандальному разводу с женой, например? На репутацию может оказать губительное влияние нецензурные выражения, фотографии в сомнительной компании, конфликты с представителями власти и так далее. И в то же время, именно эти материалы могут играть на руку, если желаемый образ предполагает такой стиль. Посмотрите на официальные комментарии в деловых СМИ и очень провокационные в онлайн-изданиях от Константина Калинова, создателя Aviasales. Это его стиль и, как видите, играет в его пользу. К слову, если часть материалов готовит от имени руководителя PR-специалист, то нельзя забывать об едином стиле материалов.

Еще одним каналом продвижения могут стать всевозможные профессиональные ассоциации. Такое членство не очень обременительно, но повышает экспертность и узнаваемость в узких кругах. Если задача состоит в том, чтобы показать не профессиональные качества руководителя, а интерес и уважение социальных ценностей, полезно продвигаться через общественные проекты. Компания может взять шефство над каким-то проектом, поддерживать фонды, акции, образовательные учреждения, заняться краудсорсингом и краудфандингом. Социальные проекты демонстрируют, что компания и ее руководитель имеют те же ценности, что и другие члены проекта, создают нужный образ, если не распыляться по многим направления. Так, «Промсвязьбанк» сотрудничает с фондом Жореса Алферова и поддерживает талантливых студентов Университета экономики и финансов. А Юрий Мильнер, совладелец Mail.ru, учредил несколько премий в области математики и физики для молодых ученых. Подумайте, какие НКО или объединения будут полезны в вашем случае.

Важно держать руку на пульсе и оценивать результаты действий. В числовых показателях можно измерять публикации в СМИ, количество лояльных журналистов или блогеров, если продвижение идет через соцсети и блогосферу, появление новые партнеров и договоренностей, рост количества подписчиков в соцсетях и на email-рассылку. Регулярный мониторинг позволит отслеживать тональность материалов и то, как меняется общественное мнение. Каждый канал, по которому проходит продвижение, должен быть оценен в контексте поставленных задач.

Комплекс мер по продвижению первого лица компании может занимать от полугода до года активной работы. За это время можно сформировать необходимую репутацию, увеличить узнаваемость не только лидера, но и компании, серьезно повысить уровень доверия и лояльности общественности. После реализации этой основной программы и оценки полученного эффекта, можно заниматься поддержанием медийности и нужного образа или рассмотреть возможность создания личного бренда руководителя. В любом случае, результаты от продвижения первых лиц компании не заставят себя долго ждать.

# «Если мы не ошибаемся, мы мало стараемся». Зачем лидеры провоцируют собственные провалы

13.01.2018

«Многие из бизнесменов живут в страхе ошибок, осечек и разочарований, поэтому у них так мало инноваций и креативности». Ради чего главы Coca-Cola, Netflix и Amazon стараются ошибаться как можно чаще.

Почему преуспевающие бизнесмены вдруг заставляют свои компании и коллег совершать ошибки и терпеть неудачи одну за другой? Билл Тейлор, писатель и сооснователь Fast Company, на страницах Harvard Business Review рассуждает о том, как ошибаются руководители крупнейших мировых корпораций и как превращают ошибки в важные жизненные уроки.

— В мае этого года, сразу после назначения на пост главы Coca-Cola, Джеймс Куинси призвал рядовых менеджеров переступать через страх ошибиться, который преследовал компанию со времен давнего и нашумевшего провала «New Coke».

Если мы не ошибаемся, мы стараемся недостаточно, — настаивал он.

В июне глава Netflix Рид Хастингс, даже когда его компания имела беспрецедентный успех в завоевании внимания пользователей, переживал из-за того, что его невероятный сервис предлагал слишком много хитовых сериалов и закрывал только немногие проекты.

Процент наших успешных сериалов сейчас слишком высокий, — утверждал он на одной из технологических конференций. — Мы должны больше рисковать... внедрять больше безумных идей... наш процент закрытия должен быть выше.

Даже глава Amazon Джефф Безос, вероятно, самый успешный предприниматель в мире, прямо доказывает, что рост его компании и инновационные разработки основаны на провалах.

Если вы принимаете смелые решения, они становятся экспериментами, — кратко заявил он после того, как Amazon купила компанию Whole Foods. — А с экспериментами нельзя предсказать, какие результаты они покажут. Эксперименты по своей природе подвержены провалам. Но несколько крупных и удачных итогов компенсируют многие и многие вещи, которые в свое время не сработали.

Смысл высказываний этих бизнесменов так же прост для понимания, как и сложен для воплощения на практике. Не могу сказать, сколько бизнес-лидеров я встречаю и как много посещаю организаций, которые поддерживают инновационные и креативные идеи. Однако многие из этих лидеров и компаний живут в страхе ошибок, осечек и разочарований — вот почему у них на самом деле так мало инноваций и креативности.

Если вы не готовы ошибаться, то не готовы и учиться. И пока люди и компании не будут обучаться с такой же скоростью, с какой изменяется мир, они никогда не будут расти и прогрессировать.

Итак, как же правильно ошибаться? Существуют ли способы, позволяющие установить эту необходимую связь между маленькими ошибками и большими достижениями? Колледж Смит, частный женский колледж из Массачусетса, создал программу под названием «Удачное Падение», чтобы обучать студенток тому, что стоит узнать каждому из нас.

Мы пытаемся донести, что ошибки являются не недостатками, а преимуществом процесса обучения, — объясняет автор этой инициативы Рейчел Симмонс.

Более того, когда студенты записываются на этот курс, они получают Сертификат Ошибок, который устанавливает, что им «разрешено проваливаться, психовать и терпеть неудачи» в отношениях, проектах, экзаменах или любых других занятиях, которые являются для них важными, но при этом «все еще оставаться достойным и хорошим человеком». Люди, прошедшие такую школу ошибок, становятся менее ранимыми и более смелыми, чем те, кто привык к совершенству и безупречности.

Этот урок применим и к бизнесу. Патрик Дойл, возглавляющий Domino’s Pizza с 2010 года, с момента вступления в должность показал один из лучших периодов работы компании среди всех ее управленцев. Но все успехи его компании, как он утверждает, основаны на его готовности сталкиваться с ошибками и неудачами. В своей презентации перед главами других компаний Дойл рассказал о двух главных проблемах, с которыми сталкиваются люди и предприятия на пути к честному отношению к неудачам.

Он уверен, что первая из них — это «предубежденность бездействия», когда люди со своими новыми идеями предпочитают не преследовать их потому, что боятся, что что-то пойдет не так, а последствия этого навредят их карьере. Второй проблемой является преодоление «боязни потерь» — тенденции, когда люди стремятся не победить, а лишь не проиграть, ведь для большинства из нас «боль от потери в два раза сильнее удовольствия от выигрыша».

Позволять себе ошибаться — «бодрящий» процесс, необходимый для достижения успеха, утверждает Дойл. Именно поэтому он назвал свою презентацию «Право на ошибку».

# Слишком умный босс — беда в компании. Как интеллект на самом деле мешает руководить

12.01.2018

Совсем недавно в психологии появилось понятие «избыток положительных качеств». Оказалось, что дипломатичность, харизма и даже интеллект могут вредить человеку строить карьеру. Почему так происходит?

Ум часто ассоциируется с успехом человека. Именно умные люди, считают многие, быстро продвигаются по карьерной лестнице и занимают руководящие должности. Однако последние исследования показывают, что все не так просто: слишком глубокие знания могут негативно повлиять на лидерские качества, пишет The British Psychological Society.

В статье журнала «Прикладная психология» (Journal of Applied Psychology) описаны результаты проведенного исследования. Джон Антонакис и его коллеги из университета штата Луизиана опросили 379 сотрудников (27% женщин, средний возраст — 38 лет) из частных компаний в 30 европейских странах, работающих в разных областях (банковское дело, телекоммуникации, туризм, розничная торговля и так далее). Каждый участник заполнил персональную анкету для определения коэффициента интеллекта (прошел так называемый «кадровый тест Вандерлика»). Средний IQ участников равнялся 110 (при среднем показателе IQ всей планеты примерно в 100).

Кроме того, исследователи имели сторонние данные о том, насколько эффективна лидерская деятельность участников опроса. Эти данные получали из восьми источников, от коллег или подчиненных по «многофакторному опроснику лидерства», который определяет склонность объекта исследования к тому или иному управленческому стилю. Этот стиль может быть как позитивным (например, «трансформационным», то есть вдохновляющим, или «инструментальным», то есть призванным устранять возникающие преграды), так и негативным (например, пассивным и безразличным).

Оказалось, что женщины и более молодые люди чаще имеют позитивный стиль управления, но по большей части это все же зависит от личных качеств и коэффициента интеллекта. Последний показатель напрямую влияет на эффективность лидерства, однако ближе к значению 120 зависимость постепенно снижается, а затем и вовсе становится обратной. Иными словами, среди руководителей с коэффициентом интеллекта выше 120 реже встречались приверженцы трансформационного и инструментального стилей, а для руководителей с IQ выше 128 различия были значимыми и очевидными.

Исследователи предполагали, что люди с высоким интеллектом активнее используют «неправильные» управленческие приемы, формирующие негативные управленческие стили, однако данные этого не подтвердили. Очень умные руководители, безусловно, испытывали трудности в применении «правильных» приемов.

В психологии совсем недавно появилось понятие об избытке положительных качеств. Речь идет о дипломатичности, харизме и даже интеллекте (хотя последний часто ассоциируется все же с успехом). Пока ученые не выяснили, почему слишком умные люди становятся менее эффективными лидерами, чем их коллеги с меньшими коэффициентами интеллекта. Возможно, все дело в склонности к обосабливанию. Такие люди говорят с использованием сложных формулировок, не осознают возможные трудности для других людей и не умеют упрощать задачи до уровня подчиненных.

Однако стоит помнить, что говорить о негативном влиянии интеллекта на лидерские качества можно только с определенного уровня. Команда Антонакиса предполагает, что точное значение зависит от среднего коэффициента интеллекта подчиненных, то есть результаты исследования нельзя считать единственно верными для всех руководителей.

Тем не менее, исследователи считают, что в современном мире у каждого положительного качества есть свои недостатки, а потому каждый руководитель, команда которого трудится недостаточно эффективно, может развести руками и сказать: «Я для них слишком умен!».

# Три признака выдающегося лидера

Дин Стамулис

Все мы знаем расхожие стереотипы: хорошие директора – непременно экстраверты, они любят набивать себе цену и принимать рискованные решения. Но насколько эти представления пересекаются с реальностью? Что в действительности отличает руководителей компаний от прочих топ-менеджеров? И самое главное – какие личные качества в итоге помогают им становиться успешными?

О людях, оказавшихся на самой вершине корпоративной лестницы, сложено огромное количество мифов, и немало копий сломано в попытках разобраться, какие особенности определяют их успех. Итак, на что нужно обратить внимание, нанимая на работу нового руководителя компании?

Сегодня этот вопрос стоит особенно остро из-за быстро меняющейся ситуации на рынках, где цифровые инновации грозят «подорвать» чуть ли не все аспекты традиционного бизнеса. Именно поэтому Russell Reynolds Associates совместно с Hogan Assessment Systems решили провести исследование с целью отделить реальность от мифов и определить ключевые параметры лидерства, оказывающие влияние на развитие компаний. В результате мы выяснили, что энергичность, умение выстраивать приоритеты и сосредотачиваться на сути проблем, а также понимать границы своих познаний (и задействовать знания других людей) имеют куда большее значение в управлении компанией, чем такие качества, как склонность к саморекламе и экстраверсии.

Мы полагаем, что наша методика обеспечивает чрезвычайно высокую степень достоверности полученных результатов, благодаря преимущественному использованию психометрических баз данных, принадлежащих нашим компаниям. Другие исследователи, занимавшиеся этой проблемой, как правило, проводили собеседования, анализировали резюме и даже изучали голосовые паттерны. Мы же избрали более углубленный подход, составив детальные психометрические профили двухсот руководителей компаний по всему миру. Для этого мы воспользовались тремя хорошо себя зарекомендовавшими инструментами. Первым из них стал «16-факторный личный опросник» (16PF), который позволяет дать общую оценку личности, включая навыки межличностного взаимодействия, эмоциональные факторы, устойчивость и стиль общения. Второй инструмент – «Профессиональный личностный опросник» (OPQ-32), который помогает определить стиль руководства и поведения с точки зрения управленческой деятельности, включая такие аспекты, как влияние на других людей, подходы к инновационному мышлению и к самомотивации. Последним в нашем наборе методик стал «Анализ зон развития Хогана», который обозначает участки развития и потенциальные факторы «срыва» для менеджеров и управленцев высшего звена, включая стиль принятия решений и независимость мышления. Полученные данные сверялись с другой выборкой из семисот руководителей, составленной нашими партнерами из Hogan. На заключительном этапе мы сравнивали параметры генеральных директоров с показателями 9 тысяч прочих представителей топ-менеджмента, содержащихся в нашей собственной базе данных.

Наш анализ выявил, что по многим личным характеристикам руководители компаний значительно отличаются от остальных управленцев. **Две черты** особенно выделялись на общем фоне: **способность брать на себя риски** и **склонность к решительным действиям**, направленным на извлечение выгоды из представленных возможностей. Мы считаем, что эти свойства определяют основу личности настоящего гендиректора. Другими словами, глава компании обычно гораздо менее осторожен и более решителен в своих действиях, чем прочие представители высшего руководства.

Если же говорить о стереотипах, то, хотя мы и подтвердили, что генеральные действительно рискуют чаще других управленцев, свидетельств того, что они склонны к экстраверсии и саморекламе, нам обнаружить не удалось.

Кроме того, вот еще шесть качеств, которые отличают типичного руководителя компании от других топ-менеджеров:

* Энергичность и работоспособность
* Творческое мышление
* Способность «заглядывать» в будущее
* Командное строительство
* Активный обмен информацией
* Умение мобилизовывать людей

Не так уж и часто удается составить столь детально проработанный профиль среднестатистического руководителя организации. Однако еще реже получается сопоставить эти психометрические данные с показателями производительности компании. Чтобы связать эти наборы параметров, мы установили барьер на отметке 5% совокупного среднегодового роста за все время правления того или иного гендиректора.

Когда мы сравнили результаты лучших руководителей с данными их менее успешных коллег, выяснилось, что первая группа обладала **тремя характерными особенностями**:

* **Высокая степень целеустремленности, энтузиазма и настойчивости.** Эти черты часто проявляют себя в виде энергичности, нетерпеливости, стремления действовать и двигаться вперед, а также в виде повышенного чувства сопричастности и вовлеченности в деятельность организации. Исследователи из McKinsey [опубликовали свои наблюдения](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ceo-transitions-the-science-of-success), касающиеся гендиректоров, недавно вступивших в должность. Если коротко, то они утверждают, что хуже всего, когда новый директор «сидит, сложа руки». Самые же эффективные руководители «действуют решительно и быстро, стремясь преобразить свои компании». Мы вовсе не призываем к необдуманным и спонтанным действиям и решениям, тем не менее мы ценим скорость и эффективность как в анализе, так и в шагах по реализации стратегии.
* **Они проникают в суть дела и «зрят в корень» проблем.**Они обладают способностью отвлечься от внешних и второстепенных деталей, увидеть картину в целом и понять ее контекст. Они точно расставляют приоритеты в своих мыслях и действиях. Мы называем эту черту «умением отделять зерна от плевел». Хороший руководитель имеет натасканный «нюх» на самые серьезные проблемы, трудности и угрозы, стоящие перед организацией, и зоркий «глаз» на потенциальные возможности, возникающие на горизонте. Несмотря на мириады советов, предложений и обсуждений, они сохраняют ясную и зачастую независимую точку зрения на приоритеты компании. Несколько лет назад Рам Чаран [говорил об этом](https://hbr.org/2013/11/you-cant-be-a-wimp-make-the-tough-calls) с HBR в контексте «принятия сложных решений». В настоящий момент мы можем наблюдать за развитием подобной ситуации, например, в розничной торговле, где многочисленные разнонаправленные силы создают для гендиректоров неимоверно сложный ландшафт для деятельности. Увеличение каналов сбыта и становление цифрового, онлайнового и международного ритейла вынуждает руководителей постоянно быть в курсе подвижности потребительского спроса, держать в уме факторы глобализации, своды международных законов и курсы валют. И это лишь малая толика проблем, которыми приходится «жонглировать» главам компаний в этом бизнесе.
* **Их больше беспокоит будущее организации, ее показатели, результаты и нужды других людей, чем свои собственные амбиции.**Они «знают границы своих познаний», смотрят на вещи открыто и непредвзято, стремятся получить дополнительную информацию и всегда готовы учиться новому. Многим покажется, что этот тип относительно скромного гендиректора **противоречит здравому смыслу**. В то же время немало работ посвящены скромности и ее пользе для руководителя. Наши данные не оставляют сомнения в том, что «лидеры пятого уровня», которых Джим Коллинз описал в своей книге «От хорошего к великому» как «людей, воплощающих собой идею дуализма, скромных и волевых, застенчивых и бесстрашных», способны добиваться великолепных результатов в управлении компаниями.

Уоррен Баффетт – прекрасный пример того, как этот набор качеств проявляется в лидере. Несмотря на то, что он возглавляет едва ли не самую успешную компанию в мире, Баффетт, по собственному признанию, проводит 80% времени, поглощая новую информацию в попытке понять бизнес, рынки и открывающиеся возможности. Мы, разумеется, приходим к выводу, что хороший гендиректор должен уметь решительно действовать в тяжелой или неопределенной ситуации, обладать способностью формировать и формулировать свою собственную сильную позицию и при этом быть чрезвычайно целеустремленным человеком. Кроме того, самые успешные руководители убеждены в том, что лучшие идеи всегда побеждают, а рождаются такие идеи зачастую в результате взаимодействия с другими людьми.

Впрочем, единого и универсального профиля успешного руководителя просто не существует. В каждом отдельном случае совету директоров необходимо проанализировать широкий спектр параметров и условий, прежде чем он сможет остановить свой выбор на определенном профиле кандидата. Некоторым компаниям действительно требуется экстраверт, который сможет рекламировать успехи компании, участвуя в многочисленных и разнообразных событиях и общественных мероприятиях. В других случаях уместным будет более спокойный подход, при котором лидер выстраивает крепкие отношения без рекламных лозунгов и мишуры, стараясь не растревожить рынки. Однако важнейшими в списке необходимых качеств остаются **способность принимать рискованные решения** и **умение пользоваться благоприятными возможностями** в ситуациях с высокими ставками, особенно когда «правильность» решения не до конца очевидна. Это ключевые характеристики, которые отличают руководителя компании от остальных топ-менеджеров.

Если совет директоров хочет повысить свои шансы на успех и нанять действительно выдающегося лидера, ему следует проводить интервью, оценивая энергичность и энтузиазм кандидатов, и отбирать среди них тех, кто не разбрасывается на детали, а сосредотачивается на сути проблем. Далее нужно найти человека, умеющего отстаивать свои позиции, но сохраняющего открытость и непредвзятость и понимающего силу организации, в которой он существует. Эти качества лучших в своем классе гендиректоров пойдут на пользу практически любому бизнесу. Они явно указывают на способность к решительным действиям, умение приходить к неочевидным выводам нелинейным путем, желание эффективно взаимодействовать, пользуясь широким диапазоном доступных каналов, и стремление обращать цифровые и рыночные «подрывы» на пользу компании. Вот что важно в современных рыночных условиях.

**Об авторе:** Дин Стамулис возглавляет Центр лидерских идей в компании Russell Reynolds Associates, консультирует советы директоров и гендиректоров компаний по вопросам создания лидерских команд и развития топ-менеджмента.

# 29 хитростей, которые помогут директору стать лучшим в своем деле

Хотите упростить свою жизнь? Мы собрали лучшие приемы Генеральных Директоров и бизнес-гуру, которые облегчают работу руководителя. Все хитрости условно поделены на группы при помощи пиктограмм: «Управление персоналом», «Ведение переговоров», «Личная эффективность». Одни бизнесхаки можно применять сразу после прочтения. Другие требуют предварительной подготовки. Но все они отличаются простотой в использовании.

Опыт практика

Как использовать рекламные приемы для найма сотрудников

Константин Бакшт Генеральный Директор компании Baksht Consulting Group, Москва, автор более чем 10 деловых бестселлеров

Справка

ООО «Система продаж» (Baksht Consulting Group)

Сфера деятельности: бизнес-обучение, консалтинг, выстраивание деятельности отделов продаж под ключ

Численность персонала: 100

Основные клиенты: Банк Москвы, Сбербанк России, компании «Агромир», «Арханг», «Вымпелком», «Комус», «МегаФон», МТС, «Нивада», MosLine, «Югпром», «Савушкин продукт», холдинг «Инкотекс», корпорация «Покрофф», радиостанция «Наше радио»

Дам две рекомендации, которые сэкономят Вам время и деньги при работе с персоналом.

Эффективный наем. Как сделать текст вакансии наиболее эффективным? На мой взгляд, опубликованное объявление о найме должно стать еще одной рекламой работы в Вашей компании. В описании вакансии я использую лозунг – квинтэссенцию привлекательности конкретного рабочего места для данной категории сотрудников. Если же указать крайний срок, до которого принимаются звонки и резюме соискателей, то эффективность объявления повысится более чем в два раза по сравнению с предложением, сроки которого ничем не ограничены.

Работа с возражениями. Обычно менеджеры по продажам воспринимают в штыки любые попытки руководства компании повысить их результативность. Но есть простой рецепт, как преодолеть сопротивление изменениям. Начните с проведения масштабного конкурса по набору сотрудников в несколько этапов. А желаемые нововведения запускайте в промежутке между отбором кандидатов. Каждый раз к Вам в отдел продаж будут приходить десятки соискателей. Ваши сотрудники быстро поймут, что на их место есть достаточно много желающих, и поэтому спокойно воспримут любые изменения в своей работе. Хитрость работает и в том случае, если Вам необходимо ужесточить условия оплаты труда сотрудников отдела продаж, сохранив их в своей команде.

Также читайте

«"Сотрудники страшнее конкурентов": пять секретов управления Майкла Делла»

Опыт практика

Будьте на связи, а не на рабочем месте

Николай Новоселов Директор и основатель компании ArtNauka, Москва

Справка

ИП Новоселова Т.А. (ArtNauka)

Сфера деятельности: проведение сценических шоу, тимбилдингов и презентаций, основанных на научных экспериментах

Территория: головной офис – в Москве; представительства по франшизе – в Минске, Новороссийске, Краснодаре, Ростове-на-Дону, Оренбурге, Екатеринбурге, Тюмени, Ереване, Южно-Сахалинске

Численность персонала: 10

Количество проектов за год: 340

Тестовые задания для соискателей – это прошлый век. Ваше время сэкономит собственная подборка бизнесхаков для приема на работу. Вы сотрудничаете с иностранными контрагентами и у Вас вал работы? Сразу пишите ответное письмо на вакансию на английском языке. Это отсеет тех, кто не готов быстро ориентироваться и решать будущую основную задачу. Вот как я фильтрую людей еще на «подлете»:

Навык работы с почтой. Я сразу пишу ответ на резюме в почту соискателя. Большая часть кандидатов, которая не умеет «жить» в почте, отсеивается (по моему опыту, это около 70%), что существенно экономит время на погружение людей в работу.

Скорость реакции. Ответ на резюме я могу написать в любое время и смотрю на скорость ответа кандидата. Если человек отвечает больше суток – это не мой сотрудник.

Эмоциональная устойчивость. Я сознательно провоцирую соискателей и смотрю на их реакцию. Например, в письме прошу буквально продублировать то, что кандидат написал в резюме. Если человек начинает наезжать, говорить «я же писал», «смотрите сами», то вряд ли он сможет качественно работать в сфере услуг. Такой сотрудник создаст проблемы и с клиентами, и в коллективе.

Директора любят загонять себя в ловушку: много работы, много звонков, «я за всех все делаю». Это в корне неверно. На одном из своих выступлений экономист Андрей Мовчан, который возглавлял «Тройку Диалог» и другие инвестиционные компании, показал телефон и сказал: «Я не понимаю, почему у Вас по три телефона, которые разрываются от звонков. У меня один, и по нему всегда можно дозвониться. Более того, номеру очень много лет». Как этого добиться?

Практика самоустранения. Генеральным Директором рекламного агентства становится дизайнер, а начальником сервиса – мастер-приемщик. Такому руководителю «от сохи» важно отказаться от исполнительских задач. Наши клиенты до сих пор иногда звонят не своему вип-менеджеру, а мне. Я придумал объяснение – «рабочую легенду»: говорю, что занимаюсь стратегическим управлением и не знаю оперативных задач. Также для меня было важным удалить программы вроде Photoshop с рабочего компьютера: помогло насильно снять с себя эти задачи и научиться решать их через исполнителей.

Онлайн-директор. Я придерживаюсь принципа «быть на связи, а не быть на месте». Сотрудники понимают, что я могу решить их вопрос в определенные сроки вне зависимости от местоположения. Это добавляет им свободы, но не отменяет моего участия.

Жизнь в Facebook. Социальные сети – место, где теряют время. Между тем они дают и многое взамен. Директорам некоторых бизнесов приходится быть участниками сетевого коммьюнити. У меня отключены все push-уведомления, кроме рабочих мессенджеров и почты. Но при этом я устраиваю «социальный перекур» на 10–15 минут в начале каждого четного часа.

# Капитан Совершенство: откуда берутся лидеры, склонные к гиперконтролю

Леонид Кроль Генеральный директор, Москва

Стиль управления таких руководителей – реакция на тревогу и неопределенность. Почему они так устроены? Что они могут сделать, чтобы облегчить жизнь себе и другим?

Тревога – одно из тех понятий, которые люди бизнеса не любят, и совершенно зря. Понятно, почему не любят. У тревоги плохая репутация. Тревоги не должно быть. («Кто тревожный? Я – тревожный? Ничего подобного!»).

Между тем тревога свойственна лидерству биологически. Лидер постоянно действует на границе. Он либо защищает свои границы, либо пересекает чьи-то еще. А так как за миллионы лет в нашей подкорке изменилось не так уж многое, то функция охраны границ и их изменения – биологически – включает в нас функцию тревоги, бдительности, настороженности. И эта функция – один из мощных лидерских драйвов.

Как и всякий драйв, тревога может тащить и наверх, и вниз. А куда именно она нас затащит, зависит от того, сможем ли мы:

научиться распознавать тревогу;

научиться тревогу принимать и не давить;

научиться тревогой управлять.

Я хочу описать один из самых популярных вариантов компенсации тревоги, который свойственен руководителю, который конвертирует ее в рациональность и гиперконтроль. Наверняка у вас есть такой знакомый, и не один. Назовем его Капитан Совершенство.

Гибкость и жесткость

Его умение конвертировать тревогу в отличную управляемость помогает ему быть сверхэффективным, но закрывает другую возможность: видеть в людях людей, а не функции; видеть в себе – человека, а не сверхчеловека.

Капитан Совершенство, вроде бы, понимает важность горизонтальных коммуникаций, построения реальной команды, основанной на диалоге. Но, декларируя это, на деле такой лидер не может стать гибким. У него есть работающее бессознательное представление, что только высокая организованность помогает справиться с хаосом, и это представление сильнее всех деклараций. «Гибкость – это прекрасно. Но как же на нее рассчитывать?»

Недоверие лидера к процессам приводит к тому, что он стремится все прописать. Но беда в том, что если не заложить гибкость в саму структуру организации, то можно считать, что ее нет совсем и она не используется.

Как он устроен?

Следует немного углубиться в особенности Капитана Совершенство. Можно назвать это кратким психологическим портретом лидера, данным через его противоречия:

Хорошая интуиция – и недоверие к ней, желание все перепроверить рационально.

Умение слышать человека – и мгновенный негативизм, потеря контакта.

Перфекционизм, стремление к лучшему – и требовательность, доходящая до абсурда.

Потребность в контроле, рационализации – и частая небрежность в деталях.

Лидер декларирует, что ценит команду – на деле подбирая отдельных солистов, с которыми выстраивает отнюдь не командные, а дуальные отношения.

Подбирает людей строго по профессиональным качествам – а внутренне требует от них доверия.

Склонен быстро увлекаться и так же быстро разочаровываться в проектах и в людях.

Скрываемая сентиментальность – и резкость и жесткость высказываний и поступков.

Одиночество и при этом потребность в доверительном общении.

Вот такие характерные пропорции и формируют лидера этого типа. У него есть стремление к гибкости, есть интуиция, но нет доверия ей. И, видя и зная тонкости, он стремится иметь с ними дело «проверенными методами», характерными для иерархии и гиперконтроля.

Как устроена его власть?

Перекрестное подчинение. Необходимость отчитываться перед несколькими начальниками занимает ум и время работников.

Проверки и перепроверки. Для перестраховки Капитан Совершенство учреждает отчеты, формы, не допускает разумной меры рабочего беспорядка.

Жесткая иерархия и недостаток горизонтальных связей. Командная работа затруднена, так как у руководящего состава есть только «дуальные» (взаимные) отношения с лидером и нет координации друг с другом. В лучшем случае это собрание прекрасных солистов, но никак не оркестр. Доминирование лидера может обесценивать всякую совместную работу.

Монополия на стратегию – у лидера. Остальные решают текущие задачи. Люди меньше ощущают свою причастность, хотя именно это и является ценностью для лидера. Лидер – единственное легитимное творческое начало в компании.

В результате...

Снижается чувство ответственности людей. Если лидер, например, провозглашает курс на гибкость и перемены в духе горизонтальных коммуникаций, люди видят, что на деле стиль управления лидера не меняется, и тоже довольствуются имитацией деятельности. Роли сдвигаются в сторону исполнительских, а не принимающих решение. Важные стратегические вещи принимаются как предложенные, а не как свои.

Чувства есть, но они подавляются. В общении нет юмора, невербальной и вербальной свободы, опоры на интонацию, оттенки диалога. Общение формальное и «не легкое».

Так тревога лидера, конвертированная в гиперконтроль, проецируется на организацию и создает стиль работы, взаимодействия работников друг с другом и внешним миром, тип ответа на внешние вызовы, способ решения проблем.

Что делать?

Повторю: тревога – не благо и не зло, а биологически обусловленная потребность лидера. Вопрос только в том, во что она будет переработана. Поэтому необходима личная работа лидера над тем, чтобы конвертировать свою тревогу во что-то другое.

Не бежать, а понимать. Капитан Совершенство не может терпеть тревогу, он считает ее слабостью. Когда он ее чувствует, то начинает мгновенно что-то делать. «Внутрь заглядывают только слабаки». Нужно понять, что это не так, и научиться не конвертировать тревогу в мгновенную бешеную активность. Часть времени нужно использовать для саморефлексии и понимания внутренних состояний. Для этого есть психотехнические приемы из самых разных подходов – от Запада до Востока – на любой вкус.

Развивать диалог. Часто кажется, что диалог есть, но то, что за него принимается, – это монолог лидера и «режим конференции» для прочих: кто-то говорит, остальные слушают. Нужен настоящий живой диалог. О нем я написал статью «Как научиться слушать друг друга на совещаниях и переговорах».

Дать команде общаться без себя. Кроме дуальных отношений следует развивать совместные, командные, учиться быть первым среди равных, а не недосягаемым царем; общаться с командой, не включая магнит своего влияния.

Устраивать «карнавалы». Капитан Совершенство слишком серьезен. Ему поможет смена ролей, участие в действиях, которые можно назвать карнавальными. Возможность карнавала была настоящим спасением в иерархическом, напряженном обществе Средневековья – как воздух нужна она и корпоративной культуре.

Переключать внимание. Помощь другим, путешествия, внимание к «второстепенным деталям» вроде дизайна цехов или музея – любое отвлечение от «главного и серьезного» помогает, а не мешает тому самому «главному и серьезному», так как дает воздух, дает масштаб, другое видение.

Если практиковать эти способы, гибкость будет увеличиваться и трансформировать тревогу лидера. При четком осознании и желании такого поведения это вполне возможный процесс.

Какие бонусы получит Кэп Совершенство, когда его тревога станет более осознанной и творческой?

Возможность отпустить мелочный контроль и сосредоточиться на стратегиях и инновациях.

Увеличение вовлеченности сотрудников, возможность делегировать им не только исполнение, но и постановку ключевых задач.

Уменьшение количества звеньев управления и перекрестных подчинений.

Уменьшение личной тревоги и фоновой тревоги в организации.

Более приятное повседневное деловое общение, умение видеть в сотрудниках людей, а не функции.

Новая, более искренняя и открытая корпоративная культура.

Лучше всего преуспевают те компании, во главе которых стоят люди, умеющие работать с неопределенностью, а значит – выносить и пускать в дело свою тревогу, не впадать в зажимы и напряжения, а открыто идти навстречу изменениям, важность которых они и сами прекрасно понимают.

# Карьерный невроз или настоящее лидерство?

Татьяна Абрамовских Консультант, Москва

Четырнадцать качеств, которыми должны обладать люди, способные не властвовать, а управлять.

«Войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском львов, возглавляемым бараном», – заявил Наполеон Бонапарт. Самокритично, если вспомнить, как закончил свои дни великий император французов. Ничем не подкрепленная самонадеянность – путь к провалу.

Есть такое выражение: хочешь узнать свое завтра, посмотри, кто тебя окружает сегодня – это актуально как для страны, так и для отдельно взятой личности. Администрация президента РФ проводит в 2017 году конкурс «Лидеры России», призванный помочь формированию управленческой элиты. К участию в конкурсе допускаются россияне с опытом управления от двух лет. Ход демократичный, на первый взгляд, перспективный и отличается от исторически сложившегося – номенклатурного. Это не может не радовать. Заявок тысячи, и очень интересно, каким образом будет происходить тестирование и фильтрация участников.

До сих пор в нашей стране нет научной схемы отбора квалифицированных кадров ни на государственном уровне, ни в бизнесе. Кроме того, в русском менталитете нет уважительного отношения к закону. Коррупция – следствие нашего многовекового страдания: дань, оброк, взятки. Материальное обогащение – мечта многих людей, а без искоренения коррупции страна лишается возможности стать цивилизованной. Вероятно, пришло время заняться внутриполитическим ресурсом. Стране давно нужна реорганизация системы государственного управления. Социально-экономические, политические условия и самочувствие бизнеса тесно связаны, это не секрет.

Соблазн власти

Власть всегда представляла соблазн для мужчин: она придает вес и маскирует любые недостатки. Потому так много карьер и бизнесов выстроено не на сиянии чистого разума, а на энергии комплексов и неврозах. Реальная власть над людьми всегда осуществляется посредством древнего властного механизма – управления. Не посредством командования людьми, а путем обеспечения условий, организацией процессов и людей для эффективной деятельности и достижения поставленных целей.

Управленцев талантливых от природы всегда ничтожно мало по сравнению с теми, кто жаждет власти. Власть, как говорится, никто не раздает: ее приходят и берут, если смогут. Непригодных к управленческой деятельности людей всегда больше, и они всячески препятствуют любому умному «выскочке». Оно и понятно: такая личность будет стремиться окружать себя себе подобными. Вот почему глубинные преобразования в обществе возможны только при соответствующем качестве управления. Пока современное общество не израсходовало все природные ресурсы, до тех пор мало актуальны руководители, умеющие работать с людьми, опираясь на свои личностно-деловые качества, а не на связи, деньги и дорогое образование.

Наличие проблем, препятствий полезно для человека в любом возрасте, они включают волевой механизм преодоления трудностей. Успешное преодоление проявляет в человеке самообладание, заставляет его мыслить неординарно и формирует личное достоинство. Только побеждая и проигрывая, преодолевая препятствия, достигая цели, – только так человек обретает внутренний стержень. Только самостоятельное решение конкретных задач, только хардкор. При неудачном исходе может обнаружиться наличие или отсутствие морально-этических качеств и психического здоровья, а без умения держать удар вообще нет профессионального управленца.

Желание сделать карьеру, продвинуться в соответствии со своими амбициями – стимул для развития. Но его реализация требует также значительного здоровья – не только физического, но и душевного. Карьерный невроз проявляет себя в обостренном тщеславии, постоянном ожидании похвал, в приседании перед вышестоящим руководством и в устранении перспективных коллег.

Исследования свидетельствуют, например, что женщины одарены интеллектом на 3% выше мужчин, но в карьере реализуются далеко не все. Многие признаются, что ощущают так называемый стеклянный потолок, рубеж, за который не все руководители-мужчины способны допустить женщин в их карьерных устремлениях. Женщины подвергаются насмешкам, оскорблениям, что само по себе удручающе действует как на женщин, так и пагубно для развития общества в целом. Коллеги, партнеры, руководители не должны решать за женщину, где ее место в этой жизни: на кухне или в руководстве. Это решает сама женщина: насколько она может быть полезна, ценна, и зачем ей карьерный рост.

Ума палата

Так говорили о человеке великого ума, равного по своим мыслительным способностям десятку мудрецов. Сегодня выражение носит скорее иронический смысл. Почему? Перевелись на Руси мудрецы? Или человеческий мозг не успевает за техническим прогрессом и скоро всю «палату» заменит робот? Каждый руководитель по своему профессиональному назначению – прежде всего, мыслитель. И мысли эти при высоком уровне ответственности должны быть высокого качества. Проблему русского ума первым рассмотрел Нобелевский лауреат, академик Иван Павлов. Вот, к размышлению, какие национальные особенности в мышлении он обнаружил:

Мы не склонны к сосредоточенности, мы даже относимся к ней отрицательно.

Русский ум не привязан к фактам, он больше любит словоохотливость, мы занимаемся коллекционированием слов, а не изучением жизни.

Мы глухи к возражениям иначе думающих людей (но почему-то думаем, что демократия – наше все).

Мы склонны оперировать общими положениями, и игнорируем математические доказательства.

У нас нет основательного отношения к истине, но развито стремление к новизне. При этом достаточно узнать – и интерес пропадает.

Важное свойство ума – это достижение, поиск истины, сопряженный с большим трудом (так вот русские и к этому не склонны).

Такие характеристики отличают скорее исполнителей чужой воли, нежели вершителей судеб. Это не про лидерство. Это про русский «Авось».

14 качеств управленца

Прежде чем ожидать от подчиненных осознанности, руководитель сам себе должен отдавать отчет, соответствует ли он должности. Тот ли он человек, который наиболее эффективно справится с поставленными задачами. Даже собственник в какой-то момент должен анализировать, так ли он хорош, как прежде, или уже морально и профессионально устарел. Ничто так не разлагает климат в коллективе и компании, как необходимость формально подчиняться недостойному или неэффективному руководителю. Ожидать каких-то небывалых экономических показателей, инициативы и энтузиазма подчиненных в такой ситуации не стоит. Самооценка – это показатель высокой мыслительной способности. Ценность лидера, ведущего за собой, определяется его способностью работать как с потребителями, так и с подчиненными. Предназначение его профессии – возглавлять людей, быть примером стойкости и целеустремленности.

Общество убеждено, что лучшие начальники – это экстраверты. На самом деле, лучшие управленцы – люди-интроверты, которые сначала думают, а потом говорят, которые обладают глубоким пониманием и системностью. А если такой руководитель способен еще организовать и увлечь людей – все это дает некую гарантию сохранения национального суверенитета государства. В России это очень актуально в связи с низким уровнем национальной гордости и патриотизма. Патриотично настроенные главы компаний, менеджеры высшего звена, которые не смотрят, завистливо открыв рот, на Запад, якобы там трава зеленее – такие люди оберегают национальный имидж страны. Руководитель с патриотичной гражданской позицией самым положительным образом влияет на гражданское самочувствие людей, его окружающих: подчиненных, потребителей, клиентов.

Итак, вот основные качества, которыми необходимо обладать современному руководителю:

1. Незаурядный интеллект.

2. Оптимизм.

3. Обостренная интуиция.

4. Человеколюбие.

5. Эрудиция.

6. Компетентность.

7. Ответственность.

8. Порядочность.

9. Организаторские способности.

10. Харизма или обаяние.

11. Постоянное развитие.

12. Эмпатия.

13. Коммуникабельность.

14. Стрессоустойчивость.

Работа с людьми многогранна и требует широкого спектра разнообразных знаний и технологий. Согласно исследованиям, у тех людей, которые максимально реализуют свой потенциал в жизни, кто занят своим делом – у тех максимальная продолжительность жизни. Личность, обладающая определенным талантом, всегда упорно или по наитию движется в своем направлении и отстаивает право заниматься определенной деятельностью. Те, кто возглавляет людей и обладает правом воздействовать на них экономически и морально, должны быть особыми людьми, масштабными и последовательными, имеющими иммунитет к недоброжелательности среды и собственному головокружительному успеху.

# Почему гармоничный лидер эффективней, чем сильный

Евгений Филиппов Руководитель, Саратов

Вы встречали руководителей, которые идут напролом, без оглядки на обстоятельства? Не спешите им аплодировать. Такая целеустремленность может завести в ловушку.

Препятствием на пути развития бизнеса, как ни странно, стоит целеустремленность. Она не дает отстраниться от текущей ситуации и оценить, есть ли смысл продолжать заниматься делом, на которое уже потрачено много сил. Говорят: никто не знает, что будет потом. В этом есть правда, но не вся. Здесь начинается борьба взаимоисключающих возможностей. Либо вы реагируете на изменения в среде, либо вы сами создаете среду. Либо вы прогнозируете, каким может быть будущее, либо вы его придумываете и реализуете. В обоих подходах есть свои плюсы и минусы. Но если вы хотите создать новый рынок, вам нужна субъектная позиция, то есть способность думать и действовать без оглядки на возможность реализации новых идей. В этом случае именно вы определяете, каким будет будущее, вы его проектируете и создаете. Без этого не получится ставить цели без оглядки на обстоятельства.

Что такое «целеустремленный человек»?

На эту тему интересную работу написал психиатр Виктор Пономаренко «Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением. Методика «семь радикалов». Основная мысль: в характере человека есть врожденная часть, которую он не выбирает. Ее определяют свойства центральной нервной системы, наследуемые от родителей. Эта часть человеческого характера представляет собой набор из семи основных типов поведения или, как Пономаренко их называет, «радикалов». И именно степень выраженности этих компонентов определяет индивидуальность характера. Человек из этого набора чаще использует тот тип поведения, который легче всего воспроизвести с точки зрения затрат силы. Я перевел для себя психиатрические названия «радикалов» в бытовые: целеустремленный, чувствительный, активный, выпендрежник, странный, добряк, злобный. Этот набор есть у каждого человека.

Если человек использует какой-то из типов поведения чаще всего, вне зависимости от ситуации, то это выглядит как ярко выраженный характер или, как говорят психологи, налицо акцентуация характера. А если «сила яркости» настолько велика, что нарушается возможность приспособиться к жизни в обществе, то такое поведение переходит уже в психиатрическую плоскость. Если характер человека трудно определить, хотя он его и не скрывает – то это хорошо сбалансированный, гармоничный человек. Он способен в зависимости от ситуации выбрать оптимальный тип поведения или набор типов.

Гармоничные люди наиболее эффективны в бизнесе, у них хороший баланс типов поведения или психотипов. Их уникальная эффективность хорошо описана и доказана Джимом Коллинзом в книге «От хорошего к великому». Он исследовал компании, чья «совокупная доходность по акци­ям как минимум в три раза выше, чем средний показатель по рынку в течение 15 лет после преобразования». И пришел к выводу, какие для этого нужны руководители: «В отличие от известных корпоративных лидеров, обладаю­щих, как правило, сильным характером и не сходящих со страниц жур­налов и газет, руководители, которым удалось…, кажутся прилетевшими с Марса. Спокойные, незаметные, сдержанные и даже застенчивые, эти руководители представляют необычную комбинацию скромности и профессиональной воли».

По моему опыту, на руководящие должности чаще попадают люди с «сильным характером», то есть акцентуировано целеустремленные. Это и ни хорошо, и не плохо. Как нет плохих и хороших типов поведения. Каждый тип имеет как положительную, так и отрицательную сторону. Все зависит от соответствия силы выраженности конкретной ситуации. Этот тип можно узнать по характерной привычке тыкать пальцем и нетерпеливо постукивать-помахивать рукой или ногой.

Достоинства целеустремленных

Это сильные энергичные люди, препятствия их не останавливают. Как сказали бы этологи, у них высокий ранговый потенциал, и, как следствие, их стихия – борьба в любой форме. Это дает им наслаждение жизнью. Если кого интересует мнение этолога по этой теме, рекомендую книгу Анатолия Протопопова «Трактат о любви, как ее понимает жуткий зануда». Подлинные лидеры легко возьмут ответственность на себя. Свое дело доверят только искреннему последователю, родство не будут брать в расчет. Всегда стремятся к коренным масштабным преобразованиям. Они трудоголики, способные работать сутками. Всегда уверены в себе, сосредоточены и готовы идти до конца, их невозможно сбить с избранного пути.

Недостатки целеустремленных

Это естественное продолжение их достоинств. Их уверенность легко переходит в отсутствие гибкости в мышлении и поведении, в однобокость и упрощенность восприятия мира через свою цель. Отсюда равнодушие к людям, к их мнению. Они эгоцентричны: мир и люди должны вращаться вокруг них, соратники должны жертвовать всем ради их «великой идеи». Они не способны представить себя на месте другого. Этот возрастной недостаток в развитии мышления обычно преодолевается к 14 годам. Но целеустремленным людям не дает с ним справиться зацикленность на цели. Они плохие переговорщики, так как их мало интересует чужое мнение. Как говорят психологи, у них яркая внутренняя референция. Привычка упрощать приводит к тому, что с моралью они дружат избирательно, чаще, когда выгодно. Это обычные недостатки при сильной выраженности целеустремленности, несбалансированной другими психотипами.

А если «сила яркости» характера велика настолько, что поведение переходит уже в психиатрическую плоскость, тогда появляются на свет другие недостатки. Есть такой термин «темная триада». Имеется в виду комплекс из «макиавеллизма», «нарциссизма» и «психопатии». Вот в этом случае целеустремленность превращается в адскую смесь из самовлюбленности, чувства собственного превосходства, элитарности, желания господствовать, презрения к окружающим, нечувствительности к страданиям и проблемам других, беспощадности, желания восхищения и беспрекословного подчинения, склонности к использованию других в своих целях с помощью насилия, обмана или манипуляции. Они не могут ждать, все их желания должны исполняться немедленно. Они не способны к искреннему раскаянию, если нанесли вред другим. Всегда ставят свои интересы выше интересов других. Представьте себе аморального, крайне энергичного, самоуверенного человека. Вот он дел натворит! Какая тут продуктивность? Ну, разве что в разрушении всего вокруг себя и самого себя.

Важна гармония личностных качеств

Сильным харизматичным личностям нужно быть внимательными к степени выраженности целеустремленности, она легко может превратиться в тиранию. Часто благодаря стараниям гуру, обучающим, как побеждать. Они любят ловить целеустремленных на ощущении своей исключительности. В основном целеустремленные способны совладать со своим желанием быть исключительными до уровня «макиавеллизма». Но тут гуру начинает лить елей на его «исключительность» и раскачивать ситуацию. Это такой прием психологического захвата ученика, способ приблизить его к себе с целью дальнейшей эксплуатации. Например, ученику предоставляют «исключительную» возможность открыть филиал школы гуру в своем регионе. За право открыть нужно, естественно, заплатить. Затем дают задание, в принципе невыполнимое с учетом объема местного рынка. Но мы же особенные, мы беремся. Конечно – провал. Ну, что тут поделаешь, сам виноват, не справился. Гуру «разочарован»... Это один из способов собирать деньги с потока новых учеников.

Целеустремленным людям надо уметь контролировать свою целеустремленность. Хотите быть творческим и эффективным – тогда стремитесь к гармоничности своей личности. «Крутизна» – это признак акцента в характере, если не психиатрии. В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз пишет: «...Мы на­блюдали в каждой компании, которая не смогла удержать достигнутых результатов: стремительный взлет под руководством дисциплинарного тирана, и затем такое же стремительное падение». Успех через гармоничное взаимодействие намного полезнее в бизнесе, чем победа в жесткой борьбе.

# Личные привычки директоров, которые помогают развивать бизнес

Генеральный Директор компании Ericsson после утреннего пробуждения первым делом открывает ноутбук и отвечает на рабочие письма. Основатель Apple Стив Джобс вставал в шесть утра, чтобы успеть поработать, пока не проснулись дети. А директор одного столичного предприятия по утрам принципиально не берет машину и отпускает водителя. Он покупает кофе и неспешно прогуливается до работы – это единственное время, когда можно побыть наедине с самим собой и спокойно подумать о бизнесе, решениях и намеченных планах. Этот ритуал помог предпринимателю принять много взвешенных управленческих решений. В статье Ваши коллеги делятся полезными привычками, которые помогают им развивать бизнес.

Опыт практика

С клиентами и партнерами общаюсь в мессенджерах

Сергей Козлов Генеральный Директор компании «Мегаплан», Москва

Одна из самых полезных привычек, которые помогают мне в бизнесе, – экономия собственного времени.

Использую мессенджеры. Стараюсь не тратить время на разговоры по телефону, по возможности перевожу переговоры в мессенджеры. Неважно, кто мне звонит: клиенты, партнеры и родственники, – вежливо прошу написать мне в чат. Общение в таком формате дает сразу несколько преимуществ:

ответить на сообщение можно в тот момент, когда это будет удобно (через одну или десять минут);

когда человек пишет, он четче формулирует свои мысли и почти сразу переходит к делу;

вся переписка сохраняется; собеседник уже не сможет что-то забыть, перепутать или по каким-то причинам утверждать, что договаривался совсем о другом.

Мессенджеры позволяют выражать свои эмоции при помощи смайликов и стикеров. Тоже своего рода экономия времени: добавить в сообщение улыбающуюся рожицу или «большой палец вверх» гораздо быстрее, чем описывать степень одобрения словами. Однако печатать большие тексты долго, а читать длинные разъяснения при динамичном ритме работы неудобно, поэтому совсем отказаться от телефонных разговоров не получается.

Потребляю информацию в аудиоформате. Заменил чтение прослушиванием: информация усваивается так же, одновременно могу заниматься другими полезными делами. Например, с утра включаю радио в ванной и на кухне, чтобы узнать новости. К концу завтрака все основные события ясны. Этот же принцип применяю к чтению бизнес-литературы: прослушиваю аудиокниги в машине и в метро. А в спортзале на беговой дорожке «прохожу» курс по английскому языку.

Рассказывает практик

Держу рабочие задачи перед глазами как дополнительный раздражитель

Виктор Козин Вице-президент NAI Becar, Москва

У меня есть две полезные привычки, которые помогают в бизнесе.

Создаю себе напоминания в виде визуальных раздражителей. Помогает доска Scramban, которую специально повесили напротив моего рабочего стола. Выложив на нее операционные и срочные задачи, я тем самым освобождаю голову для решения глобальных проблем. Доска разделена двумя цветными маркерами: синим и красным. Синий сектор – текущие задачи. Красный цвет означает, что у задачи вышел срок и я должен уделить ей внимание. Конечно, все продублировано в электронных заметках (на компьютере, в смартфоне). Но, проходя мимо этой доски, волей-неволей концентрирую внимание именно на красных метках. Это позволяет своевременно реагировать на просроченные задачи, оперативно оповещать сотрудников или запрашивать информацию о статусе проекта.

«В одну единицу времени одна единица дела». Предпочитаю не смешивать разные виды деятельности. Например, не беру в тренажерный зал гаджеты. Это помогает освободить голову от рабочих задач и сконцентрироваться на тренировке, а позднее принять взвешенное решение или найти достойную альтернативу.

Рассказывает практик

Работаю по пятницам под песни группы «Чайф»

Андрей Третьяков Управляющий директор компании «Плюс Банк», Москва

Мой рабочий день начинается в 9:00, но я сознательно прихожу пораньше. В понедельник с 8:30 в течение получаса читаю профильные новости, потом еще два часа изучаю данные по продажам прошлой недели, анализирую работу подчиненных, намечаю мероприятия на текущую неделю. Это помогает настроиться на рабочий лад после выходных. Последние 30 минут пятницы посвящаю анализу того, что было сделано лично мной. Рассуждаю, что можно было бы сделать лучше, строю планы на следующую неделю. Такое несколько философское занятие логично завершает рабочий процесс, позволяет поразмыслить над личной эффективностью и перспективами. Приучаю к этому и своих подчиненных.

Работаю под музыку. Начинаю рабочий день с чтения деловых новостей под саундтрек Эрика Клэптона к фильму «Раш» и под чашечку американо. В течение дня работаю под негромкую музыку, по пятницам неизменно слушаю группу «Чайф».

Рассказывает практик

Люблю тестировать бизнес-идеи

Алена Енова Директор и собственник компании «Тайга Hostel & Hotel», Санкт-Петербург

Тестирую бизнес-идеи из книг. У меня всегда под рукой органайзер, в который вношу прочитанные идеи. Адаптирую эти идеи под мою компанию и сразу проставляю дедлайны для их реализации. Для пополнения словарного запаса и «чистки» речи раз в два месяца читаю классику.

Выхожу в народ. Периодически сознательно оставляю автомобиль, еду на метро и рассматриваю людей. Это мои потенциальные клиенты, поэтому мне интересно узнать о них как можно больше: как они одеваются, о чем говорят, на какую рекламу обращают внимание. Коллеги заказывают исследования, тратя огромные суммы для ответов на вопросы о своих покупателях, а я просто «выхожу в поле» и получаю такой же результат.

Посещаю предыдущие места работы. Регулярно навещаю своих прошлых работодателей. У меня сложились хорошие отношения с бывшими коллегами и руководителями. Такое общение не только укрепляет личные связи, но и позволяет мне поддерживать актуальную информацию по другим рынкам и смежным отраслям, а также осознавать проделанный мною сложный путь предпринимательства.

Также читайте

«Бизнес на связях: как директору заводить полезные знакомства»

Вспоминаю, с чего все началось. Люблю ходить по пустому офису в конце рабочего дня. В это время я мысленно возвращаюсь на несколько лет назад, вспоминаю, как было сложно, как никто не верил в мой успех. Вспоминаю, как строила планы, на воплощение которых никто не давал гарантии, а все вокруг только и твердили, что «у тебя ничего не получится». Подобная ностальгия заставляет ценить пройденный путь, не зазнаваться, любить свою работу и никогда не останавливаться.

Рассказывает практик

Спорт научил быть ответственным и не подводить коллектив

Алексей Минаков Сооснователь компании Cera Group, Москва

Я занимаюсь бегом, беговыми лыжами, являюсь мастером спорта России по спортивному ориентированию. Спорт с детства воспитал во мне полезные привычки, которые до сих пор помогают в бизнесе.

Здоровый азарт в работе. Я люблю работать со сложными бизнес-задачами и всегда ставлю себе амбициозные цели. Требовательность к себе заставляет быть в тонусе и достигать максимальных результатов в бизнесе.

Ответственность. Командные игры и эстафеты всегда были моей сильной стороной. Например, я участвовал в суточных гонках и соревнованиях на больших дистанциях. Соревновательные элементы в бизнес-задачах помогают находить выход в тяжелых и нестандарных ситуациях. Преодоление дискомфорта, самоконтроль, дисциплина и нацеленность на результат способствуют работе и сейчас.

Способность к длительной концентрации внимания, хорошая память. Я могу вспомнить все детали выполненных проектов за несколько лет: суммы договоров, контрагентов и т. д.

Справка

ООО «ТД «Компаньон»

Сфера деятельности: торговля концентратами соков и фруктовых пюре

Численность персонала: 16

Годовой оборот: 270 млн руб. (в 2016 году)

Подписчик журнала «Генеральный Директор»: с 2010 года

Рассказывает практик

Делюсь с сотрудниками полезной информацией

Виктория Савкина Генеральный Директор компании «Торговый дом «Компаньон», Мытищи (Московская область)

Долгосрочное планирование. Намного проще вести бизнес, когда все расписано наперед. Планирование веду в бумажном ежедневнике, электронные таск-менеджеры не люблю. Когда вписываешь задачи в ежедневник руками, мозг на них концентрируется. А когда вычеркиваешь выполненные дела из списка, испытываешь бóльшее удовлетворение, чем от проставления галочки в телефоне. Подчиненные со временем переняли эту привычку и тоже стали использовать в работе бумажные ежедневники.

Делиться полезной в работе информацией. Каждый день читаю профильные новости, слежу за рынком. Если нахожу интересные статьи, порталы или форумы, которые могут быть полезны сотрудникам в работе, отправляю ссылки коллегам в общий корпоративный чат. Сотрудники сначала отреагировали спокойно, но вскоре сами стали выкладывать ссылки на полезные статьи и ресурсы. Со временем чат превратился в буферную зону для информации.

# Четыре типа лидеров будущего

Билл Тейлор 18 ЯНВАРЯ 2018

Известное высказывание Алана Кэя, ученого и разработчика компьютерных систем, гласит: «Лучший способ предсказать будущее – изобрести его». Но как создавать будущее в условиях турбулентности и неопределенности? Как успешным организациям строить свою историю, пусть они сами и принимают новые решения о том, что будет дальше? Как признанным брендам сдержать свои первоначальные обещания и при этом угодить новым клиентам с другими ценностями и предпочтениями? Как состоявшимся руководителям не допустить, чтобы знания и опыт, добытые тяжелым трудом, не ограничивали воображение?

Эти вопросы отличают организации и лидеров, чьи лучшие годы еще впереди, от тех, кто застрял в прошлом. В ходе исследований для моих книг и статей для HBR я задался целью уделить пристальное внимание тем, кого эти вопросы заряжают энергией, а не парализуют. Размышляя о них и о складе ума, который определяет их действия, я понял, что практически каждого из таких лидеров можно отнести к одной из четырех категорий.

Жаждущий новых знаний

Один из главных источников удовлетворения для руководителя — возможность быть учителем, делиться приобретенным в ходе карьеры опытом с молодыми коллегами, жаждущими получить проверенные временем советы. Однако, когда дело доходит до создания будущего, самыми ненасытными учениками оказываются самые эффективные и креативные руководители. Они постоянно спрашивают у себя: «Учусь ли я так же быстро, как меняется мир?»

Генеральный директор компании WD-40 Гарри Ридж — пожалуй, самый одержимый новыми знаниями руководитель из всех, кого я знаю. Под его руководством были внедрены важные инновации, и компания пережила небывалый рост. В чем секрет успеха WD-40? Ридж стремился создать компанию, где работают «маньяки знаний», которые жаждут познакомиться с новыми технологиями и бизнес-моделями. Он создал специальную группу топ-менеджеров и технических специалистов под названием «Команда завтрашнего дня», чтобы максимально быстро распространять новые знание по компании. Тягу к новому он проверял, задавая коллегам свой любимый вопрос — «Когда вы в последний раз пробовали что-то впервые?» Руководители, которым есть место в будущем, стремятся учиться так же быстро, как меняется наш мир.

Саморазрушитель

Чем дольше вы работаете в отрасли и чем больших успехов добиваетесь, тем сложнее становится находить новые модели действий, возможности и пути развития. Слишком часто опытные руководители позволяют своим знаниям ограничивать воображение. Это серьезная проблема, ведь цепляясь за устаревшие идеи, даже если когда-то они были успешными, будущее не построишь.

Известный общественный активист Розанна Хаггерти внесла неоценимый вклад в борьбу с проблемой бездомности. Но самым большим достижением (и самым революционным) стала кампания «100 000 домов», которая заставила ее пересмотреть все свои убеждения. «К своему ужасу я пришла к выводу, что наши методы решения проблемы по сути своей ограничены, — говорит Розанна, — и нам нужно самим от себя избавиться». Заново создать себя оказалось невероятно трудно, но в то же время совершенно необходимо. «Часто гордость за вашу еще совсем свежую идею становится препятствием, из-за нее ты не видишь следующей», — предупреждает Розанна. Лидеры, которым есть место в будущем, понимают, когда пора «самоликвидироваться».

Упрямый оптимист

Лидерство требует как эмоциональных, так и интеллектуальных усилий. То, как мы себя позиционируем, наши взгляды и мнения задают тон действиям, которые мы считаем необходимыми для коренных изменений в нестабильное время. Джон Гарднер, легендарный теоретик в области жизненного цикла организации, видит в выдающихся руководителях людей, излучающих «неугасающий оптимизм». По его словам, «будущее не может быть создано людьми, которые в него не верят, его строят высокомотивированные личности, энтузиасты, мужчины и женщины, которые очень хотят чего-то и верят в это».

Молодая компания Metro Bank, основанная предпринимателем Верноном Хиллом, стремится изменить будущее финансового обслуживания в Великобритании и готова заразить всех своей энергией и уверенностью. Ориентированная на клиентов бизнес-модель призвана возродить сферу деятельности, известную своим скверным сервисом. Но стремительное развитие банка определяет именно тип мышления, который воплощает в себе Хилл. «Если мы не сохраним ощущение энергии, мы не донесем свое послание». Именно поэтому компания ищет руководителей, которые горят энтузиазмом по отношению к миссии банка. Построить благополучное будущее для компании не удастся, если лично вам все равно каким оно будет.

Неутомимый экспериментатор

Есть один неприятный факт о будущем, о котором мало кому хочется вспоминать: самые невероятные достижения появляются благодаря неудавшимся проектам, провальным продуктам и безрезультатным инициативам. Поэтому руководители будущего готовы поддержать многочисленные идеи, помня, что большинство из них воплотятся не так, как задумывалось, а некоторые окажутся в разы важнее, чем можно себе представить.

Олицетворяет ли кто-то из руководителей дух экспериментаторства лучше, чем Джефф Безос? Гендиректор Amazon стал самым богатым человеком в мире благодаря готовности принять идеи, которые не сработают. «Делать дерзкие ставки — и есть экспериментировать, — поясняет Безос, — а экспериментировать — значит не знать заранее, сработают ли они». Лидеры будущего понимают, что без неудач не бывает успеха, а без ошибок не бывает прогресса.

Конечно, эта схема, как и любая другая, упрощена. Необязательно каждый из нас должен совпасть на 100% с одной из четырех перечисленных категорий. Но для большинства выбор одной из них немного упростит работу над кардинальными изменениями. Никто не гарантирует, что таким образом вы создадите благополучное будущее для вашей компании или самого себя. И все же, если каждый определится с подходящим образом мышления, нам будет легче найти свое место в будущем.

В любой сфере лидеры, которые ведут свои компании вперед, — это те, кто способен под другим углом посмотреть на свой привычный образ действий, переосмыслить и оживить предлагаемые продукты и услуги, а также смело экспериментировать с планами на будущее. А какому типу лидера относитесь вы?

Об авторе. Билл Тейлор — сооснователь журнала Fast Company, писатель, предприниматель. На своем сайте Тейлор опубликовал анкету, помогающую определить тип лидерства.

# Кто вы по характеру – менеджер или предприниматель?

Марина Смирнова Консультант, Москва

Семь психологических установок, определяющих наши профессиональные устремления. Оцените себя и сделайте верный выбор!

Сколько менеджеров встает перед выбором, остаться в организации или уйти в свободное плавание? По моим подсчетам – более 50%. Чаще дилемма выбора встает перед нами в момент профессионального выгорания. Когда возникает острая потребность в изменениях, иначе нельзя. Если в этот момент вы трудитесь в организации, то теряете инициативность в работе, хотите уйти. Если же не развивается бизнес, то появляется страх лишиться всего, и единственно верным решением кажется – вернуться в организацию.

Лично я попробовала работать в двух режимах: десять лет – в корпорациях и три года как индивидуальный предприниматель. В прошлом году я второй раз вернулась в организацию, но при этом утвердилась во мнении, что работать в качестве предпринимателя мне интереснее.

Мотивацию к определенному виду деятельности определяют установки, которыми человек подсознательно руководствуется. Описание и методы выявления установок подробно раскрыты в книге «51 метапрограмма» Боба Боденхамера и Майкла Холла. В этой статье я расскажу об установках, которые важно учесть, делая выбор между предпринимательством и работой по найму. Могу с уверенностью сказать: у каждого варианта свои преимущества и недостатки. Важно только понять, желательно заранее, с какими недостатками вы готовы мириться, а с какими нет.

Инструментарий, который я предлагаю, позволяет предметно диагностировать мотивацию в работе и дать прогноз, как долго человек может заниматься той или иной работой (проектом), не рискуя столкнуться с профессиональным выгоранием. Я начала изучать эту тему пять лет назад, когда проблема профессионального выгорания встала передо мной самой. В статье описаны наиболее влиятельные параметры, определяющие мотивационные профили наемных сотрудников и успешных предпринимателей. Они были выявлены в результате исследования, в ходе которого были протестированы около 4 тыс. человек.

Знакомясь с описанными ниже установками, наложите их на повседневные рабочие задачи, которые вы решаете сегодня. Сконцентрируйтесь и проанализируйте, какие из них превалируют у вас на данном этапе. Для простоты диагностики я выделила два уровня концентрации различных качеств – высокий и низкий. Более точную картину можно получить, измерив личные характеристики по шкале от 1 до 10 баллов.

Прирожденный предприниматель

Я рекомендую вам рискнуть стать предпринимателем, если вы замечаете в себе следующие превалирующие установки.

1) Глобальность и концептуальность мышления (высокие). Вы предпочитаете мыслить стратегически и целостно. Не любите вдаваться в конкретику, вас мотивируют большие и амбициозные цели. Вам легко выстраивать концепцию, вы ориентируетесь в тенденциях и видите уже сегодня, насколько идея впишется в реалии рынка в настоящем и будущем времени.

2) Инициативность, поиск альтернатив (высокие). Вам свойственны проактивность и мышление «возможника». Вы предпочитаете действовать, не тратя время на долгие раздумья. Предпочитаете решать задачи нетривиальными способами. Моя знакомая пять лет назад ушла из компании только потому, что руководство не успевало откликаться на ее идеи по улучшению качества работы. Теперь, работая на себя, она реализует проект за проектом. Человек обрел свое место.

3) Внутренняя референция (высокая). У вас развитая интуиция. Вы легко и быстро принимаете решения.

4) Безразличие (высокое). Эта установка определяет ваше отношение к правилам, которые устанавливает организация и ее руководство. Если вы внутренне сопротивляетесь границам, которые для вас определены, и предпочитаете играть по своим правилам, то у вас высокий показатель «безразличия». Становясь предпринимателем, вы сами устанавливаете правила игры.

5) Приверженность процедурам (низкая). Вы не любите следовать одному и тому же алгоритму в решении задач. Вы предпочитаете совершенствовать методы, однотипные и неизменные подходы вас не устраивают.

6) Потребность в изменениях (высокая). Параметр, определяющий приверженность новизне. Насколько вы готовы перестраиваться в новых экономических условиях, осваивать новые навыки. Этот показатель у вас превалирует, если выполнение одного и того же функционала вас сильно демотивирует. Вам важны разноплановые задачи, новые проекты. Вы легко обрастаете новыми контактами.

7) Срок профессионального выгорания один-два года. Изучая проявление установок мышления в бизнесе, я узнала, что у каждого человека индивидуальный цикличный срок выгорания, который составляет от года до 25 лет. Измерять его можно, проанализировав профессиональный опыт. Как часто вы меняете работу? Через какой период у вас возникает потребность освоить новую должность? Как быстро вы продвигались по карьерной лестнице? Как быстро уставали от одного проекта и переходили к другому?

Оговорюсь сразу, вышеописанные превалирующие установки не означают, что вам нужно обязательно быть предпринимателем. Если вы остаетесь внутри организации, но выбираете другую работу, важно учитывать, что больше всего вам подойдет гибкая организационная структура. Неповоротливая и строго-регламентированная в сжатые сроки приведет к профессиональному выгоранию. А к репутации на рынке труда лучше подходить ответственно, частые смены работы не воспринимаются как сильные качества.

Типичный наемный менеджер

Вам комфортнее трудиться внутри организации, если вы замечаете в себе следующие превалирующие установки.

1) Концентрация на деталях (высокая). Вам трудно смотреть на годы вперед, сложно вырабатывать стратегию. Вы человек конкретики, сосредоточены на текущих задачах.

2) Приверженность процедурам (высокая). Вы – человек процедур. Привыкли к разработанным алгоритмам, вам проще и надежнее следовать им. Условно говоря, если вы привыкли искать работу через один кадровый сайт, вы с трудом переходите на альтернативный. Да и зачем? Ведь у вас уже есть хорошо проверенный инструмент.

3) Концептуальность мышления (низкая). Вам сложно дается генерация идей. Вы скорее реализатор, вы намного успешнее внедряете чужие инициативы, улучшаете уже действующие процедуры. А все предпринимательство держится на идеях.

4) Внешняя референция (высокая). Вам сложно принимать самостоятельные решения, вы привыкли опираться на чужое мнение. Неуверенность в правильности своих решений препятствует вашему продвижению как на руководящей позиции в компании, так и вовне.

5) Фокус на решение проблем (низкий). Вы избегаете рисков и конкуренции, стремитесь не замечать «подводных камней». Низкий фокус на решении проблем иногда говорит о том, что человек не нацелен внимательно изучать потребности других людей. А это приводит к тому, что предпринимательской продукт не находит свою целевую аудиторию.

6) Фокус на системе (высокий). Вам комфортно в своей зоне ответственности, и вы не стремитесь выходить за ее пределы. В то время как независимый предприниматель, особенно на первом этапе своего проекта, и бухгалтер, и маркетолог, и идейщик, и реализатор. Вы готовы совмещать все эти функции хотя бы в течение года? Когда я начинала предпринимательскую деятельность после десяти лет проведенных в организации, для меня это было серьезной стрессовой зоной.

7) Срок профессионального выгорания от пяти лет и более. Вы не любите резких скачков. Вы меняете работу не чаще одного раза в пять-семь лет. Для вас естественно занимать одну должность не менее пяти лет. Вам важно сохранять наработанную экспертизу и многолетние связи с людьми. Вас могут вгонять в стресс такие ситуации, как смена руководства или внедрение принципиально новых политик. Вы цените нажитый опыт, и не стремитесь к кардинальным изменениям.

Установки можно менять!

Практика показывает, что, учитывая свои превалирующие установки, проще подготовиться к смене режима деятельности и принять правильное решение. Вы можете заранее оценить, насколько вы готовы к вызовам, которые скрываются за конкретной ролью в организации или в предпринимательстве.

Хорошая новость: установки можно корректировать. Определив, какая установка сейчас больше всего препятствует вам в работе, поработайте с ней. Если вы не привыкли принимать самостоятельные решения, начните это делать уже сегодня. Начинайте с малых решений, постепенно переходя к более крупным. Если вам не хватает глобальности, начните изучать мировые тенденции хотя бы в своей отрасли, это расширит кругозор. Пропишите стратегию вашего развития на пять лет вперед.

Работа над собой всегда непростой процесс, но понимание своих рабочих установок помогает сделать правильный выбор в пользу той деятельности, которая больше мотивирует.

# Кто вы – эксперт или руководитель?

Марина Гуляева Генеральный директор, Новосибирск

Даже управленцы с опытом понимают, что стать настоящим руководителем могут не все. А вы можете? И нужно ли это вам?

Как-то я провела простой, но занятный эксперимент. На встрече со студентами одного из вузов я рассказывала о своем опыте в бизнесе. Передо мной была аудитория молодых ребят, и я попросила поднять руки тех, кто хочет быть руководителем, начальником самому себе и другим. Желающими оказались почти 70% присутствующих! И большая часть из них подняли руки мгновенно, даже не задумываясь.

Руководить хотят многие, и многие действительно этого добиваются, открывают свое дело или поднимаются до руководящих постов по карьерной лестнице. Однако быть руководителем компании и быть экспертом в конкретной области – это разные вещи, здесь нужны разные знания и умения, нужно любить делать совершенно разную работу. Соответственно, чтобы быть суперпрофи в той или другой роли, нужно иметь в запасе достаточно времени, чтобы эти знания и умения приобрести и потом их совершенствовать. Этому меня научил собственный опыт и об этом я хочу сегодня рассказать вам. Я не психолог, не коуч, и мои выводы основаны на собственном пути с нуля от рядового специалиста до руководителя и владельца компании. Думаю, мой подход будет полезен тем, кто привык подходить к жизни и к профессии осознанно, ставить цели и идти к ним, а не просто плыть по течению, которое куда-нибудь да вынесет – такая философия мне не близка.

«На руководителя» тоже нужно учиться

Я сама не думала быть руководителем. Мне повезло встретить на жизненном пути умного человека, который подсказал, что нужно определиться, кем ты хочешь быть: управленцем или экспертом-профессионалом, цена знаний и опыта которого на рынке высока и которого все «хотят». Этот человек преподавал у нас в вузе, но сам был бизнесменом, практиком, знал, как реально устроена сфера, для которой нас готовили. И я выбрала быть экспертом – в системе бюджетирования, которая тогда еще мало где работала.

Я стала классным экспертом, которому со временем стало тесно в одной компании – так сначала я перешла на проектную работу, а затем организовала свой бизнес. И тогда мне пришлось в сумасшедшем темпе приобретать компетенции руководителя, которых у меня совсем не было, кроме тех, что просто даны от природы. Я совсем ничего не понимала в продажах, маркетинге, стратегии, подборе персонала. Все это далось мне очень нелегко.

Первое время я многое делала сама. Большой вопрос, как выполнит задачу сотрудник, если выполнит вообще, а сама я справлюсь в два раза быстрее. Думаю, многие узнают себя в директоре, который сам составляет коммерческие предложения и расчеты в Экселе, потому что его менеджеры имеют такой уровень работы в «офисных» программах, что становится страшно за ВУЗ, который их готовил. При этом ты понимаешь, что самому делать работу менеджера неправильно, нужно обучить его – иначе какой ты руководитель. И так во многих и многих вопросах, а в моем случае это еще и сложный вид услуг (управленческий консалтинг), сложный рынок, сложнейшие продажи. Как мне пригодились бы тогда компетенции руководителя. Ниже я приведу список необходимого и для управленца, и для эксперта.

Помог ли мне багаж эксперта стать руководителем? Да, это помогло мне выйти в «свободное плавание». Могла ли я изначально сделать другой выбор, раньше понять, что хочу и могу управлять? Тоже да. Моя история – пример того, насколько сложнее стал путь до желаемой роли успешного руководителя из-за того, что я не готовилась к ней. Чем раньше вы осознанно подходите к выбору пути, вступаете на него и проходите по необходимым этапам, тем более эффективным сотрудником и более счастливым человеком вы станете.

Как сделать выбор?

Когда надо сделать этот судьбоносный выбор? Конечно, чем раньше, тем лучше. На мой взгляд, первые курсы в вузе – отличный варианты. Вы сможете осознанно больше времени уделять тем предметам, которые нужны для развития «ваших» качеств, и меньше тем, что не нужны. То же касается дополнительных занятий, курсов, мастер-классов, конференций и пр. А также очень важного момента – выбора первого места работы, вашего реального опыта.

Как определить, сможете ли вы быть лидером, управленцем? Можно воспользоваться специальными тестами на определение вашего типа, подходящей профессии и т. д. Самый доступный способ – прислушиваться к себе, определять, что вам приносит удовлетворение, комфортно ли вам брать на себя ответственность, в том числе ответственность за других, получается ли быть лидером – идут ли за вами друзья, одноклассники, однокурсники.

Я говорила, что могла изначально «записать» себя в управленцы – именно по этим критериям. У меня никогда не было мечты руководить компанией, но по поводу лидерских качеств все было понятно еще в школе. Я была лидером в классе, старостой группы в институте, организовывала мероприятия, а самое главное – была самостоятельной в принятии решений, меня не нужно было «пинать», напоминать про обязанности. Уровень самоконтроля – одно из ключевых качеств, ведь директору никто не ставит задач, не контролирует его распорядок дня.

Из руководителей в эксперты – понижение или развитие?

Моя история могла бы быть проще, обрати я внимание на лидерские качества раньше, но в общем-то путь от эксперта до руководителя вполне логичен. Если у вас есть желание и способность управлять, то вырасти до директора или открыть свой бизнес – естественное развитие своих навыков. Но что делать, если так случилось, что вы уже руководитель, но по призванию – чистый эксперт? К сожалению, по роду своей деятельности мне приходится наблюдать таких горе-руководителей, и к еще большему сожалению, часто они оказываются собственниками бизнеса, то есть боятся передать свое детище в чужие руки.

На мой взгляд, в таком случае надо быть честным с самим собой и осознанно отойти в сторону, чтобы дать возможность заниматься менеджментом тем, кто делает это профессионально и эффективно. К счастью, такие примеры есть, особенно мне запомнился один из последних наших заказчиков – владелец сибирской компании, который честно сказал: «Это не мое. Я вижу, что неэффективен в роли генерального директора и ищу себе замену, а пока выстраиваю эффективную систему управления, чтобы не потерять контроль над бизнесом». После того, как новый директор появится, он уйдет в ту сферу, в которой чувствует себя комфортно и приносит пользу компании – развитие продукта, НИОКР. Такая честная позиция, без розовых очков, без короны на голове, заслуживает уважения.

От этого выиграете вы, ваш бизнес, ваша команда, которая прекрасно видит, какой из вас руководитель, и поэтому работает не в полную силу. Так что это ни в коем случае не«снижение статуса», а наоборот правильный выбор взрослого человека.

Задайте себе вопрос: «Я эксперт или управленец?». Постарайтесь определиться, чтобы, во-первых, как можно раньше начать развиваться в нужную сторону, а во-вторых, если ваш карьерный путь уже достаточно долгий, но вы не чувствуете себя на своем месте – не бойтесь сменить вектор. Работа это не только доход, это еще и удовлетворение от самореализации – одно из лучших ощущений в жизни.

Что важно, чтобы стать классным экспертом

У вас должна быть отличная теоретическая база. Профильное образование в хорошем вузе и большой багаж дополнительных знаний.

Учиться, учиться и еще раз учиться. Важно продолжать искать новые знания, даже если вам кажется, что вы уже все знаете. Это важное правило специалиста высокого уровня. Постоянное развитие в своей теме, изучение новых технологий, методик, опыта.

Суперспециалист – это знания плюс практика, помноженные на три. Только богатый практический опыт, наложенный на отличную теоретическую базу, делает вашу стоимость на рынке труда высокой.

Я провожу много собеседований в свою компанию (на консультанта по финансам), претенденты проходят устный и письменный тесты на знания в области экономики и финансов. Половина из них не имеют даже начальных знаний – в вузе их не учили экономике предприятия, но давали много информации по экономической теории, макроэкономике. В этом смысле сильнее оказываются выпускники профильных факультетов, например «Экономика в машиностроении» (или транспорте). Вторая половина не имеет опыта применения этих знаний. Если вы решили стать финансовым директором, идите набираться опыта в разнопрофильных компаниях, узнавайте разные сферы, разную специфику. Цена финдиректора, который работал и в большой, и в маленькой компании, и в торговле, и на производстве, всегда выше.

Очень ценятся специалисты, которые работают на стыке смежных тем, являясь профи в узком вопросе. Для этого надо не лениться получать знания из смежных областей. На примере того же экономиста – если он знаете еще и бухучет, проводки, ПБУ, может сравнивать данные управленческого и бухгалтерского учета, то ценится выше.

Что должно быть в арсенале эффективного руководителя

Нет необходимости быть суперэкспертом в одной теме. Важнее кругозор, знания в корпоративном менеджменте: стратегия, маркетинг, экономика и финансы, структуры, бизнес-процессы, автоматизация.

Самое важное – быть лидером, вести за собой людей. Мне кажется, это или есть от природы, или этого нет. Если задатки есть – их нужно развивать.

Умение делегировать и контролировать. Менеджер – это не тот, кто делает своими руками, и не тот, кто раздает указания. А тот, кто знает, как ставить нужные задачи нужным людям и контролировать их исполнение. Этому нужно учиться. Если вам проще сделать самому, чем объяснить другому (возможно, это потребуется сделать не раз и не два), то это не ваша история.

Коммуникации. В этом весь руководитель: он успешен, когда умеет построить разговор с любым из сотрудников, да и вообще с любым человеком.

Ораторское искусство. На мой взгляд, формулировать мысли, выступать на публике, убеждать, передавать не только информацию, но и эмоции – навыки, необходимые руководителю. Ораторами рождаются очень немногие, этому надо учиться.

Привычка сдерживать собственные эмоции в офисе. Все мы люди, но руководитель не имеет права идти на поводу эмоций, предубеждений, сиюминутного настроения.

Понять себя и определить, каких навыков вам не хватает. На мой взгляд, для этого идеально подходит классификация функций менеджера, предложенная Ицхаком Адизесом: Производитель, Администратор, Предприниматель, Интегратор.

Не бывает людей, у которых развиты все функции, поэтому команду нужно собирать, как пазл – чтобы в результате все качества были представлены. Нужно брать непохожих на себя, как бы ни был велик соблазн окружить себя полностью понятными и близкими тебе людьми.

# Как правильно реагировать на критику

[Наталья Артемьева](http://hbr-russia.ru/blogs/1123/)

09.06.2015

Получить поддержку своих действий в современном мире почти невозможно: количество [критики](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15901/) вокруг в разы превышает количество похвалы. Как будто те, кто нас критикует, надеются, что похвалит нас кто-нибудь другой. Стиль общения изменился: интонации стали агрессивнее, замечания и рекомендации — исключительно критическими.

Стремление сэкономить время разговора приводят к тому, что люди не утруждают себя разбором ситуации и почти безапелляционно переходят к выводам: что делать, кем быть и куда человеку следует незамедлительно отправиться. Если раньше критика была прерогативой интеллектуальной элиты и старших по иерархии, то сейчас она доступна всем. Сегодня любой может оставить клиентский отзыв, написать рецензию, высказаться в комментариях… А уж сколько историй в формате «не читал, но осуждаю…»!

В подобной атмосфере становится понятно, почему социальные сети пользуются такой популярностью. Похоже, они «торгуют» дефицитом: лайки и шеринг («поделиться», по сути, имеет тот же эффект, что и «мне нравится») — быстрый способ получить одобрение и поддержку своих действий. Съел десерт в «Инстаграме» — всем «нравится», гуляешь по Барселоне — всем «нравится», лежишь на пляже с шампанским и голыми ногами — «нравится», а кто-то даже не поленился и прокомментировал: «Какой же ты классный!». Ради этого стоит обновлять ленту каждые пять минут: в реальной-то жизни вокруг только одни «неправильно», «переделай», «совсем с ума сошел», «лучше бы ты голову дома забыл». Анекдот о том, что психотерапевт будет лечить депрессию своими лайками и комментариями постов пациента, увы, весьма похож на правду. Поэтому если Цукерберг верно понимает человеческую природу, он никогда не согласится на кнопку «dislike».

Каждую секунду, осознаем мы это или нет, мы стремимся к удовольствию и избегаем наказания. Это означает, что когда мы что-то делаем — мы делаем лучшее, на что способны в данный момент, для достижения своих целей (исходя из нашего собственного представления о целях и реальности). Я утверждаю, что люди делают правильный выбор в соответствии со своим представлением о реальности, которое может не совпадать с нашим, и мы незамедлительно подвергаем их критике. К примеру, я знаю многих топ-менеджеров, чьи действия постоянно критикуются на всех уровнях. Но не знаю никого, кто пришел в компанию с целью ее разрушить.

Читайте материал по теме: [Как победить внутреннего хомяка](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p14862/)

Получается, что человек сделал лучшее, на что был способен в данной ситуации, вложил в дело всю душу и имеющиеся навыки, справедливо ожидает максимального удовольствия… а в итоге? Чьи-то слова ставят под угрозу не только весь его предшествующий опыт и образование, но и биологическую программу (повышение статуса). Как ему на это реагировать? Аплодисментами? Единственное, о чем он сейчас думает, — драться или сбежать, а не о том, как изменить ситуацию. Именно поэтому критические замечания часто неэффективны для стимулирования поведенческих изменений.

Если вам не повезло и вас критикует человек, явно пытающийся заработать свою «порцию дофамина», или не одобряющий ваших действий и личностных установок, или не верящий в то, что вы сделали максимум из того, на что были способны в заданных рамках, — работайте со своей биологической реакцией самостоятельно и немедленно.

Сконцентрируйтесь на дыхании (на 2 счета вдох и на 4 счета выдох). Это успокоит ваш мозг, снизит тревожность, и вы вновь начнете рационально мыслить.

Выпейте холодной воды и расслабьте тело (откиньтесь на спинку стула, измените положение ног, пройдитесь) — это также даст правильный сигнал вашей нервной системе.

Объясните оппоненту свои цели, расскажите, почему вы выбрали именно такие действия.

Помните, что речь идет о конкретных действиях и критические слова собеседника не представляют угрозы вашей семье, здоровью, опыту и образованию (никто дипломов у вас не отберет).

Пункты 3 и 4 станут «доступны» вашему мозгу только после выполнения элементарных физиологических действий из пунктов 1 и 2.

Читайте материал по теме: [Ведите себя как лидер до того, как вы им станете](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p12461/)

Да, и не всю критику возможно осмыслить. Поэтому спросите себя: кто моя референтная группа? Чья критика мне интересна и важна? Все зависит от ваших целей: если вы стремитесь к карьерному росту, то критика со стороны руководства имеет первостепенное значение, а если планируете стать мировым экспертом в своей области, тогда мнение других профессионалов в этой области, безусловно, важнее (простите меня, руководители!).

Я знаю, что многие управленцы понимают, как болезненно воспринимают подчиненные их критику и не находят ничего лучше, чем… вовсе избегать критических замечаний. Это тоже не вариант. Работа ведь должна делаться, что-то нужно менять. Чтобы избежать негативных последствий для обеих сторон, попробуйте не экономить время и изменить формулировки, позволяющие сохранить индивидууму высокий статус.

Дайте человеку возможность самому высказаться, оценить себя и рассказать о своих целях. Уточните, считает ли он свои действия лучшим способом достижения своих целей?

Не говорите о человеке в целом и о его поведенческих проявлениях как константе. Обсудите только те действия, которые вы наблюдали и которые, возможно, были исключением из правил.

Используйте «исследовательский» язык: предполагайте, высказывайте гипотезы, но не утверждайте. Это даст человеку возможность не опасаться за свой статус, а размышлять над вашими словами.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Казалось бы, эти правила очевидны. Но то ли из-за лени, то ли из-за соблазна «легкой добычи» (критикуя, легко повысить собственный статус), то ли недооценивая степень влияния критических слов на психику и биологические процессы другого человека, мы, перефразируя Чехова, продолжаем швырять в лицо мокрое полотенце, вместо того, чтобы аккуратно подавать пальто».

Судя по тому, как легко это проделывал на тренинге Коля – я думаю, у нас получится.

# 50 признаков лидера

1. Лидер – это, прежде всего, сильный характер.

2. Лидер не ждет приказа – лидер действует сам.

3. Лидера отличает от всех остальных смелость поступков.

4. Лидер, как правило, лидер во всем.

5. Лидер способен вести за собой тысячи.

6. У лидера много советчиков.

7. Лидерами не рождаются – лидерами становятся.

8. Все люди от рождения лидеры.

9. В корне лидерства лежит оптимизм.

10. Главный соперник лидера – это он сам.

11. Лидера отличают хорошее настроение и трезвый рассудок.

12. Лидер всегда знает, чего он хочет.

13. Лидер любит жизнь.

14. Уход лидера может стать причиной распада организации.

15. Лидер не боится разрушить, чтобы построить вновь.

16. Лидер, как правило, развит не только физически.

17. Лидер обладает теми качествами, которыми не обладают те, кто его окружает.

18. Лидеру пытаются подражать.

19. Лидер знает, зачем просыпается.

20. Утверждения лидера не оспоримы.

21. Лидера может понять только другой лидер.

22. Лидеры не воюют друг с другом, а сотрудничают.

23. Лидер не стремится быть кем-то, он всегда остается собой.

24. Лидеру комфортно и одному.

25. Кризисы и перемены для лидера время – активных действий.

26. Главный авторитет для лидера – он сам.

27. Лидер не отрицает чужих мнений, за счет них он обосновывает свою точку зрения.

28. Для лидера нет сложностей – есть задачи.

29. Лидер успевает все.

30. Даже самый ярый неудачник рядом с лидером чувствует себя успешным.

31. Лидер всегда идет только вперед.

32. Хотеть быть лидером и делать для этого что-то, две разные вещи.

33. Лидерство – это, прежде всего, волевые решения.

34. Лидер – это человек не стандартных взглядов.

35. Лидер не воюет – он завоевывает.

36. Целый коллектив не может подавить волю лидера.

37. Настроение лидера создает настроение всем окружающим.

38. Лидер вдохновляет людей совершать подвиги.

39. Девиз лидера: «Один в поле воин».

40. Никто и ничто не заставит лидера свернуть с пути без его желания.

41. Только смерть может остановить лидера.

42. Лидер является эталоном веры.

43. Лидер смеется над трудностями.

44. Преграды в лидере пробуждают азарт и интерес.

45. Даже в спокойствии лидер остается лидером.

46. Лидер не напрягается – он живет.

47. Жизнь лидера всегда впечатляет.

48. Лидера нельзя создать по шаблону.

49. Лидерство периодически просыпается в каждом.

50. О лидерах складывают легенды.

# Успешный руководитель быстро принимает решения

[Джек Зенгер, Джозеф Фолкман](http://hbr-russia.ru/blogs/681/)

17.08.2015

Стало очевидно, что в последние годы бизнес идет вперед семимильными шагами и, чтобы оставаться на плаву, руководителю не следует сбавлять темп.

Легко говорить. Но так ли это на самом деле? Есть ли реальная связь между темпом и эффективным управлением?

В общем-то — да.

Совсем недавно мы проанализировали 360 оценочных листов, оформленных на 50 тысяч руководителей, для того чтобы понять, что думают они сами на тему влияния темпов современного мира на эффективность деятельности руководителя. Для этой цели мы ввели так называемый «индекс скорости», который измеряет темпы тремя простыми способами: умеет ли управленец вовремя выявлять проблемы и замечает ли он/она намечающиеся тенденции, как быстро руководитель реагирует на проблемы и может ли он/она быстро провести необходимые изменения (если вы хотите поучаствовать в тесте и сами оценить свои способности, пройдите по [ссылке](http://zengerfolkman.com/pace-assessment/)).

Нас интересовало, как высокие баллы по индексу скорости коррелируют с рейтингом общей эффективности руководства. Получив эти данные, мы сосредоточили свое внимание на лидерах в этом сегменте (это были те 10% кандидатов, которые были названы своими же коллегами лучшими).

Выводы, которые мы сделали, оказались следующими: из 5711 руководителей, принявших участие в опросе, 2% были признаны лучшими по скорости выполнения задач и развития, но их не назвали особенно эффективными (это около 114 руководителей от общего количества); 3% были признаны эффективными менеджерами (это 170 человек), что означает полное доверие со стороны людей, но их не назвали в числе тех, кто быстро принимает решения. А вот 95% (что составляет 5400 участников от общего числа) были признаны и эффективными, и идущими в ногу со временем. Что, впрочем, означает, что делать хорошо лишь немногим лучше, чем делать быстро, а потому обе характеристики жизненно важны для современного руководителя, чтобы быть признанным и востребованным в обществе.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Что же делает лидера быстрым и эффективным? Мы всесторонне исследовали возможные отзывы и комментарии более чем 700 тыс. коллег, чтобы понять, что отличает быстрых и эффективных лидеров от тех, кому явно не хватает скорости, или тех, кто слишком спешит, да не поспевает и часто спотыкается. Вот пять ключевых факторов, которые мы расположили по убыванию в их важности.

1. **Люди, которые с ними работают, доверяют их способности трезво рассуждать и принимать взвешенные решения**. Если не будет доверия, сотрудники будут попросту сопротивляться быстрому движению вперед, да и в принципе движению как таковому. В том, на основе чего возникает доверие, нет никакой тайны: опытные лидеры зарабатывают репутацию с помощью длинной череды успешных проектов, что основано на прочных доброжелательных отношениях и убедительности своего таланта и знаний. Если вы новичок и ваши коллеги не так хорошо вас знают, чтобы доверять вашим выводам, вам следует формировать доверие к себе, детально объясняя логику ваших рассуждений, которая привела к конкретному решению. Мудрым шагом будет также поделиться своим решением с человеком, которому все доверяют, и заручиться его или ее поддержкой.
2. **Они объясняют свое видение и выбранную ими стратегию своим коллегам**. Когда люди видят свою деятельность как часть общего дела, они быстрее осознают свою роль и быстрее выполняют свою задачу в общей работе. Не так уж трудно быстро продвигаться вперед, когда каждый имеет ясное представление о том, что вы делаете и, что не менее важно, чем вы заниматься не будете. И напротив, говоря простыми словами, если люди не видят дороги перед собой, они не двигаются вперед. Именно поэтому комфортная скорость, с которой развивается организация, зависит от того, насколько хорошо сотрудники понимают стратегию развития фирмы.

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

1. **Они лично демонстрируют приверженность общему делу**. Высокие темпы нередко влекут за собой ощущение риска. Человек, который стремится не брать лишнюю ответственность на свои плечи, будет вынужден двигаться медленно. В целом, людям приятнее работать в размеренном режиме. Требуется немало мужества, чтобы двигаться быстрее и увлекать за собой остальных.
2. **Они — носители высококлассного знания и опыта**. Если бизнес-лидерам не хватает компетентности, им следует остановится и провести работу над ошибками. Недостаток знаний отбрасывает вас в омут неуверенности, где вашим единственным намерением будет желание действовать медленно и осторожно. Напротив, обладая высококлассной компетенцией и профессионализмом, вы сможете быстрее продвигаться вперед и принимать более эффективные решения. Впрочем, наш опыт свидетельствует о том, что в некоторых случаях собственная гордость человека не дает ему обратиться за помощью к тому, чьи профессиональные знания и навыки могут помочь делу и ускорить любой процесс. Имея в голове принцип полагаться лишь на себя, они решают проблему самостоятельно.
3. **Они устанавливают амбициозные цели**. Легкодостижимые цели позволяют людям реализовать их играючи. Амбициозные цели подпитывают необходимость в постоянном наращивании темпов. Они вдохновляют людей на реальную деятельность, а не на раздумывания.

Любопытно, насколько часто выбранный нами путь формирует наше отношение. Давайте признаемся — медлительность зачастую просто скучна. Подумайте о людях, с которыми вы работали: о тех, кто двигается на высокой скорости, и о тех, кто двигается постепенно, все взвесив и убедившись, что все завершено. Разумеется, темп не может заменить собой рассуждения и анализ. И да, действительно, слишком высокая скорость заставляет людей чувствовать себя вечно спешащими и измотанными. Впрочем, если ваша компания стала слишком инертной, возможно, сейчас самое время подумать о наращивании темпов.

# Хороший лидер – славный парень?

[Джо Панепинто](http://hbr-russia.ru/blogs/1157/) 24.07.2015

Чтобы решить, что надеть в первый день работы в качестве директора по стратегии Genuine Interactive, маркетингового интернет-агентства, понадобилось три секунды: джинсы и та мятая льняная рубашка, да! Труднее было отобрать книги.

В итоге я взял одну: «The Power of Nice: How to Conquer the Business World with Kindness» Линды Каплан Талер и Робина Коваля. Принципы взаимоотношений, изложенные в первой главе, я разделаю всецело, но для стратегического лидера важнее всего восьмая глава: «Заткнись и слушай».

Мы все — и в роли стратегов, и в качестве рядовых сотрудников, партнеров, друзей, родственников — склонны делиться своими гениальными прозрениями и упускаем из виду самое важное в общении и в отношениях.

В мире полно фирм, предлагающих одни и те же услуги примерно по одинаковым ценам, поэтому удача или провал зависят в конечном счете от того, захотят с вашей командой иметь дело или нет. И точно то же самое происходит внутри компании: Тара Бэк, мой прежний начальник, а теперь глава лаборатории в Google, говаривала, что успех в компании зависит от того, сколько людей хотели бы видеть вас членом своей команды.

Консультируя специалистов по качеству обслуживания клиентов при выборе посредников, Forrester Research рекомендует: «Всегда проверяйте, насколько это агентство готово дать неприятный, но нужный совет или каково будет с ним работать, если что-то пойдет не по плану». И вот тут возникает вопрос «доброты и хорошего поведения». Пока все ладится, все добрые и славные. А как вы себя поведете в трудной ситуации?

Согласно моему опыту твердость и приятность вполне сочетаются. Самые успешные стратеги решительны и неукротимо любознательны, почти как репортеры из таблоидов, только без зловредности. Пять целей, перечисленных в восьмой главе, мне показались удачным руководством на тот момент, когда мы с новой командой закладывали основы стратегии.

Позвольте собеседнику быть умнее вас. Тот, кто изо всех сил пытается выбиться в умники, останется в дураках. Однажды клиент при мне заявил нашему стратегу, что тот смахивает на всезнайку-почтальона из шоу «Веселая компания» (и этот клиент от нас ушел). Да, сдержаться порой бывает ой как трудно, особенно молодым людям, которые хотят продемонстрировать свое превосходство — но тут-то и пригодятся наставления хороших менторов.

Читайте материал по теме: [Сможете ли вы на самом деле улучшить свой коэффициент эмоционального интеллекта?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p12459/)

Не усложняйте. Жизнь и так непроста. Клиенты и коллеги ожидают от нас профессионального умения объяснить все просто и доходчиво. Очень трудно сосредоточиться на собственном рассказе, а не на слайдах, но я напоминаю себе и команде, что мы ведем с клиентом приятный разговор и совсем не хотим важничать перед ним или выглядеть людьми, склонными все усложнять.

Спрашивайте, а не утверждайте. Даже если вам заведомо известен ответ, имеет смысл попросить собеседника сформулировать его за вас — и вы будете приятно удивлены тем, что услышите. По моему опыту этот прием к тому же помогает выразить уважение к проделанной работе и к людям, которые ее выполнили.

Поменьше спорьте. Ну, правда. Не надо. У каждого есть свой способ, свой подход к проекту, каждый вносит свой вклад. Но, если вы вместо интересных предложений будете бросаться контраргументами и обвинениями, вас вряд ли позовут в команду.

Читайте материал по теме: [Признаки того, что вам недостает эмоционального интеллекта](http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p15274/)

Могу сослаться на многочисленные авторитеты: все они — от Ричарда Брэнсона до Барри Бергмана — признают, что приятность в общении вполне совместима с деловым успехом. Нужны еще доказательства? Возьмите книгу «Return on Character: The Real Reason Leaders and Their Companies Win. Книга основана на семилетнем исследовании 84 гендиректоров и 8000 их подчиненных. Итог: лидеры, проявляющие сочувствие, ответственность, способность прощать и забывать — то есть именно «хорошие и славные люди», — добиваются впятеро большей отдачи, чем их коллеги, никогда не проявляющие таких качеств или проявляющие их крайне редко.

Итак, приступая к новой работе, я буду помнить двойной принцип: ты сможешь стать хорошим человеком, если поставишь себе такую задачу, и такой человек приходит к финишу первым.

ДЖО ПАНЕПИНТО

Старший вице-президент и директор по стратегии Genuine Interactive

# В семье вы лидер?

[Тони Шварц](http://hbr-russia.ru/blogs/663/)

05.05.2015

Один из величайших подарков, который вы можете сделать детям, — научить их откладывать удовольствие, установив границы и подавая им личный пример.

Этот же подарок вы можете сделать своим сотрудникам или подчиненным.

Я задумался над этим, прочитав как-то замечательную, душераздирающую статью Мэтта Ричтела в The New York Times «Growing up Digital: Wired for Distraction» («Поколение кнопки: запрограммированы развлекаться»). Речь идет о воздействии новых технологий на способность детей к концентрации внимания.

Хотя статья очень сильная, многие, боюсь, не дочитали ее до конца — текст длинный, а от расстройства внимания нынче страдают не только дети. На прошлой неделе был опубликован мой блог [«Внимание: в осаде»](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15742/).

В этой одержимости все время оставаться на связи дети всего лишь подражают нам — пусть и с преувеличениями. И последствия для них становятся все более и более явными.

Ребенок, обменивающийся ежедневно сотнями сообщений с приятелями, часами играющий в видеоигры и каждый три минуты проверяющий Facebook, удовлетворяет две свои основные потребности: он получает краткое, малое и мгновенное удовлетворение и избегает страха и одиночества. «От видеоигр во мне пустота не растет, — сказал Ричтелу студент Шон МакМуллен, — наоборот, они заполняют эту пустоту».

Самая очевидная проблема: уткнувшись в эти возможности развлечься или уйти от реальности, дети не включаются в учебу и не учатся мыслить сколько-нибудь сложно.

Читайте материал по теме: [4 вредоносных мифа, в которые все еще верят многие компании](http://hbr-russia.ru/upravlenie/proizvoditelnost-truda/p15150/)

В недавнем исследовании выяснилось, что плохие оценки часто получают 47% активных любителей современных технологий и лишь 27% тех, кто этими развлечениями не злоупотребляет. Ричтел видит прямую корреляцию между проблемами в школе и количеством времени, проведенного детьми в интернете.

В офисе происходит примерно то же самое: мы отвлекаемся от работы, заслышав «дзинь» очередного упавшего в ящик письма (обещано немедленное удовлетворение, правда, это обещание редко сбывается). Электронные послания прерывают то дело, которым мы заняты в данный момент — и когда мы переключаемся с одного задания на другое и обратно, на выполнение основной работы уходит заметно больше времени, а ошибки множатся как снежный ком.

Ничто так не способствует высокому качеству работы и повышению продуктивности и не приносит такого удовлетворения, чем глубокое погружение в важное задание. Но, чтобы сосредоточиться, нужно отказать себе в немедленном удовлетворении, в постоянных отвлечениях — а это ой как непросто.

Читайте материал по теме: [Сон важнее еды](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/upravlenie-vremenem/p15359/)

Вот какие уроки следовало бы извлечь и родителям, и руководителям:

Во-первых, подавайте пример желаемого поведения. Если вы все время проводите, уткнувшись в iPhone или в телевизор, ваши дети переймут эту манеру. Если, разговаривая с людьми, вы все время коситесь на компьютер, вы опять-таки показываете им, как следует себя вести.

Во-вторых, признайте, что на эти технологии можно подсесть точно так же, как на любой наркотик, и на любое средство получить немедленное удовлетворение или быстро избавиться от боли.

«Иногда я говорю себе: нужно остановиться и сделать домашнее задание, но я не могу», — признался Ритчелу Виджей Сингх (и ему вторят его друзья). Родители должны строго ограничивать игры и общение в сетях.

Не вовсе запретить это удовольствие — едва ли такая крайность возможна, но помочь детям обрести глубокое и подлинное удовлетворения от полного погружения в работу и от того, что удалось решить сложную задачу.

Руководители должны подавать пример и поощрять сотрудников отключать электронную почту и полностью сосредотачиваться на самых сложных проектах.

В-третьих, родители и педагоги должны приучать школьников к новой форме работы. И домашние задания, и офисные дела лучше всего выполнять порциями максимум по полтора часа непрерывной работы, а затем полноценный отдых.

В паузы человеческий мозг успевает усвоить новый опыт, сочетать его с прежним и достичь определенного синтеза. Постоянная подключенность лишает нас высшего синтеза.

Я не предлагаю бороться с новыми технологиями. Но пора научиться разумно их использовать, а то пока что они используют нас. Кто готов проложить новый путь?

# Суть лидерства

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/) 26.10.2015

**Вопрос этой недели:**

*Мне трудно руководить своей командой. Никто не хочет выполнять мои инструкции, а от этого зависит успех проекта. Что я делаю не так?*

Ответ на вопрос «что не так?» очень прост: вы забыли, что успех проекта зависит от команды гораздо в большей степени, чем лично от вас.

Я много лет работаю с выдающимися бизнес-лидерами и как их наставник, и как коуч. Один клиент, назовем его Чарли, принадлежит к числу моих любимцев: я потратил на него очень мало времени, а результат — блестящий.

Чарли возглавлял зарубежный филиал крупной транснациональной корпорации, в котором трудилось более 50 тысяч человек. Гендиректор знал ему цену и попросил меня помочь Чарли еще более укрепиться в этой роли, стать подлинным лидером, обеспечить в компании синергию. Чарли с готовностью вовлек в эту работу всю команду. Каждый сотрудник постарался наладить конструктивные отношения с коллегами из других отделов. Все постоянно отчитывались о своих успехах, учились у коллег и делились полученными знаниями. Они не забывали поблагодарить каждого за идеи и предложения и добивались их эффективного применения.

Еще раз подчеркну: из всех моих клиентов Чарли понадобилось меньше всего времени на коучинг. Очень мало времени на коучинг — и стремительное улучшение работы. Меня как консультанта это не могло не научить смирению. Под конец совместной работы я поделился своим наблюдением с Чарли: «Похоже, мы с вашей командой работали гораздо меньше, чем с любой другой, но результаты у вас — просто поразительные. Какой же вывод должен я из этого сделать?».

Читайте материал по теме: [Настоящий лидер признает свои ошибки](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p16196/)

Чарли обдумал мой вопрос. «Вам следует понять, — ответил он, — что успех ваших клиентов — это не ваш успех, а успех тех, кто обратился к вам за помощью». Усмехнулся и продолжал: «И то же самое обо мне: успех моей компании — это не моя заслуга, это результат усилий всех тех прекрасных людей, с кем я работаю».

Какая мудрая мысль! В современной теории лидерства об этом мало говорят. По большей части в бизнес-литературе превозносится именно заслуга одного человека. Все начинается с конкретного лидера и на нем же и заканчивается, ему приписывают все перемены к лучшему, он ведет свою команду к победе, не будет его — и все собьются с намеченного курса.

Но ведь это неправда. Вспомните поговорку: «Лучший лидер — тот, кого и не замечают. Когда работа закончена, все скажут: “Мы сами справились”».

Настоящие лидеры вроде Чарли понимают, что талантливый руководитель или приглашенный компанией коуч не может быть единственным творцом успеха. Лучшие из лучших знают, что долгосрочные результаты создаются совместными усилиями всех людей, а не только тем, кто занимает высокую должность.

**МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ**

Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»

# Качества лидера

[Эрнест Уилсон](http://hbr-russia.ru/blogs/1196/) 01.10.2015

Многие люди, в том числе огромное количество комментаторов, в ужасе содрогнулись от жестких практик менеджмента, обличенных в гневной [статье](http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=0) The New York Times, посвященной Amazon. Содрогнулся в том числе и Джефф Безос, основатель и глава этой корпорации. В меморандуме своим сотрудникам он провозгласил: «Терпимость к подобному недостатку эмпатии должна быть равна нулю».

Он прав не только по-человечески, но и по-менеджерски: и для Amazon, и для любой другой компании эмпатия скоро станет обязательной.

Три года мы с коллегами из Школы журналистики и медиакоммуникации им. Анненберга при Университете Южной Каролины обошли вдоль и поперек Соединенные Штаты и ездили в другие страны, встречались с бизнес-лидерами и расспрашивали их, какие качества требуются нынче руководителям, чтобы преуспеть в цифровой глобальной экономике. Они выделили пять ключевых требований: способность к адаптации, кросс-культурный менеджмент и компетентность в этом вопросе (умение думать, действовать и перемещаться поверх разнообразных барьеров), всестороннее видение (холистическое понимание, способность распознавать паттерны проблемы и ее решения), любознательность и, разумеется, эмпатию.

Эти коммуникационные навыки (soft skills) вместе составляют особую систему ценностей. В совокупности они образуют «третье пространство», которое резко отличается от двух других подходов, издавна господствовавших в деловой сфере — от инженерного подхода и традиционного MBA.

Откровенно говоря, когда в опросах стало появляться слово «эмпатия», я поначалу был удивлен. Интервью мы брали у самых известных людей, и эмпатия никак не ассоциировалась в моем представлении с жесткой конкурентной борьбой. Я думал, речь пойдет о настойчивости, дерзости, твердости.

Читайте материал по теме: [Чего я стою на самом деле?](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15605/)

Позднее, когда мы сообщили о результатах своего исследования другим руководителям, многие подтвердили, что эмпатия — главное из пяти обнаруженных нами ключевых качеств (хотя большой популярностью пользовалось также всестороннее видение и любознательность). Предпочтение, выказываемое эмпатии, поистине интернационально. Его выражали и специалисты по организации мероприятий в Лос-Анджелесе, и руководители ИТ-компаний на Манхэттене, а также пиарщики из Шанхая, владельцы интернет-бизнеса и инвесторы, собравшиеся в Пекине в Jockey Club. Также огромную потребность в эмпатии чувствуют основатели римского стартапа и парижские рекламщики. Дальнейшие доказательства нам предоставляет Фейсбук: Марк Цукерберг недавно пообещал сделать специальную кнопку для выражения сочувствия к прочитанному статусу.

Что такое эмпатия? Это свойство эмоционального интеллекта, родственное культурной компетенции. Эмпатия позволяет нам увидеть мир глазами другого человека и понять уникальную точку зрения другого.

Почему эмпатия стоит выше других ценностей? Мы нашли несколько объяснений.

Во-первых, монолитная группа — «целевая аудитория», как ее представляли себе прежде: пассивный покупатель, на все согласный пациент, ленивый лежебока — ушла в доинтернетное прошлое, когда коммуникации строились в одном направлении, от продавца к покупателю. Ныне коммуникации двусторонни. Современная многообразная и весьма громкоголосая аудитория требует, чтобы ее услышали, иначе клиенты уйдут к конкурентам. Значит, эмпатия необходима, чтобы понять этих людей и выяснить, что им нужно.

Читайте материал по теме: [5 признаков того, что пора менять работу](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/p15843/)

Значение эмпатии возрастает, потому что бизнес компаний ведется на все более разнообразных рынках, далеко за пределами США: в Европе, Японии и иных несхожих культурах. Тут не помогут ни технические знания, ни деловая хватка. Нужна искренняя заинтересованность, желание постичь различные культурные предпочтения.

Эмпатия важна и внутри самой компании. Многие корпорации отказались от жесткой иерархии, от руководства по вертикали, в уверенности, что сотрудничество принесет лучшие плоды, чем та не на жизнь, а насмерть конкуренция, что существует, как оказалось, в Amazon. В таких организациях для успеха стали важны отношения и умение убеждать. А чтобы эффективно убеждать, опять-таки нужна эмпатия (как в комиксее о Дилберте есть глава кадрового отдела, который страдает как раз от недостатка эмпатии).

Нужно также учесть менталитет миллениалов. Это поразительное поколение: с одной стороны, их часто изображают безумными нарциссами, столь поглощенными собой, что они даже во время разговора не отрывают взгляда от экрана смартфона. С другой — столь же часто говорят, что молодежь хочет работать в социально значимых компаниях, чьи ценности совпадают с ее собственными (результаты продолжающего [исследования](http://www.pewresearch.org/topics/millennials/) миллениалов в Pew Research Center и еще [одного](http://www.brookings.edu/research/papers/2014/05/millenials-upend-wall-street-corporate-america-winograd-hais) недавно опубликованного). Нарциссы или не нарциссы, их уже 80 миллионов в одних только Штатах, это сейчас главная рабочая сила, а чтобы руководить ею и куда-то ее направлять, придется понять каждого в отдельности — такое понимание возникает не из общих описаний, а только из эмпатии.

Хотя повсюду говорят о необходимости эмпатии, нельзя сказать, что она равномерно распределяется по всем уровням управленческой пирамиды. Согласно неопубликованному исследованию наших выпускников последних десяти лет — сейчас все они руководители — эмпатии чаще всего недостает менеджерам среднего звена и тем, кто на самом верху, то есть ее не хватает именно там, где она наиболее насущна, ведь поведение этих людей отражается на многих.

Классическая карикатура в New Yorker отлично передает мрачную иронию ситуации: босс, сидя за огромным столом, говорит несчастному подчиненному: «Нам не требуется понимать друг друга — достаточно, чтобы вы поняли меня».

Эмпатия, конечно, еще не все. Если утреннюю овсянку Безоса приправить эмпатией, этим проблемы не решишь. Вновь и вновь мы слышим, как лидеры бизнеса мечтают получить сотрудников всех уровней, одаренных всеми пятью навыками. Допустим, внутренняя эмпатия у вас есть, но вы не умеете ее выразить, потому что вам не хватает способности различать особенности окружающих, любознательности, чтобы в них разобраться, всестороннего видения, чтобы найти выход из ситуации или готовности адаптироваться, чтобы меняться в соответствии с ней. Нужны все пять, но эмпатия — эмоциональная их основа и потому главное качество успешных лидеров.

**ЭРНЕСТ УИЛСОН**

*Декан Школы журналистики и медиакоммуникаций им. Анненберга при Университете Южной Каролины.*

# Как учиться лидерству

[Джанпьеро Петриглиери](http://hbr-russia.ru/blogs/886/)

18.09.2015

Рука Мела взметнулась вверх внезапно и резко — прямо-таки гром с ясного неба. Я еще толком не объяснил параметры курса по лидерству, который намеревался читать в ближайшие недели.

— Профессор, у меня вопрос! — И я предоставил ему слово. — Почему вы решили, что можете научить нас лидерству?

Я огляделся по сторонам. Полная аудитория сбитых с толку менеджеров молча таращилась на меня. Первые пять минут первого занятия — а мои студенты успели усомниться в лидерстве. В моем лидерстве.

Мел пробил мои данные по интернету и выяснил, что я десять лет учился на врача, стал психиатром, а потом примерно столько же времени преподавал в бизнес-школах. Я проводил исследования лидерства, преподавал, занимался коучингом с тысячами студентов программ MBA и топ-менеджеров, консультировал, вел программы развития лидерства для крупных компаний — все это Мел разглядел под микроскопом поисковой машины Google и пришел к выводу, который и бросил мне в лицо: я всего лишь теоретик.

Хотя я работал и с частными, и с государственными компаниями, сам я не создал свой бизнес, не владел им и не руководил. Мои акции не взлетали в цене, мой продукт не выходил на рынок, не случалось, чтобы под моим руководством (благодаря или вопреки ему) сокращали штат сотрудников. То есть в глазах Мела у меня не было оснований претендовать на роль наставника в таком тонком деле, как лидерство.

Мел — персонаж вымышленный. Ни один студент еще не задавал мне этот вопрос так откровенно, так прямо и так быстро. Но под конец курса многие признавались в подобных сомнениях: мое образование, моя квалификация, те навыки и достижения, которыми я горжусь, для Мела и ему подобных, кто спешит добраться до вершин корпоративной иерархии, скорее — грехи, и мне следовало бы их как-то искупить.

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

Менеджеры ищут курсы, которые превратили бы их в лидеров, но вопрос Мела, порой невысказанный, висит в аудиториях многих бизнес-школ и в конференц-залах. Некоторые преподаватели заранее отвечают на него, сообщая о своем профессиональном опыте или же словно невзначай упоминая имена знакомых гендиректоров. Другие же сразу говорят, что «научить лидерству» не входит в их учебные задачи: они предоставят студентам возможность научиться этому самим. А многие утешаются мыслью, что вопрос так и не будет задан вслух, и обходят его на цыпочках, по поговорке «не примечая слона».

И это печально. Ведь это отнюдь немаловажный вопрос: «Кто может научить или поможет нам научиться лидерству?». Его нужно решать в первую очередь, чтобы рассеять два предвзятых суждения и выявить фундаментальную истину, на которой основан процесс обучения.

Первое предвзятое мнение: лидер — это человек на руководящей должности. Ошибочность такого отождествления становится ясной, как только представишь себе всех управленцев, с кем доводилось иметь дело. Разве все они были лидерами? Разве каждый из них мог чем-то научить и у них с охотой учились? Скорее всего, одни были в таком смысле лидерами, а другие вовсе нет.

Читайте материал по теме: [8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13141/)

Второе предвзятое мнение: лидерство передается в виде советов или примеров от тех, кто уже имеет опыт лидерства, тем, кто пока его не имеет. Разумеется, брать пример с ролевой модели всегда полезно. Однако на одном только подражании лидер не вырастает, и одних теорий, как бы они ни были полезны, тут недостаточно.

Мы учимся быть лидерами на собственном опыте — руководя и следуя за лидером. Даже если официально вы лидером еще не были, вам, несомненно, доводилось брать на себя такие обязанности и на работе, и в других жизненных ситуациях. Наверное, вы, как большинство известных мне менеджеров, как раз чаще выступаете в роли лидера, чем в роли ученика. Работа давит, все происходит очень быстро, времени и места на то, чтобы разобраться с уроками, получаемыми в жизни, почти не остается. Вот где могут пригодиться курсы лидерства — они помогут вам вникнуть в собственную историю, проанализировать свои привычки и приемы как бы со стороны, при участии других людей, которые, возможно, имеют иной опыт и не вполне разделяют ваш подход. Это расширяет возможности обучения — и в итоге повышается качество лидерства.

В недавнем исследовании мы вместе с Дженнифер Петриглиери и Джеком Вудом выяснили, что совместная работа с профессионалами, которые придерживаются разных взглядов и систем ценностей, помогает руководителям присмотреться к своему опыту и извлечь из него уроки, выстроить личные основы, необходимые для умного, эффективного и ответственного лидерства. Поэтому квалификация и практический опыт преподавателя и коуча не так важны, как их умение помогать ученикам вникать в собственный опыт.

Читайте материал по теме: [Настоящий лидер признает свои ошибки](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p16196/)

Вы пришли на курсы лидерства: помогут ли вам занятия, учителя, сокурсники присмотреться к прошлому и нынешнему опыту, извлечь из него существенные уроки? Готовы ли они серьезно отнестись к вашему опыту, но, если нужно, поспорить с вашими выводами? Принудят ли вас присмотреться к тому, что вы принимаете как должное или упускаете из виду? Бросят ли вам вызов, чтобы вы сформулировали, дополнили, а то и пересмотрели свои представления о себе, лидерстве и устройстве мира? А вы сами готовы открыться и принять участие в этой работе? Вот те вопросы, которые нужно задать себе, прежде чем обратиться к кому-то с просьбой помочь вам стать лучшим лидером.

С такой точки зрения вопрос Мела касается не столько знакомства преподавателя с практикой бизнеса — это вопрос доверия. Попав в новую для себя среду, столкнувшись со сложными, подчас пугающими проблемами, когда нам приходится пересмотреть весь свой жизненный опыт — конечно, мы критически присматриваемся к человеку, который стоит перед аудиторией и хотим знать, можно ли ему верить. Умеет ли он слушать, готов ли понять и учесть нашу точку зрения. И беспокойство тем сильнее, чем менее знаком вам этот человек — поскольку я не принадлежу к миру бизнеса, мне приходится доказывать моим студентам, что я уважаю их мнение, понимаю их тревоги, и верю, что сумею помочь в достижении целей.

Читайте материал по теме: [Папа Франциск о пятнадцати главных недугах современного лидерства](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p15736/)

Так и должно быть. И я согласен, что такие вопросы нужны, высказанные и невысказанные — хотя они нелегки, но это часть моей работы. Тем более что люди задают их из справедливого сомнения, а не с чувством презрения или превосходства: недоверие сочетается с любопытством, а не с заведомым отказом. Вообще-то лидеры частенько сталкиваются и со скептиками, и с циниками, так что сегодня под микроскопом рассматривают меня, а завтра — непременно вас.

Завтра вы, полный надежд и наилучших намерений, войдете в аудиторию, и то имя, которое еще вчера собравшиеся в ней люди проверяли по интернету, обретет лицо. Вам нужно будет заслужить доверие большой группы людей, многие из которых не имеют с вами ничего общего. И кто-то открыто или намеком задаст вопрос: с чего вы взяли, что можете быть лидером? Не сердитесь — вы сами на это подписались. И сейчас важно не чем вы занимались в прошлом, а как вы поступите сейчас. Тут-то вам, возможно, и пригодится курс лидерства, где уважали честное сомнение и не уклонялись от вопроса о доверии. Тот курс, на котором в самом деле можно было обучиться лидерству.

**ДЖАНПЬЕРО ПЕТРИГЛИЕРИ**

*Доцент в области поведения в организациях в Школе бизнеса INSEAD*

# Лучший совет по лидерству, который я когда-либо получал в своей жизни

**19 октября 2015**|**Маршалл Голдсмит**

**Вопрос:***Как профессиональный коуч вы постоянно даете своим клиентам советы, а какой лучший совет получили в жизни вы сами?*

Как любой докторант я верил в собственный разум, мудрость, глубокое знание человеческой природы. Я сам себя то и дело изумлял своей способностью точно судить о других людях и различать их недостатки.

Моим наставником был профессор Фред Кейс, он также возглавлял комиссию городского планирования города Лос-Анджелеса, где я и собирал материал для своей работы. На тот момент он был главным человеком в моей профессиональной жизни, к тому же я глубоко его уважал. Он очень много сделал для того, чтобы город стал лучше. И он многое сделал лично для меня.

Обычно он был весел и бодр, но в тот день был чем-то расстроен. Поглядел на меня и заворчал: «Маршалл, что с вами такое? Мне в мэрии многие жалуются, что вы постоянно сердитесь, всем недовольны, агрессивны. Что происходит?»

«Вы себе не представляете, как неэффективно городское управление!» — выпалил я в ответ и сходу привел множество примеров того, как неразумно расходуются деньги налогоплательщиков. Мне казалось, наш город сразу стал бы намного лучше, если бы только меня послушали.

«Поразительное открытие! — насмешливо парировал доктор Кейс. — Маршалл Голдсмит обнаружил, что городские власти работают неэффективно. Вы уж не обижайтесь, мой друг, но мой парикмахер из того заведения за углом много лет твердит то же самое. Другие проблемы есть?»

Не устрашившись такого отпора, я гневно продолжал свою речь, обличая явный фаворитизм в пользу богатых или политически влиятельных персон.

Доктор Кейс уже откровенно смеялся.

«Поразительное открытие номер два! — ухмыльнулся он. — Мощный исследовательский ум привел вас к догадке: политики уделяют больше внимания тем, кто может поддержать их на выборах, чем избирателям, которые предпочитают конкурента. Вы меня еще раз извините, но и это мой парикмахер рассказал мне много лет назад. Боюсь, для защиты диссертации это не сгодится».

Он смотрел на меня, и на его лице сияла мудрость, которая приходит лишь с многолетним опытом. Он добавил: «Конечно, я в ваших глазах человек немолодой, наверное, даже “отсталый”, но я уже очень давно работаю в здешней мэрии. Вам не приходило в голову, что, как бы я ни был туп, я тоже кое о чем таком догадывался?»

Тогда-то и прозвучал совет, который я запомнил на всю жизнь. «Маршалл, — сказал он мне, — вы превращаетесь в “занозу в заднице”. Вы не помогаете никому из тех, кого должны были бы считать своими клиентами. Вы не помогаете мне, да и самому себе только вредите. Предложу вам альтернативу на выбор.

Первый вариант: вы продолжаете злиться на всех, судить и высказывать негативное мнение. Если вы предпочтете этот путь, вас уволят из мэрии, вам не светит защита докторской и, по всей вероятности, последние четыре года своей жизни вы потратили зря. Вариант второй: начните получать удовольствие. Да, старайтесь изменить мир к лучшему, но в такой форме, чтобы это было не противно ни вам, ни окружающим.

И я лишь посоветую: молодой человек, жизнь не так уж длинна — начните получать удовольствие. Так что выбираешь, сынок?»

Не удержавшись, я засмеялся и ответил: «Доктор Кейс, думаю, пора мне получать удовольствие».

И он мудро усмехнулся в ответ и сказал: «Вот разумный молодой человек».

Большую часть своей профессиональной жизни я работал с руководителями крупных компаний. И не требуется быть вундеркиндом, чтобы заметить: не все и не всегда отлажено до совершенства. Практически каждый сотрудник в состоянии подметить там и сям элементы неэффективности. И также не требуется быть гением, чтобы сообразить: порой люди заботятся в первую очередь о собственной карьере, а не о благе компании. Все сотрудники давным-давно вычислили и это тоже.

**Настоящий лидер — не тот, кто ткнет пальцем в изъяны. Это всякий может. Настоящий лидер умеет наладить дело**.

Доктор Кейс преподал мне великий урок. С его помощью я не только защитил диссертацию и стал консультантом — благодаря такому коучу я стал лучше жить.

Присмотритесь к своему поведению на работе. Вы излучаете энтузиазм и радость или же по большей части разыгрываете из себя злобного критика?

Нет у вас сотрудников, которые ведут себя, как я в молодости? Как вы реагируете: злитесь или пытаетесь им помочь, подобно тому, как доктор Кейс помог мне? Если до сих пор вы не пытались их образумить, сейчас, наверное, самое время. А когда-нибудь эти самонадеянные критики с благодарностью вспомнят вас!

**Об авторе.** Маршалл Голдсмит — признанный коуч в области лидерства. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха» и «Mojo. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли».

# Уроки лидерства от рок-звезды

**14 декабря 2017**|**Жанпьеро Петрильери**

Некоторые руководители могут покорить любого уверенностью в себе и человечностью. Они говорят жестко и прямо, но так, что вы не теряете надежду, и заставляют выполнять трудную работу, которая дается вам на удивление легко. Мы часто называем таких боссов «рок-звездами», подчеркивая их популярность среди сотрудников. В некоторых компаниях они встречаются редко, в других — чаще. Но среди настоящих рок-звезд всегда был лишь один Босс — Брюс Спрингстин, который привез свое новое шоу на Бродвей.

Во время сольных камерных выступлений Спрингстин собирается читать фрагменты из недавно опубликованной автобиографии и исполнять свои избранные песни. Если это шоу будет хоть немного напоминать книгу, оно станет замечательным мастер-классом по управлению и лидерству — только более лиричным, чем выступления знаменитых предпринимателей, политиков или генералов.

Артисты — такие же управленцы и лидеры. Нужно быть хорошим руководителем, чтобы группа оставалась сплоченной от тура к туру. Однако то, как творческие личности управляют людьми, отличается (зачастую кардинально) от того, как к этому подходят генералы или главы корпораций и стран. Произведение искусства, по мнению Спрингстина, — это «естественный подрыв». Особое значение обретает голос. Представители истеблишмента могут восхищаться им или платить за него деньги, но не могут его контролировать. Поэтому обычно лидерский потенциал артиста зависит от доверия и исчезает, если его творчество не выражает мысли людей и не находит отклика в их душах.

Спрингстин — яркий тому пример. Его отличительной чертой всегда было умение запечатлеть то, что он называл «американской постиндустриальной травмой». В своих песнях он оплакивал закат американской мечты задолго до того, как его описали экономисты. «Если мечта не сбылась, — это ложь или что-то хуже?» — вопрошал он в песне «The River» еще несколько десятилетий назад. Но, несмотря на полные разочарования стихи, он не давал мечте угаснуть. Карьера Спрингстина и герои его песен — символы этой мечты. Во всех его произведениях (и новая книга — не исключение) люди теряют дом, работу, любовь, но никогда не теряют страсть и гордость.

Поэтому неудивительно, что автобиография Спрингстина — это учебник по воспитанию качества, которым обладают и которое прививают своим подчиненным лучшие руководители, — надежды вопреки всему. Такая надежда рождается, когда смотришь на мир без прикрас и не теряешь веру. Она помогает преодолевать невзгоды, вместо того чтобы избегать их. И вот три урока о том, как заполучить надежду.

**Чтобы получить внимание людей, служите их воображению**

Если говорить в терминах менеджмента, Спрингстин-начальник — приверженец «старой школы» управления: рыночник, жесткий, но справедливый. «Рок-н-ролл группы, которые рассчитывают на *долгую*

карьеру, должны понять одну простую истину», — пишет он, выделяя курсивом то, что согласно его мировоззрению, является, возможно, главным достоинством любого артиста, культуры и организации. (В его представлении, «уход на пике славы — чушь собачья».)

Истина заключается в том, что «человек рядом с вами — важнее, чем вы думаете. И он должен понять то же самое про того, кто стоит рядом с ним, то есть про *вас*. Или: мы все должны быть нищими, жить не по средствам и в нужде. Или: и то, и другое». Сегодня лучшие бизнес-школы учат похожему миксу — проявлению эмпатии и применению средств поощрения.

Спрингстин, однако, делится множеством новых идей о лидерстве. Например, дает необычное определение ему: «В моей сфере деятельности мы служим воображению наших зрителей». (Эти слова — полная противоположность классическому определению Наполеона, утверждавшего, что лидер — торговец надеждой.)

Если же вам посчастливилось стать лидером, то есть если другие доверили вам свое воображение, Спрингстин знает, что вы должны делать: «Я здесь, чтобы предоставить неопределимым, а иногда и невероятным “нам” доказательство жизни».

*Я здесь* в начале этой фразы — условие для всего, что сказано после. Быть на месте — с этого начинается лидерство, а затем уже нужно двигаться. Исполнять песни, собирать стадионы. Но это только средства для лидера. Его работа — отождествлять собой целое сообщество, находить слова и делать материальными неуловимые идеалы. (Идеал может стать историей только благодаря человеку.) Легитимность лидера зависит от того, «насколько полно он может воплотить себя в своих песнях».

**Пусть цель покажет вам средство**

Каждую ночь оттачивая мастерство в барах Нью-Джерси, молодой Спрингстин был рад своей растущей популярности, но чувствовал, что чего-то не хватало. Чтобы добиться успеха — самого неуловимого для Спрингстина идеала, «нужно знать, как использовать то что вы умеете, а также то, что вы НЕ умеете», пишет он.

Тот факт, что в творчестве Спрингстина не сказано, что же такое успех, позволил поклонникам музыканта определять его так, как они хотели. Для него же, подсказывает книга, успех — это комбинация твердо обозначенной позиции, продолжительной деятельности и свободы сбежать в любой момент. Сохранить то, что дорого, всегда пребывая в пути. Но, несмотря на неопределенность успеха, одно ясно точно: добиться его — работа не из легких. Можно оттачивать мастерство, ожидая, что цель сама тебя найдет. Но нельзя корпеть над целью и надеяться, что само собой придет умение.

Именно цели, рвения, которое появляется, когда ваш труд важен и ценится окружающими, у Спрингстина долгое время не было. «К 1977 году, — вспоминает он, — я в истинно американской манере сбросил оковы рода, биографии и, наконец, места, но что-то все равно было не так… Я чувствовал, что между своеволием и настоящей свободой была большая разница… Своеволие относится к свободе, как мастурбация относится к сексу». Это хорошее напоминание о том, что у цели — длинный период созревания, она появляется благодаря действиям и знакомствам, а не из амбиций и сомнений.

За несколько лет произошел существенный сдвиг в отношении Спрингстина к собственной работе. «К концу тура “River”, — пишет он, — я подумал, что пользу, которую я могу принести, которая сопровождала бы развлечение и положительные эмоции для моих поклонников, может быть измерение… расстояния между американской мечтой и американской реальностью. Я надеялся, что это может стать истоком, миссией нашей группы».

Цель делает именно это: становится миссией и истоком, историей и будущим, местом, где что-либо может взять начало. В это время Спрингстин понял различие между *работой*, которую делает его музыка (заводить людей в барах Нью-Джерси или на больших стадионах) и ее *целью* (не давать угаснуть американской мечте), и впредь не забывал его.

Цель придает смысл жизни человека, находящегося всегда в пути, и дает ему направление движения, но, как свидетельствует биография Спрингстина, не избавляет от страданий. В его жизни и работе было многое: муки депрессии, борьба с внутренними демонами, терзания от собственного таланта, гнетущее чувство, что он не делает все, что может, тяжесть чужой боли. Возможно, ему не всегда удавалось найти объяснение этим страданиям, но он с успехом находил им применение.

**Любовь сделает вас лучше. Рефлексия сделает вас вечным**

Чтобы быть эффективным лидером, нужно воспитывать самосознание. Нет совета надежней, и написание автобиографии можно принять за попытку следовать ему. Но Спрингстин переворачивает этот фетиш самоанализа.

В книге немало саморефлексии, но почти нет выводов, и она редко хоть как-то помогает. Страдания остаются загадкой в его жизни и карьере. Что помогает ему — так это любовь и песни. Он ищет помощи — любви — своих друзей, семьи, психотерапевтов, чтобы его страдания проникали в композиции, которыми можно поделиться с другими. «Можно петь о своем несчастье… но если души собираются вместе, им как-то удается прогнать тоску», — считает он.

Спрингстин будто вторит Гамлету, говоря, что рефлексия не должна просто помогать. Рефлексия мучает нас сомнениями. Она тормозит нас. Она не сделает из вас хорошего артиста. Но она поможет вам *надолго*

остаться при деле. Как? Заставляя вас спокойно сидеть, когда проще было бы устроить сцену; не давая вам забыть главные для вас вопросы, для того чтобы мечта не превратилась в одержимость.

Обращая внимание на волнующие его вопросы, Спрингстин понимает и описывает в песнях жизнь других людей. «Большая часть написанного мной автобиографична», — заявляет он. И это заметно. Но не в его собственных рассуждениях, а в описаниях других персонажей, зачастую весьма лаконичных.

Боб Дилан, по его словам, открыл ему глаза на истинный облик места, в котором он жил. «Там были и тьма, и свет, пелена иллюзий спала с моих глаз», — пишет Спрингстин. Ныне покойного пианиста своей группы он называет «солнечным фаталистом» с «очень короткой дорогой от сердца до пальцев». «U2 каждый раз выступают как в последний» — эти слова применимы и к самому Спрингстину, и к его группе. Дело здесь в том, что он, как и многие другие лидеры, проявляется лучше всего, когда его взор обращен вовне. Вот что делает руководителей настоящими и позволяет полностью раскрыться.

Бродвейское шоу Спрингстина будет проходить на самой маленькой площадке из всех, на которых он выступал за последние десять лет. Это что-то новое с отзвуком старого — тех баров и танцевальных клубов, из которых ему удалось вырваться. Выбор такого места напоминает мне еще об одном, возможно, самом значительном откровении в книге, которое находится в самом ее конце.

Человек, который научил нас, что мы рождены для дороги, не говорил ничего о «том месте, куда мы так хотим попасть». Спрингстин убежден: надежда, что мы его достигнем, не пропадет, даже если мы не уверены, что оно существует. Но теперь верхом на своем мотоцикле, в дороге он до него почти добрался. 40 лет спустя, написав еще один «Born to Run», он наконец может сказать, что это место — дом. И вот зачем нам в долгосрочной перспективе нужно лидерство. Оно создает дом для наших историй. Дом, из которого нельзя уйти. В него можно только вернуться, потому что он дарит нам свободу.

**Об авторе.** **Джанпьеро Петрильери** — доцент бизнес-школы INSEAD, эксперт по организационному поведению.

# Доля начальника

10 неприятных фактов, о которых вам никто не расскажет заранее

Часто начинающие специалисты видят работу руководителя в сказочном свете. В своем воображении они рисуют радужные перспективы и золотые горы. Но это представление ошибочно. Конечно, управленческая работа может приносить много радости и удовлетворения. Но в то же время у нее есть обратная, менее притягательная сторона, о которой редко говорят.

Эта статья будет полезна тем, кто хочет взять на себя непростую работу руководителя. Она расскажет о неприятных особенностях управленческой работы и поможет принять информированное решение.

Одиночество

У специалиста, работающего в команде, всегда есть система поддержки. Внешние условия естественным образом сближают его с людьми, которые делают точно такую же или, по крайней мере, смежную работу. Такая сеть контактов очень сильно помогает, когда нужно найти новые идеи, услышать мнение со стороны или просто выпустить эмоции.

Но когда вы управляете командой, вы один по определению. Если вы застряли, запутались или разочаровались, у вас под боком нет равного товарища, к которому можно обратиться за помощью или советом. Именно из-за этого у руководителей порой возникает ощущение одиночества.

Это не значит, что руководитель в принципе не может найти поддержку. Ключевое слово — «найти». Будучи руководителем, вам придется целенаправленно искать лидеров одного с вами уровня и строить собственную систему поддержки. Она вам обязательно понадобится.

Потеря навыков

Скорее всего, вы получили пост руководителя, потому что отлично выполняли работу в качестве специалиста. Но в новой роли вы фактически прекратите ею заниматься. Задача руководителя — помочь своей команде выполнить работу на высшем уровне. Вы управляете работой, вместо того чтобы делать ее самому. Как следствие, ваши навыки выполнения конкретных задач неизбежно теряются.

Возьмем, к примеру, Анну. Она занималась журналистикой, а потом стала редактором в крупном интернет-проекте. Уже несколько лет Анна руководит группой авторов, дизайнеров и специалистов по продвижению. Но со временем требования рынка меняются. Теперь многие компании ищут не журналиста или копирайтера, а создателя контента. Для этой позиции недостаточно просто хорошо писать тексты, нужно также уметь создавать и обрабатывать графические и видеоматериалы. Анна могла бы руководить командой таких специалистов, но сама на эту роль уже не совсем подходит.

В этом смысле опасно рассматривать должность руководителя как продвижение. По сути, это совсем другая работа. Когда вы делаете шаг в сторону управления, вы отдаляетесь от своей области знаний. Получая одно, вы теряете другое — это неизбежно.

Отсутствие быстрых результатов

От специалиста компания ждет выполнения поставленных задач. Ценятся те, кто добиваться результата и вычеркивает пункты из списка дел. Но руководитель управляет людьми, которые выполняют задачи. Он не делает их сам. В таких условиях мышление, заточенное под «вычеркивание пунктов», не годится.

В работе руководителя превалируют два направления.

Первое — стратегическое планирование, которое требует основательных размышлений и тщательного анализа.

Второе — развитие команды посредством обучения, коучинга и обратной связи. Эти направления невозможно свести к списку задач, которые нужно просто выполнить и вычеркнуть.

Часто начинающим руководителям, которые привыкли быстро выполнять задачи, в новой роли кажется, что они не приносят пользы. Это не так. Их роль необходима и важна для развития компании. Но управленческая работа больше связана с процессами, нежели с последовательным выполнением задач. Такую работу нельзя закончить к концу дня или недели.

Меньше обратной связи

Как правило, специалист получает обратную связь своевременно и на регулярной основе. Сделал что-то отлично — получил признание, застопорился в проекте — порция конструктивной критики не заставит себя ждать.

Когда вы работаете руководителем, получение обратной связи замедляется. Ваша работа по стратегическому планированию или развитию команды не бросается в глаза вышестоящему начальнику, в отличие от простых задач, которые выполняют специалисты. Это значит, что вы будете получать обратную связь поэтапно, а не в режиме реального времени.

Подчиненным также неловко давать обратную связь в лицо непосредственному руководителю. Чтобы узнать мнение сотрудников относительно вашей работы, организуйте анонимный опрос или попросите их поделиться мыслями напрямую с вашим начальником.

Трудные решения

Руководителям часто приходится выполнять не очень приятную работу: давать сотрудникам конструктивную критику и оценивать результаты их работы, разрешать конфликты и порой принимать решения, которые не понравятся коллегам. Но, когда специалист занимает позицию руководителя, он не становится кем-то другим. Он остается тем же самым человеком с теми же чувствами.

Разумеется, неприятно сообщать сотруднику о том, что он совершил ошибку и его работа никуда не годится. Сложно доносить конструктивную критику, даже если понимаешь, что это пойдет на пользу сотруднику в дальнейшем. Но будучи руководителем, приходится делать сложные вещи, несмотря на свои чувства. Это необходимо, чтобы быть эффективными в управленческой роли.

Эмоции окружающих

Вдобавок к борьбе с собственными чувствами руководителю также приходится часто сталкиваться с эмоциями других людей. Если у вас хорошие отношения с подчиненными, они будут выражать перед вами свое отчаяние, стресс, переживания, гнев и полный набор других эмоций. Вас ждут нахмуренные брови, льющиеся слезы и эмоциональные возгласы. Иногда все это происходит одновременно. Специалисты не осознают, как тяжело приходится руководителю в такой ситуации: чувства подчиненных в какой-то мере передаются ему самому.

С одной стороны, это хорошо: полезно поставить себя на место подчиненных и посмотреть на ситуацию их глазами. Но важно быть осторожным и не заходить слишком далеко. Руководителю нужно сохранять объективность, чтобы принимать качественные решения. Вы не должны позволять чужому гневу или отчаянию затуманить ваш взгляд на ситуацию.

Если вы чувствуете, что приближаетесь к эмоциональному выгоранию, принимайте меры. Подумайте, что помогает вам очистить голову, посмотреть на ситуацию со стороны и избавиться от груза эмоций. Это может быть короткая прогулка, чашка травяного чая, легкая зарядка или просто время, проведенное в тишине и одиночестве. Не стесняйтесь использовать приемы, которые работают для вас, в критической ситуации. Это необходимо, чтобы преуспеть в работе руководителя.

Постоянный самоконтроль

Руководитель должен выражать свои эмоции гораздо осторожнее, чем обычный сотрудник. Рассмотрим два возможных сценария.

Сценарий 1. Руководитель заходит в комнату для совещаний, хлопает дверью, швыряет ноутбук на стол. У него мрачное лицо, он явно не в духе. Он говорит: «Я только что узнал, что наш бюджет на следующий год урезали на 10%. Я просто в бешенстве. Я не понимаю, зачем мы пытаемся что-то сделать. Меня уже все достало. Придется думать, на чем сэкономить деньги…»

Сценарий 2. Руководитель заходит в комнату для совещаний, закрывает дверь и садится за стол. Он выглядит спокойным и серьезным. Он говорит: «Добрый день. Всем спасибо, что пришли. К сожалению, у меня плохие новости. Финансовый отдел только что сообщил, что необходимо сократить бюджет на будущий год на 10%. Честно говоря, я очень расстроен, и, скорее всего, вы тоже. Но это наша новая реальность. Я думаю, что есть варианты сокращения расходов, которые не окажут негативного влияния на нашу работу. Я поставлю задачу в  [Мегаплане](https://megaplan.ru/) вас добавлю соисполнителями. В задаче напишем наши варианты. Мне также хотелось бы узнать ваши соображения».

В обеих ситуациях сообщение, по сути, одно и то же, но передано оно совершенно разными способами. Конечно, в обоих сценариях сотрудники расстроятся. Но в первом случае они будут гораздо менее продуктивными и более обеспокоенными, нежели во втором.

Люди перенимают эмоции своих лидеров. Это не значит, что руководители не могут вести себя искренне с прямыми подчиненными. Но они должны осторожно выражать свои чувства, чтобы не создавать цепную реакцию негатива и напряжения.

Меньше внимания

Если проект, над которым работала ваша команда, успешен, то львиная доля признания уходит сотрудникам, и это правильно. Руководители чаще аплодируют, стоя в сторонке, а не позируют в свете прожекторов. Для людей, которые недавно перешли на должность руководителя с позиции специалиста, принять это может быть непросто.

Роль руководителя подойдет вам, если вы предпочитаете подбадривать команду, находясь в тени, и больше радуетесь успехам сотрудников, нежели своим собственным. Спросите себя, где вы предпочитаете находиться, когда дело доходит до признания и похвалы.

Роль защитника

Во-первых, руководителю приходится защищать своих сотрудников от отвлекающих факторов, чтобы они могли сосредоточиться на выполнении работы. Он фильтрует внешнюю информацию и сортирует запросы от других подразделений. Иногда приходится практически отбиваться, чтобы дать сотрудникам возможность спокойно работать.

Во-вторых, приходится брать на себя то, что никто не хочет делать. Конечно, не стоит отбирать у сотрудников их работу. Но хорошо бы показать, что вы готовы взять на себя самую неприятную работу, чтобы помочь им, хотя бы временно. В конечном итоге именно на вас ляжет ответственность за выполнение работы, какой бы неприятной она ни была.

Перемены в отношениях

В компаниях, где принято продвигать внутренних кандидатов, сотрудники часто становятся [руководителями](https://megaplan.ru/letters/bossbro) своих друзей и коллег. Если ваша позиция в компании меняется, это неизбежно приводит к изменению межличностных отношений. Откровенные дружеские посиделки сменяются формальными беседами и обратной связью между руководителем и подчиненным.

Лучший способ преодолеть эту неловкую ситуацию — взять ее в свои руки. Проясните взаимные ожидания и устройте переналадку отношений. Открывайте новую главу в вашем взаимодействии, вместо того чтобы сожалеть о прошлом. Кроме того, помните: к лидерам предъявляют более высокие требования, нежели к простым сотрудникам. Так что придется держать марку как в рабочее, так и в свободное время.

ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ

Сергей Козлов Генеральный директор Мегаплана

Внутренние перемещения, например из отдела продаж в партнерский отдел или в продуктовый, вполне приемлемы и поощряются у нас в «Мегаплане». С ростом — от рядового работника до начальника подразделения — сложнее. У разработчиков получается, но далеко не всегда. Все-таки лидерами рождаются, какие-то качества изначально должны быть в характере, чтобы управлять другими.

 Заметил, что если внутри компании сотрудник растет с рядового до начальника подразделения, то становится калькой своего предыдущего начальника. Конечно, с некоторыми вариациями. Настолько сильно впитываются стиль и методы менеджмента. А возможно, что работник просто других начальников и не видел. И тут надо признаться, что сам часто ловлю себя на том, что подражаю своему первому значимому руководителю. До сих пор.

# Как правильно реагировать на критику и давление

Если вы чувствуете, что на вас постоянно давят — вероятно, вы слишком мало давите сами.

*Бен Хоровиц — инвестор, предприниматель, партнер венчурного фонда Andreessen Horowitz.*

Очевидный, но недооцененный многими закон деловой физики: чем крупнее становится компания, тем больше возникает возможностей все провалить.

Еще один очевидный, но недостаточно усвоенный многими закон: чем больше в вашей компании бардака, тем больше люди будут на него жаловаться и винить вас.

Если взять их вместе, то легко понять, что без специальных усилий с вашей стороны, чем крупнее будет ваша компания, тем больше людей будут жаловаться и обвинять в своих проблемах вас.

Это кажется достаточно простым, но CEO часто не улавливают эту логику, сдаются под наплывом критики, теряют уверенность в себе и приходят к выводу, что они уже не способны управлять своей компанией. Результат бывает трагичным.

Если вы человек логичный и открытый к другим точкам зрения, трудно не принять всерьез десятикратное увеличение критики. И что еще важнее, трудно не принять его на личный счет. Как же CEO может избежать того, что его размажет критика со стороны его собственных людей? Ответ кроется в простом афоризме: ты или сам давишь, или испытываешь давление.

Когда ваша компания растет, люди начинают жаловаться на все подряд, от качества продаж до того, что на кухне нет специальных органических батончиков. Вы между тем пытаетесь решить серьезные стратегические вопросы, страшные конкуренты хотят сравнять вас с землей. Вы не знаете ответов на большую часть жалоб, поэтому откладываете их на потом и сосредоточиваетесь на том, что вам уже известно. Проблемы, связанные с этими жалобами, накапливаются и растут. Сотрудники расстраиваются, что ничего не решаются, и жалуются все активнее, а потом начинают терять доверие к своему CEO.

**Лучшая защита — правильное наступление**

Разорвать этот порочный круг можно только одним способом: перестать испытывать давление и начать применять его самому. Самый простой способ — это поручить решение проблем кому-то из вашей команды. Это переносит давление с вас на организацию и к тому же внушает команде больше ответственности.

Кто-то из вас скажет: «Бен, это не самое трудное. Проблема не в том, как делегировать, а в том, когда менеджер не согласен, что проблема существует, или когда у задачи нет логически понятного исполнителя, когда проблема касается сразу нескольких отделов, или когда менеджер пытается перевалить ее опять на вас». Поговорим об этом по порядку.

**Менеджер не согласен, что проблема вообще есть**

Допустим, ваши сотрудники жалуются, что в вашем продукте куча глюков, и просят вашего технического директора повысить качество. Но он с довольно высокой вероятностью скажет: «И чье это мнение?» Скорее всего, у него гораздо больше данных о качестве продукта, чем у вас, и переспорить его будет трудно. Но все же вы знаете, что сотрудники правы — и вы не отвергли их жалобы.

Причина этого тупика в том, что качество в абстрактном смысле неразрешимая проблема. Если вы хотите его повысить, нужно быть конкретным. В данном случае это непросто, потому что ни одна софтверная компания ни разу не выпустила продукт вообще без ошибок. Допустим, вы не требуете ноль ошибок — но где допустимый максимум?

Лучше всего сформулировать эту проблему в понятных вам самим терминах. Например, выберите 3 самых раздражающих вас ошибки и используйте их как пример. Объясните, почему они настолько вредны, и постарайтесь их классифицировать как можно лучше. Дайте менеджеру понять, что с такими ошибками продукт не пойдет, а если вдруг они туда попадут, то вся компания должна неустанно работать, пока они не будут исправлены. И попросите его сделать что-то конкретное: пусть он скажет вам, сколько точно ошибок выделяются в указанных вами категориях, и доложит, когда они будут исправлены. Попросите его сформулировать предложения: как он будет систематически работать лучше в этом направлении в будущем. Наконец, дайте ему понять, что вы готовы пойти на компромисс по всей остальной работе (графики, внедрение новых функций и т.д.), чтобы исправление ошибок стало приоритетом. Эта конкретика зарядит команду энергией и даст ей проблему, которую она реально может решить. Она также четко покажет, что вы суперсерьезно относитесь к вопросу.

**Проблема касается нескольких отделов**

Допустим, ваши продавцы жалуются, что у них недостаточно лидов. А потом ваш главный маркетолог сообщает, что он сгенерировал для них на 50% лидов больше, чем должен был по своим целевым показателям. Что вам делать? Проблемы могут быть разные: люди по-разному понимают понятие лида, образ целевого покупателя, кто-то просто врет и т.д. Какими бы соблазнительными ни казались те или иные решения, не берите решение целиком на себя.

Соберите двух менеджеров вместе и дайте им понять, что они должны договориться о понятии лида, о том, как определять, соответствует ли конкретный лид этому понятию, о задачах для менеджера по маркетингу на следующий квартал — они должны быть такими, чтобы и он, и руководитель отдела продаж были довольны. Поставьте им твердый дедлайн и дайте знать, что не примете никаких оправданий, потому что у вас куча демотивированных продавцов, и терпеть этого вы не будете. Прилагайте давление.

**Непонятно, кто отвечает за проблему**

Иногда бывает так, что ответственного нет. За последние два квартала усилился отток клиентов. Это важный вопрос, и если о нем забыть, он станет критическим. Однако сегодня это не главный приоритет для компании. К тому же не ясно, то ли это проблема службы поддержки, то ли проблема отдела продаж, то ли проблема качества продукта — или все сразу. В действительности это, вероятно, проблема CEO, но если сейчас это не приоритет номер один для компании, то разрешение ее силами самого CEO — наверное, не лучшая идея.

Так что делать? Поручите проблему тому, кто логически за нее не отвечает. В данном случае можно возложить ее на главу отдела продаж, потому что у него больше всего стимулов решить ее по-настоящему — иначе ему придется заново гоняться за всеми этими покупателями, чтобы выполнить свою квартальную квоту. Поручите ему влезть в аккаунт каждого ушедшего клиента, понять причину и регулярно докладывать об этом команде. Как только общая причина будет понятна, он должен предложить общий для компании план решения проблемы.

Это во многих смыслах не идеальная стратегия. Проблема может быть исключительно в том, что директор по продажам задает низкие ожидания, а теперь скрывает это. Может, разные отделы не ладят друг с другом и не хотят слушать коллег. Директор по продажам может плохо представлять, на что способны инженеры или служба поддержки. Так что это не идеально, но лучше, чем не делать ничего — а именно это происходит, когда на CEO наваливается слишком много проблем, а он опасается применять давление.

**Ответственный менеджер пытается снять с себя проблему**

У компании непредсказуемый график разработки, а результаты этой разработки слабые, так что вы просите вице-президента по разработке что-то с этим сделать. Он жалуется: «График все время сдвигается, потому что менеджеры по продуктам все время меняют приоритеты и бросают разработчиков то на одни, то на другие проекты». Вы отвечаете: «Отлично, я поработаю с ними и сниму этот вопрос». Вице-президент по продуктам отвечает: «Я бы и рад снять все эти дополнительные требования, но нам это нужно, чтобы закрыть несколько крупных сделок и выполнить квартальный план». Тогда вы идете к директору по продажам, а он говорит: «Ты хочешь, чтобы я выполнил квартальный план, или нет?»

В данном случае все менеджеры недостаточно уполномочены, чтобы принять правильное решение и дать вам то, чего вы хотите. Ключ к делегированию — правильное наделение полномочиями. Вы можете просто дать руководителю отдела разработки право говорить «нет» на любые запросы, но тогда вы можете не выполнить прогнозы по продажам, что создаст еще большую проблему.

Более правильный подход — формализовать внесение изменений. Вы можете сказать, что когда проект начался, можно менять его структуру, ресурсы, приоритеты и график, но только после формального совещания со всеми заинтересованными менеджерами и CEO. На этом совещании нужно обсудить все изменения и их возможные последствия и прийти к решению. Если вы внедрите такой процесс, то увидите, что число поправок по ходу упадет на порядок. Просто усложнив внесение изменений, вы надавите на команду и вынудите ее к поискам другого способа выполнить план по продажам.

Вы не дали главе отдела разработок полный контроль над их судьбой, но вы уполномочили команду дать вам именно то, чего вы хотите.

**Как использовать давление для оценки менеджеров**

Предпринимателям, руководящим компаниями, часто бывает трудно оценивать менеджеров. Как мне понять, действительно ли мой директор по маркетингу классный специалист? Я сам никогда не управлял службой маркетинга. Но если вы будете массированно применять давление, вы сможете заострить свои инстинкты в оценке менеджеров.

Если вы систематически применяете к человеку давление, а результата не видите, то очень вероятно, что вам нужен апгрейд на этой позиции. Ведь смысл платить менеджеру все эти деньги и выделять ему опционы лишь в том, чтобы снять давление с вас и дать вам какие-то рычаги. Если он на это не способен, он должен уйти. Может быть, он окажется хорошим менеджером для другого CEO, но не для вас.

С другой стороны, если у вас есть проблема, которую вы не знаете, как решить, потом вы делегируете ее менеджеру, и он ее решает — это чрезвычайно ценный человек.

Короче говоря: если вы чувствуете себя ошеломленным, перегруженным и недостаточно компетентным — скорее всего, вы не применяете достаточно давления.

# Как научиться влиять на людей

Ребекка Найт

Чтобы быть эффективным в современном корпоративном мире, нужно уметь влиять на людей. Одной должности не всегда достаточно, чтобы воздействовать на других. Как же стать лидером? Как мотивировать коллег, чтобы они поддерживали ваши инициативы и принимали ваши идеи? Как сделать так, чтобы люди обращались к вам за советом и выполняли ваши указания?

**Что говорят эксперты**

Влияние — это ценность, считает автор книги «Вы — предприниматель» (Entrepreneurial You) Дори Кларк. «Благодаря влиянию вы делаете больше и можете продвигать проекты, которые вам важны и за которые вы несете ответственность, а значит увеличивается вероятность, что вас заметят, вам повысят зарплату или вы получите новую должность», — говорит эксперт.

Однако получить в современном мире влияние — трудная задача, отмечает автор книги «Признаки силы» (Power Cues) Ник Морган. Из-за информационной перегрузки и темпа жизни у людей ухудшилась концентрация внимания. «Никогда еще не было так трудно влиять на других, потому что никогда еще они не были настолько отвлечены», — утверждает Морган. Тем не менее, именно сейчас из-за сильной конкуренции как никогда важно уметь оказывать влияние на других. Вот несколько советов, которые помогут вам сформировать собственный подход к этому вопросу.

**Выстраивайте связи**

Работа — это не школьный конкурс на звание самого популярного ученика, но, как отмечает Кларк, одна из основных причин, по которой люди делают что-то для вас — например, поддерживают идею или одобряют бюджет, — заключается в том, что вы им нравитесь. Совсем не обязательно быть «самым потрясающим» или «восхищать всех своей харизмой». Вам просто нужно установить хороший контакт с коллегами. Он, конечно, не превращается напрямую во влияние, но определенно увеличивает шансы на то, что другие люди прислушаются к вам. Итак, работайте над укреплением личных связей с коллегами, позвольте им лучше узнать вас, и они не станут приписывать вам негативные намерения или мотивы.

**Выслушайте до того, как постараетесь убедить**

Лучший способ убедить коллег поддержать вас и ваши планы — дать им почувствовать, что их слушают. «Причина нелюбви к своей работе заключается в том, что люди чувствуют, что их не уважают, что к ним не прислушиваются», — говорит Дори Кларк.

Просите коллег поделиться своей точкой зрения и советуйтесь с ними. Начните уделять им все свое внимание в ситуациях, когда вы находитесь один на один. Ник Морган считает, что большинство из нас постоянно держат в голове список неотложных дел, и это заметно. Общаясь с коллегами, мы вертимся на месте, отвлекаемся на посторонние мысли или готовы схватиться за телефон. Вместо этого нужно вырабатывать «дисциплину сосредоточенности». «Повернитесь лицом к другому человеку, замрите и слушайте», — советует Морган.

**Контролируйте тело и голос**

Люди постоянно решают, доверять вам или нет. Для нас естественно задаваться вопросами: «Этот человек — друг или враг? Пытается ли он причинить мне вред, или мы на одной стороне?» Ваш язык тела играет ключевую роль в передаче верного сигнала. Если вы стоите прямо, расправив плечи, это помогает вам создать впечатление уверенного в себе и властного человека. Если вы сутулитесь, уставившись в пол, это дает противоположный эффект. «Когда вы сутулитесь, то мыслите и говорите категориями подчинения, тем самым увеличивая вероятность того, что вас будут рассматривать как менее авторитетного человека», — отмечает Морган.

Допустим, у вас встреча с малознакомым коллегой из другого отдела. Морган советует отправить ему сигнал о том, что вы — друг, следующим образом: не скрещивайте руки перед собой, держите кисти рук вдоль тела, а «тело открытым и обращенным в сторону другого человека». Также он рекомендует говорить голосом чуть более низким, чем обычно, чтобы передать ощущение силы. Этот навык полезно отрепетировать, потому что он нейтрализует признак нервозности — повышение тона.

**Станьте экспертом**

Еще один способ увеличить свое влияние на работе — стать экспертом в своей области или компании. Это не произойдет в мгновение ока, но вы можете предпринять шаги, чтобы овладеть особо важными знаниями и ноу-хау. Дори Кларк предлагает «погрузиться в свою тему» — посещать профильные конференции, записаться на курсы или специализированную программу, взять на себя лидирующую роль в профессиональной организации — например, профсоюзе или ассоциации. Это заметные и открытые признаки того, что вы следите за новостями и в курсе важных событий.

Не скрывайте свои знания, советует Кларк. Вести профессиональный блог или публиковаться в новостной рассылке вашей компании — еще один способ продемонстрировать ваш экспертный уровень.

**Разработайте стратегию**

Действуйте стратегически, когда наступает момент использовать накопленное вами влияние, чтобы реализовать ту или иную инициативу или идею. Кларк рекомендует создать схему расстановки сил. «Создайте таблицу и укажите в ней людей, принимающих решение по вашему вопросу», — говорит эксперт. По мере продвижения по уровням таблицы ставьте вопросы: «Могу ли я повлиять на этого человека напрямую? Если я не могу этого сделать, то кто из моего круга влияния может повлиять на него?» Подумайте, как и когда вы будете контактировать с этими людьми. Кларк советует представить ситуацию в виде военной игры. Спросите себя, для кого ваши планы могут быть угрожающими и как вы можете перетянуть этих людей на свою сторону. Вы не плетете интриги — вы действуете стратегически, напоминает Дори Кларк.

**Дайте людям то, чего они хотят**

Вы можете усилить свое влияние, если убедительно представите вашу идею как преимущество для людей, которых хотите привлечь на свою сторону. Примите во внимание их потребности, взгляды и темперамент. «Сделайте домашнюю работу: выясните, что им нужно услышать и что привлечет их внимание», — говорит Морган.

Общаясь с каждым из этих людей, обязательно ответьте на его вопрос — «В чем здесь моя выгода?». Полезно говорить и о том, как идея принесет пользу компании в целом. «Используйте местоимение «мы», например, ''Мы увидим ценность''», — советует Морган. «Если ваше предложение cлужит только вашим собственным интересам, люди не поддержат его», — отмечает Кларк.

**Основные принципы**

**Что делать:**

* поддерживать связи с коллегами, чтобы они положительно отнеслись к вам, когда вы попытаетесь повлиять на них;
* показывать коллегам, что вы цените их мнение;
* расширять свои знания.

**Чего не делать:**

* беспокоиться, что ваши попытки приобрести влияние — это интриги. Это не так, вы действуете стратегически;
* сутулиться при разговоре. Держитесь прямо, расправив плечи, чтобы создать впечатление уверенного в себе человека;
* слишком часто использовать местоимение «я». Вместо этого говорите о том, как ваши идеи пойдут на пользу собеседнику и всей компании.

**Пример № 1: стройте отношения с коллегами, чтобы понимать, что ими движет**

Марси Шиндер — директор по маркетингу в Work Market, нью-йоркской фирме, которая помогает компаниям руководить фрилансерами и консультантами. Еще до того, как Марси начала работать Work Market, она решила быть влиятельного участницей команды. Она организовала неформальные встречи за кофе и ланчем с несколькими будущими коллегами. Это позволило Марси установить контакт с ними. «Я приступила к делу, дав понять, что хочу выслушать людей. Мне хотелось узнать, каковы их цели. Что для них важно? Что именно, по их мнению, эффективно для компании? И каких достижений хотят от меня?», — объясняет Марси.

Во время встреч она старалась показать, что полностью сосредоточена на разговоре — сидела прямо, поддерживала зрительный контакт и выглядела открытой и внимательной. «Язык тела так важен — мы обучаем ему продавцов. Я старалась слушать внимательно», — говорит она.

Эти предварительные встречи помогли Марси познакомиться с мнениями, характерами и мотивами коллег, что оказалось полезным, когда недавно ей пришла в голову идея обновить сайт компании и потребовалась их поддержка, чтобы запустить этот проект.

Благодаря тем разговорам Марси смогла разработать индивидуальный подход к каждому. Например, со Стивеном Девиттом, генеральным директором, она говорила о видении компании. Общение с Джеффом Уолдом, президентом и управляющим директором, который мыслит аналитически, она начала с цифровых показателей. А в разговоре с директором по работе с клиентами она сосредоточилась именно на клиентах.

«История одна и та же, просто с разными акцентами», — поясняет Марси. Ее усилия окупились. Новый сайт компании Work Market будет запущен этой весной.

Марси всегда в курсе последних тенденций и новостей в своей профессиональной сфере. Это еще один метод, с помощью которого она увеличивает свое влияние. «25 % своего времени я трачу на общение с клиентами, другими директорами по маркетингу, людьми из советов директоров компаний и потенциальными клиентами, а также на обучение молодежи. Благодаря этому я обладаю новейшей информацией и держу руку на пульсе событий, происходящих за стенами этой компании», — говорит Марси.

**Пример № 2: создайте резонансное послание, чтобы привлечь людей**

Генеральный директор Jitterbit, поставщика программного обеспечения из Окленда (Калифорния), Джордж Галлегос не авторитарный руководитель. «Я не придерживаюсь подхода «либо по-моему, либо никак». Мне хочется, чтобы люди чувствовали, что обладают правом голоса и принимают участие в процессе принятия решений», — говорит он.

В 2011 году, когда Джордж только приступил к работе в Jitterbit, у компании было около 50 клиентов. Джордж понимал, что будущее компании за облачными технологиями, но это была новая сфера и непростая задача для компании. «Требовалось реорганизовать работу инженеров и сделать так, чтобы у инвесторов этот факт не вызывал дискомфорта. А еще нам нужно было удостовериться, что отдел маркетинга сумеет понять, как мы планируем изменить свое позиционирование», — вспоминает Джордж.

Он начал строить стратегические планы, как заручиться поддержкой для этих изменений. Труднее всего было бы убедить Джеффа — старшего руководителя по технологиям Jitterbit, который скептически относился к облачным решениям. Джордж хотел обратиться к нему с такими словами, которые не оставили бы его равнодушным: «Джефф страстно переживает за успех клиентов, а еще он не любит проигрывать. Так что я понимал, что нужно дать Джеффу наглядное представление о трудностях, перед которыми мы стоим».

Джордж взял с собой Джеффа на встречи с потенциальным клиентом компании, которые продолжались два дня. «Я привел его в окопы и дал попасть под огонь вместе со мной. Мне хотелось, чтобы он ощутил боль клиента», — говорит Джордж.

В 2012 году Jitterbit выпустила свою первую программу с использованием облачных технологий. Теперь у компании 50 000 клиентов.

**Об авторе.** Ребекка Найт — журналист, лектор в Уэслианском университете. Ее статьи публиковались в The New York Times, USA Today и The Financial Times.

Источник: <http://hbr-russia.ru/karera/kommunikatsii/p26061/#ixzz5BESGhe7a>

# Не надо подражать ДЖОБСУ

**Убеждайте молодых управленцев: «Не надо подражать ДЖОБСУ!». Он подавлял подчиненных, осмеивал их идеи, был свинтусом**

C полной уверенностью и ответственностью заявляю – способы управления персоналом, которые применял основатель и СЕО компании Apple, сработают не везде и не всегда. Я поняла это, изучив множество материалов о Стиве ДЖОБСЕ. Например, прочитала книгу Кена СИГАЛЛА «Безумно просто: одержимость, которая привела Apple к успеху» (Insanely Simple: The Obsession That Drives Apple’s Success). Посмотрела документальный фильм «Стив ДЖОБС: Человек в машине». Сомнений нет: ДЖОБС был, мягко говоря, **небезупречным управленцем и человеком**. Нам еще предстоит переосмыслить его образ. Хочу поделиться своими наблюдениями и выводами.

**8 правил Стива ДЖОБСА в управлении людьми и повышении их эффективности (по материалам Forbes)**  
 **1.** Проще – всегда лучше: «один продукт, одна коробка».  
**2.** Быть прямым в общении: нет места для неразберихи и недопонимания.  
**3.** Уметь настоять на своем: игнорировать критику и двигаться к поставленным целям.  
**4.** Маленькие группы работают лучше: ограничить круг людей, участвующих в решении задачи. Это позволит избегать ненужных споров.  
**5.** Не усложнять задачи и двигаться быстрее: завершать проекты в кратчайший срок.  
**6.** Простые названия лучше: Apple не нанимает экспертов и доверяет своим командам и консультантам по маркетингу.  
**7.** Ближе к людям: не пятигигабайтный iPod, а «тысячи песен в твоем кармане».  
**8.** Быть проще в продажах: фокусироваться на качестве, приятном дизайне, отличном обслуживании клиентов.

**Первое:** **принцип ДЖОБСА «Игнорируй критику и двигайся к цели» как раз от этой цели его часто отдалял.** ДЖОБС даже не задумывался о том, чтобы получать обратную связь от подчиненных. Из-за этого не узнавал о возможных ошибках в разработке продуктов, не предупреждал их. Сотрудникам (этим солдатам, готовым сгореть ради Apple в аду) приходилось потом **трудиться чуть ли не круглосуточно**, чтобы спешно исправить ошибку. Авралы и цейтноты – постоянная практика! Но и после работы в авральном режиме не всегда случалось чудо.

**Пример**

Компания объявила о том, что разрабатывает и скоро запустит приложение MobileMe. Собрали команду, приступили к работе. Через некоторое время Стив ДЖОБС установил дату, когда приложение нужно запустить. Сотрудники, которые входили в проектную команду, сразу поняли, что срок нереальный. Приложение доработать не удастся. Между проектной группой и Стивом ДЖОБСОМ – еще три начальника. Люди стали говорить своему непосредственному руководителю и тому, кто на уровень выше, что запустить приложение в срок не получится. Предлагали альтернативу – разработать в срок другое приложение. Пусть не во всем соответствующее тому, о котором объявили и которое планировали пиарить, но действительно работающее. Управленцы ответили: «Это не по-эппловски! Запустим то, что пиарим, – с апломбом и с салютами!».

В итоге в намеченный день приложение попытались запустить, но оно рухнуло. После этого команда работала практически круглосуточно, чтобы устранить недоработки. Организовали смены, засыпали под столом, в лучшем случае – в ближайшем отеле. Наконец, положение выправили. Компания провела ребрендинг и выпустила отличный продукт для Mac – iCloud. Всех пригласили на собрание во главе со Стивом ДЖОБСОМ. Он орал на сотрудников, упрекал в том, что они не предложили ничего в качестве альтернативы провальному проекту. Озвучил один. И он в точности повторял тот, который команда предлагала своим начальникам. Получается, руководители не передали Стиву предложения проектной группы. Не решились, так как понимали, что он не услышит их. 55% талантливых разработчиков из проектной команды уволились.

**Второе:** **живя по принципу «Не позволяйте шуму чужих мнений перебить ваш внутренний голос», подавлял таланты, не замечал их идеи.** Этот принцип ДЖОБС озвучил, выступая перед выпускниками Стенфордского университета в 2005 году. Действительно, основатель Apple следовал этому принципу и чужие идеи не воспринимал. Доводил это правило до абсурда. Более того, на собраниях он раздраженно потирал лоб и развенчивал идеи подчиненных. Сетовал, что в компании нет толковых сотрудников, и **он один – самый креативный и умный**.

Действуя таким образом, основатель Apple подавлял и забивал талантливых, трудолюбивых людей. Часто откровенно освистывал и осмеивал. Много дельных идей остались незаслуженно нереализованными. Те, кто не готов был с этим мириться, уходили. Другие приобретали синдром стокгольмской жертвы – начинали испытывать удовольствие от разносов, которые устраивал ДЖОБС, а также от работы в режиме авралов по ночам. Так они чувствовали свою причастность к чему-то великому. Эти таланты оставались в компании, но со временем прекращали генерировать идеи. Ведь было ясно: **идею примут и реализуют, только если ее предложил Стив**. Он управлял авторитарно. Так же жестко в политике действовали, к примеру, Наполеон и Гитлер. Сейчас Стива нет в живых. И в компании нет идей. Хорошо ли это для нее – вопрос риторический. А могло быть иначе, если бы ДЖОБС по-другому управлял людьми.

Третье: желая следовать только своему сердцу, интуиции и устремлениям, Стив даже с близкими людьми вел себя как моральный урод. Например, в офисной столовой бесцеремонно, без очереди подходил к прилавку. ДЖОБС бросил девушку, которая была беременна от него, а отцовство признал лишь в суде, когда ребенку был уже год. Он выгнал из компании коллег, которые перестали быть полезными для него. А тех, кого считал полезными и оставил, доводил до отчаяния. Он парковал свой «Мерседес» в местах для инвалидов. Он **не скрывал своего презрения к благотворительности**, не гнушался биржевыми махинациями, не замечал, что творится в «Фоксконне». Так называется компания, которая находится в Тайване и производит комплектующие для Apple. Юристы утверждали, что на заводах компании используется детский труд, переработки не оплачиваются, постоянно происходят несчастные случаи на производстве.

Какими именно качествами обладают наиболее успешный управленец и наименее успешный, читайте [здесь](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=543213).

Анализируя поступки ДЖОБСА, я иногда думаю, что он, несмотря на талант и величие, в чем-то остался маленьким ребенком. Эксцентричным, бунтующим против навязываемых ему ценностей и правил поведения. Но когда ребенок маленький, это еще полбеды. А когда большой, это страшно. Все-таки **настоящий лидер должен быть не только генератором идей**, но и обладать другими качествами**\***.

# Четыре принципа для развития лидерских качеств

**11 июня 2019**|**Яков Сергиенко**

Разгадать код лидерства — все равно, что выиграть миллиард в лотерею, потому что несмотря на все новейшие технологии и научно обоснованные схемы достижения корпоративного успеха кадры по-прежнему решают если не все, то очень многое.

Типовой российский подход к лидерству пока сильно отличается от среднемирового. Российский бизнес-лидер — это больше революционер-харизматик, работающий по 25 часов в сутки, чем стратег и технолог. Он в основном полагается на интуицию и на собственное умение поднять коллег на подвиги. Лидерство в отечественной трактовке — имманентное менеджерское качество: родился лидером — иди на прорыв, не повезло — работай ведомым. Тем временем общемировой тренд иной: лидерство можно и нужно развивать, ведь это не что иное, как инструментарий.

Наши наблюдения над лидерским поведением и исследования, проведенные на глобальных рынках, показывают, что «формула лидерства» не фейк, она существует. Чтобы разгадать ее, нами было подробно изучено более 375 тысяч поведенческих практик лидеров в 165 компаниях. Мы также проанализировали более 400 проектов, проинтервьюировали свыше 500 топ-менеджеров и более 30 руководителей HR-служб крупнейших компаний. В конечном счете мы оценили около 50 действий по развитию лидерства, соотнесли их с результатами лидерских программ — и обнаружили очень четкую корреляцию.

Лидерство в бизнесе не уникальное свойство личности, а комплекс навыков, набор моделей поведения, который в каждой конкретной ситуации обеспечивает компании согласованность, качество выполнения действий и обновление. Реализация лидерских моделей поведения требует от лидера не столько харизмы и работоспособности на уровне биоробота, сколько соответствующих умений и внутренних установок. «Код лидера» — не алхимия, он состоит из четырех основных элементов, условий и принципов, позволяющих развивать лидерские качества на благо своей организации.

**Фокусируйтесь на действительно важном**

Разбросанность в движении вперед — главный враг и будущего корпоративного успеха, и самого лидера. Не ставьте сразу много целей, ограничьтесь несколькими, но значимыми. Сосредоточиться имеет смысл на критически важных изменениях, которые способны создать максимальную полезную стоимость. Свяжите лидерские усилия на самых важных направлениях с конкретной ситуацией в компании и ее стратегией. Сфокусируйтесь на трех-пяти ключевых изменениях в поведении, навыках или внутренних установках в компании, которые вы хотите изменить и влияние которых на итоговый результат будет наиболее весомым.

В частности, так поступил один из топ-менеджеров высокотехнологичной компании Ближнего Востока, ограничившись лишь пятью основными приоритетами. Его выбор из множества возможностей был такой: приоритет клиентов, инновационность, адаптивность, доверительность и единство. Если с инновационностью, адаптивностью и клиентским приоритетом все относительно понятно, то наличие доверительной атмосферы в коммуникации с коллегами в «обязательной программе» лидера, вероятно, обусловлено излишней забюрократизированностью профессиональных отношений внутри компании в прошлом. А обеспечение корпоративного единства — продолжение предыдущей проблемы, из-за которой компания в достижении бизнес-целей была не такой сплоченной, какой ей следовало быть.

**12 друзей лидера**

Принцип второй: достижение качественных сдвигов в компании невозможно без команды «друзей и соратников лидера». Поэтому создайте критическую массу ключевых «агентов влияния». Это передаточное звено, вторая группа лидеров, которая и станет гарантией смены моделей поведения в масштабе всей организации, залогом широты, глубины и темпов перемен.

Исследования и опросы показывают, что там, где программы развития лидерства приводят к успеху, они в 6,9 раз чаще охватывают всю компанию, а не отдельные ее отделы и управления. Идеальный баланс возникает тогда, когда непосредственно вовлечено в лидерские программы около 15% сотрудников.

Практика показывает, что начинать эффективнее сверху. Один из наших клиентов, начавший глобальные преобразования три года назад, прежде всего привлек к поддержке изменений руководителей компании и ее старший менеджмент. И только через 6-7 месяцев на волне первых успехов к программам начали подключать среднее управленческое звено. «Агенты влияния» на низовом уровне впервые появились в этой компании спустя почти полтора года после старта.

**Глубже, чем навыки**

Цель настоящей лидерской программы — изменение не только моделей поведения сотрудников компании, а перемены на более глубоком уровне внутренних установок. Мы обнаружили, что подобная задача ставится лишь в 20% программ развития лидеров, тогда как в случаях, когда такие цели являются главным ориентиром, вероятность успеха в 4 раза выше.

Для того, чтобы «прорыв в глубину» миновал поверхностный уровень навыков и компетенций, а лидерская программа взаимодействовала с качественным слоем, определяющим поведенческие факторы, необходимо применение современных методических инструментов обучения с использованием новых нейротехнологий. Крупнейшие мировые вендоры постепенно отходят от использования классных занятий и оффлайн-семинаров как далеко не самых эффективных форм обучения новому. В идеальном случае приоритет отдается обучению на рабочем месте (70% времени) и наставничеству (20%), а классным занятиям, в том числе онлайну, остается всего 10%. Кроме того, замечено, что лидерские программы, которые тесно увязаны с проектами компании, в пять раз успешнее, чем те, что используют абстрактные примеры и кейсы.

Пристальное наблюдение за многочисленными программами подготовки лидеров в разных отраслях и странах позволили сформулировать принципы успешного обучения. Помимо приоритетного обучения на рабочем месте «без отрыва от производства» и целенаправленной работы над внутренними установками сотрудника к таким принципам также относятся позитивная атмосфера учебы, опора на сильные стороны, обязательный выход из зоны комфорта, стимулирование самоанализа и самостоятельности в принятии решений, цикличная обратная связь с опорой на наставничество.

**Рецепт для экосистемы**

Наконец, вся экосистема компании должна активно поддерживать внутренние установки и модели поведения своих лидеров. Для успешной интеграции лидерских программ в организацию необходимо, как мы выяснили, четыре ингредиента. Они же — условия, при которых сотрудники захотят меняться в лучшую сторону.

Во-первых, нужны образцы для подражания. Персонал на всех уровнях корпоративной иерархии должен видеть, что его руководители, коллегии и подчиненные работают по-новому. Во-вторых, понимание: сотрудники должны знать, что и как им необходимо делать. В-третьих, навыки и компетенции. В-четвертых, изменения должны поддерживать корпоративные структуры, процессы и системы, способствующие личностному и профессиональному росту.

Подводя итог, следует сказать: для перехода в новую реальность в компаниях должны произойти серьезные сдвиги в подходе к развитию лидеров. От программ «для всех» — к программам, ориентированным на критически важные для компании изменения. От частичного охвата — к целенаправленной подготовке критической массы «агентов влияния». От классных занятий с их излишней теоретичностью — к отработке новых моделей поведения на текущих корпоративных проектах. От изолированных от основного течения бизнеса лидерских пилотных программ — к полной интеграции в корпоративную действительность и культуру, когда успех измеряется не эмпирически, а с точки зрения финансового эффекта для бизнеса.

**Об авторе. Яков Сергиенко** — старший партнер McKinsey & Company.

Конец формы

# Трудовая биография: где работали миллиардеры

[Анастасия Миткевич](file:///C:\blogs\1347\) 16.08.2016

В интернете набирает популярность флешмоб #firstsevenjobs, участники которого рассказывают о своих первых профессиях и заработках. "HBR – Россия" вспомнил биографии российских бизнесменов и выбрал семь человек с самыми любопытными карьерными зигзагами.

**Роман Абрамович**, 49 лет, владелец футбольного клуба Chelsea и совладелец металлургического холдинга Evraz, состояние $7,6 млрд (здесь и далее оценка состояний указана по версии журнала Forbes). В молодости Абрамович работал механиком в тресте "Мосспецмонтаж", позднее стал владельцем кооператива по производству игрушек.

**Зарах Илиев**, 49 лет, совладелец компании "Киевская площадь", состояние $3,2 млрд. В начале 90-x годов Илиев вместе с приятелями открыл кооператив по пошиву кепок.

**Андрей Мельниченко**, 44 года, основной владелец компаний СУЭК и Еврохим, состояние $8,2 млрд. В студенческой молодости организовал в общежитии МГУ обменный пункт. Впоследствии из сети таких пунктов был создан МДМ Банк (его совладельцем долгое время был Мельниченко).

**Михаил Прохоров**, 51 год, владелец группы "Онэксим", состояние $7,6 млрд. Будучи студентом Московского финансового института организовал кооператив "Регина", занимавшегося производством "вареных" джинсов.

**Виктор Рашников**, 67 лет, основной владелец ОАО «ММК», состояние $3,8 млрд. Вся трудовая карьера связана с Магнитогорским металлургическим комбинатом. В 1968 году начал работать на ММК слесарем, после распада Советского союза занимал руководящие должности на предприятии, затем стал основным владельцем комбината.

**Михаил Фридман**, 52 года, совладелец компаний "Альфа-Групп" и LetterOneHolding, состояние $13,3 млрд. Во время учебы в МИСиС занимался продажей театральных билетов, организацией концертов и дискотек.

**Давид Якобашвили**, 59 лет, частный инвестор, основатель и бывший совладелец компании "Вимм-Билль-Данн", состояние $0,9 млрд. Был чернорабочим в Метрострое, занимался ремонтом аудиотехники. Выращивал поросят, что, по признанию Якобашвили, позволило ему получить первый доход как бизнесмену.

# Игнорируйте мнение авторитетов

**Павел Дуров: «Игнорируйте мнение авторитетов»**

Редакция «HBR – Россия», Фото: vk.com/durov

10 октября исполняется десять лет крупнейшей российской социальной сети «ВКонтакте» и 32 года – ее основателю Павлу Дурову. По этому случаю «HBR – Россия» публикует самые яркие высказывания Дурова о саморазвитии, ценностях и будущем.

**О собственном мнении.** Собственное мнение есть от силы у 10% людей. Остальные просто повторяют то, что где-то прочитали... Помните те случаи, когда ваше мнение шло полностью вразрез с мнением окружающих? Это – самые ценные моменты, в которые нужно вцепляться мертвой хваткой. Мир вокруг нас развивается так быстро, что общепринятые убеждения на наших глазах становятся издевательством над здравым смыслом. Сопротивление шума вокруг – устойчивый ориентир для всех желающих внести весомый вклад в развитие человечества. Слушать внутренний голос не означает оставаться глухим к мнению окружающих. Однако забудьте про демократию среди тех, кто вас окружает, – голос деятельного мыслителя, меняющего мир, должен быть для вас стократ более значим, чем голос праздного обывателя с его правом на мнение. Но менее значим, чем ваш собственный. Ваша вера в возможность иного пути намного важнее для человечества и для всех нас, чем ваше умение приспосабливаться и вторить безличному эху конформистов.

**О концентрации.** Способность к многочасовой концентрации на одном занятии – навык, который в нашу мобильно-онлайновую эпоху встречается все реже. Но именно этот навык необходим для интеллектуального, творческого или духовного прорыва. Будущее за теми, кто выработает иммунитет к технологическим ловушкам внимания и сохранит способность к длительной концентрации.

**О деньгах.** Уже более 10 лет – со времен, когда я был очень небогатым студентом, – я не устаю повторять: деньги переоценены, потому что созидание намного интереснее потребления, а внутреннее состояние несоизмеримо важнее внешнего. Как только вы делаете из денег культ и обмениваете «быть» на «казаться», вы отправляете себя в добровольное рабство. Долги из-за статусной мишуры, скучная работа с унылыми трусами, необходимость лгать и предавать свой мир – вот лишь часть той цены, которую вы заплатите за чрезмерное стремление к бумаге.

**О Стиве Джобсе.** Стив Джобс был не просто изобретателем, бизнесменом или дизайнером. Прежде всего, он был свободным человеком. Свободным от груза предрассудков, которые накапливает и воспроизводит человеческое общество. Во всех сферах своей деятельности этот человек имел смелость нарушать правила, которые казались незыблемыми окружающим. Буддист, сириец по происхождению, Стив Джобс был лишен главного страха представителей западной цивилизации – страха смерти. Он говорил, что неприятие и непонимание смерти не дает нам – европейцам – стать по-настоящему свободными. Стив был лишен и другой черты, характерной для западного сознания, — нашего стремления к раскладыванию всего по полочкам. Ему было чуждо строгое разделение науки и искусства, бизнеса и религии, финансового отчета и шоу. Он обладал восточным, единым, комплексным восприятием мира, идущим вразрез с традицией западной науки, культуры и образования. Стив Джобс – Леонардо да Винчи нашей эпохи.

**О скепсисе.** Скептики, материалисты, кухонные интеллигенты, которые не уверены ни в чем, кроме одного: проблемы вечны, мир сложен, все решено за них. Это неверие в возможность менять мир страшнее лени, пьянства или наркомании. Потому что именно оно является их причиной. Часто скепсис подается под видом "опыта", "знания жизни" или логики; часто камуфлируется словами "это не профессионально", "так никто не делает" или "так не принято". Сегодня мы знаем, что изменить можно все, и каждый из нас обладает возможностью реализовать любую идею.

**О преимуществах молодости.**Молодые в среднем быстрее, талантливее, энергичнее старых. Меньше предрассудков, фантомных страхов, попыток решить несуществующие проблемы... Тысячелетиями люди рождались великанами, и общество превращало их в карликов. Наше поколение – другое. Мы не откажемся от мечты из-за шума мнений окружающих. И мы не променяем творчество, поиск и дух свободы на уют сосисочно-телевизионного мирка.

**О пользе одиночества.** Коммуникация переоценена. Час одиночества продуктивнее недели разговоров.

**О порядке и хаосе.** Считается, что порядок – это всегда хорошо, а хаос – всегда плохо. Это одно из тех заблуждений, благодаря которым добрую половину XX века человечество страдало от репрессий, застоя и войн. На самом деле, в основе любого творческого поиска, открытия, инновации находится беспорядок. Новое может рождаться только из хаоса – из непредусмотренного, неожиданного несоответствия привычному. Разумеется, в условиях абсолютного беспорядка это "новое" не имеет возможности закрепиться и принести пользу; поэтому между хаосом и порядком нужен баланс. Но без доли беспорядка прогресс останавливается полностью.

**О проблемах и их решении.** Большая часть окружающих нас проблем либо не могут быть решены в принципе, либо решаются сами без нашего участия.

**О бюрократических структурах.** Бюрократическая структура, которая призвана с чем-то бороться, едва ли станет устранять корень проблемы. Более вероятно, что она будет незаметно стимулировать то, что должна уничтожить. Только так она сможет расширять свое влияние и финансирование.

**О конкуренции.** Есть два способа отвечать на конкуренцию. Первый – совершенствовать себя и свой проект. Второй – пытаться вредить конкурентам. Первый способ долгосрочно работает, второй – нет. Как только вы смещаете фокус с саморазвития на конкурентов, вы впускаете в себя страх перед ними. вы неосознанно приближаете то, чего боитесь. Страх – это самосбывающееся пророчество.

**Об алкоголе и табаке.** С точки зрения биохимии, алкоголь и никотин - такие же наркотики, как кокаин и марихуана. Меня не прельщают рекламные бюджеты наркоторговцев, которые разрушают разум и подрывают здоровье россиян.

**О будущем образования.** Будущее среднего образования лежит в играх – компьютерных, спортивных, интеллектуальных.

**Об изучении языков.** Из всех языков, на которое было потрачено время, окупилось только то, которое было инвестировано в английский. Стоит фокусироваться на нем.

**Об изменениях и их скорости.** Все можно делать быстро. Первую версию «ВКонтакте» в 2006 году я собрал за месяц. Расти она стала сразу. Вопреки расхожему мнению, работа делается либо быстро и качественно, либо долго и плохо. Все \*нужно\* делать быстро. Вместе с «ВКонтакте» в 2006 году возникло еще несколько сайтов с той же концепцией. Сейчас они забыты только потому, что «ВКонтакте» развивался быстрее.

**О совмещении ролей.** Cовмещать несколько ролей – эффективно. Первые месяцы существования «ВКонтакте» я создавал весь код, графику, формулировки, интерфейсы, маркетинг. Совмещение позволило устранить расход времени на коммуникацию.

**Об интуиции.** Слушать стоит только свою интуицию. Всякий раз, когда я прислушивался к мнению «старших и разумных», я терял время. Если вы чувствуете, что надо делать, – игнорируйте мнение авторитетов.

**О доверии.** Доверять на 100% никому не стоит. Не имеет значения, насколько вы считаете кого-либо заслуживающим доверия и сколько лет его знаете – ключевые вопросы лучше контролировать лично.

**О страхе.** Страх не имеет смысла. За время управления «ВКонтакте» было многое – DDoS-атаки, уголовные дела, акционерные войны, плавящиеся сервера, медийные войны, иски, интриги. Эмоции не продуктивны – делайте то, что нужно сделать.

*Эти и другие цитаты Павла Дурова вы можете найти на его странице во «ВКонтакте»* [vk.com/durov](https://vk.com/durov).  
  
Источник: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/p18244/#ixzz4UgItqHep>

# Настоящие лидеры умеют ставить себя на место своих подчиненных

[Брайан Узи](http://hbr-russia.ru/blogs/1161/)

03.08.2015

Правителем Флоренции в пору итальянского Ренессанса Козимо Медичи стал не только благодаря деньгам. Он обладал особым даром подлинного лидера — способностью привлечь к сотрудничеству разные группы конкурентов: банкиров, торговцев и купцов. Как ему это удавалось? Он разделял чувства и установки каждого в группе и потому добивался успеха там, где других постигал крах: он выстраивал связи, ориентированные на общую цель, и его «команда» создавала более значимые и более устойчивые ценности — экономические, социальные, культурные — для всех игроков и для Флоренции в целом

"Ловушки сознания", "Нейронные сети: как работает мозг", "Спасут ли...

Основную роль в успехе Козимо, как мне кажется, сыграло «многостороннее лидерство». Суть его не в том, чтобы овладеть многими профессиями — Козимо хорошо разбирался в банковском деле, однако в купеческом ремесле и многих других областях не был экспертом и не имел времени хотя бы поверхностно ознакомиться с ними. Многостороннее лидерство — это умение напрямую или опосредованно воспринимать опыт, образ мыслей и навыки многих людей и поддерживать тесное общение членов команды, направляя его к сотрудничеству.

Исследуя вместе с Джарретом Спиро и Балашем Ведресом факторы успеха бродвейских театров и джаз-бандов, я пришел к выводу, что эффективность организации обеспечивается прежде всего многосторонним лидером. Далее я разберу основные его свойства на примере Шейна Блэка, знаменитого голливудского сценариста и режиссера, создателя таких мегахитов, как «Хищник», «Смертельное оружие» и «Железный человек-3».

**Свободное перемещение между областями деятельности и культурами**. Лучшие лидеры разношерстных команд способны говорить на различных «языках» своих сотрудников, опираясь при этом на собственные знания и опыт. Блэк знает, что сценаристам и режиссерам нужно договариваться с актерами на языке, доступном и ценимом последними. Нам довелось беседовать с режиссером, который пояснил, что если навязывать свое видение роли, актеры могут возненавидеть всю эту затею. И напротив, многосторонний режиссер выжимает из актеров по максимуму, применяя в общении актерскую психологию: он помогает ему понять во всей полноте контекст той или иной сцены, пробудить нужные эмоции, соотнеся эту роль с личным опытом. Кроме того, режиссер сочувствует недовольству актера, когда приходится повторять дубль за дублем. Этот подход облегчает лидеру и посредничество между членами рабочей команды. Учитывая, что в группе из трех человек завязывается три пары отношений, в команде из четырех — шесть пар, в команде из пяти — десять пар и так далее по экспоненте, посредник становится жизненно необходим для эффективного и уважительного общения.

Читайте материал по теме: [Сила неопытных лидеров](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a11392/)

**Искренний интерес к людям и готовность усваивать разнообразный опыт**. Многосторонние лидеры искренне интересуются другими людьми. Любопытство помогает им усвоить разнообразный опыт и приносит практические знания: чем руководствуются окружающие, как добиться их доверия. Например, Блэк зазывает сценаристов и режиссеров на актерские курсы: это поможет им оценить значимость вклада актеров в успех фильма, а затем они смогут использовать это знание для укрепления сотрудничества. «Этот подход помогает вам повернуть разговор типа: я знаю, как трудна ваша работа. Давайте поговорим на вашем языке… я понимаю актеров и ценю их».

**Напряженное, почти до боли, осознание своих слабостей и преимуществ**. Эффективные управленцы разноплановых групп понимают, в чем заключается их вклад, а где их способности ограничены. Когда нужно, они обращаются к опыту своих товарищей по команде. Так, Блэк в молодости изучал театральное ремесло и сам подумывал играть на сцене, однако понял, что застенчивость станет для него непреодолимым препятствием. Осознание своих слабостей вынудило его сосредоточиться на писательском творчестве, а затем стать режиссером и доверить актерам и другим людям воплощение его творческих идей.

Многосторонние лидеры особенно востребованы в сравнительно новой области: больших данных. Большие данные вынуждают нас работать с беспрецедентными объемами информации, будь то терабайты сведений о розничных клиентах, пациентах больниц или финансовых транзакциях. Приходится принимать комплексные решения: какие вопросы задавать, в каких рамках действовать и какими инструментами, где искать подсказки. Для успеха в подобных условиях требуются согласованные усилия компьютерных специалистов, врачей, биологов, социологов, специалистов по графическому дизайну и так далее. Ни один человек не может быть глубоким специалистом во всех этих областях, а каждый член команды, которой поручен анализ данных, обладает собственным стилем работы и предлагает собственные подходы и интерпретации. Например, представители точных наук порадуются переводу данных на язык математических формул, а социолог скажет, что при этом пропадает возможность охватить полную картину. Многосторонний лидер сумеет установить порядок среди возможных разногласий, объединить разные подходы и усилия каждого в наилучшем решении или в продукте, который как целое окажется существенно больше суммы своих слагаемых.

Читайте материал по теме: [8 ошибок, лишающих нас уверенности в себе](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p13141/)

Некоторые качества многостороннего лидера — врожденный дар. Но многие навыки вы сможете приобрести, последовав некоторым практическим советам.

**Избавьтесь от комплекса самозванца**. Лидеры разношерстных команд порой чувствуют, что дно уходит из-под ног — любой подчиненный разбирается в своей специальности лучше начальника. Как было сказано выше, ни один человек не может охватить все области знания, которые представлены в этой пестрой группе профессионалов. Эффективный управленец понимает и признает свою ограниченность. Он подводит команду к свежим решениям, которые ни один член коллектива не смог бы пробить в одиночку, и делает это, объединяя взаимодополняющие навыки и знания. Каждый волк силен своей стаей, а у сильной стаи во главе — многосторонний лидер, который верит в себя и в свою способность объединять представителей разных дисциплин.

**Меняйте перспективу и повышайте навыки коммуникатора**. Многосторонние руководители должны понимать и переводить сложные проблемы — трудные и легкие — на язык каждого члена команды и осуществлять посредничество между членами коллектива. Меняя перспективу, то есть психологическую точку зрения, лидер ставит себя на место другого человека, укрепляя в себе понимание и эмпатию. Вы сумеете обрести такую перспективу и повысите навыки коммуникатора, если проявите интерес к прошлому каждого из членов команды и постараетесь понять, каково происхождение его позиции или стиля работы. Для руководителя эта работа начинается с проникновения в систему ценностей каждого члена команды — а затем он должен объяснить эти ценности все остальным и добиться, чтобы они стали общими.

**Постоянно проводите честную самооценку**. Психологические исследования подтверждают нашу склонность к «предвзятости в свою пользу»: мы плохо различаем свои недостатки. Эти слепые пятна мешают управленцу проявить свою многосторонность, у него появляется ложное чувство полной компетентности — и рост прекращается. Честно признавайтесь себе и в своих способностях, и в своей ограниченности. Значимая самооценка проводится как в виде формальной проверки навыков, осуществляемой независимым экспертом, так и менее официально. В том числе пригодятся мнения сотрудников, начальников и менторов. Особенно пристально проверяйте свои коммуникативные навыки, будьте беспощадно честны с собой.

Многосторонность — сложный термин, но обозначает он довольно простую вещь: чтобы эффективно руководить разношерстной командой, нужно опереться на свой прошлый опыт, стать посредником между различными областями знания и тщательно оценивать свои силы и слабости. Так вы сумеете укрепить доверие, прийти к взаимопониманию и добиться успеха. Найдите и пробудите в себе своего внутреннего Козимо Медичи.

**БРАЙАН УЗИ**

*Профессор менеджмента и организационных перемен в Школе менеджмента им. Келлога.*

# Почему топ-менеджерам нужны проблемы

Светлана Гончарова Консультант, Москва

С чего начинать решение проблем в компании? Каковы этапы проблемного анализа? Разбираемся со Светланой Гончаровой, доцентом НИУ ВШЭ.

Опрос руководителей бизнеса на программах ЕМВА в октябре 2017 года показал, что каждое третье решение по изменениям в компании не приводит к улучшению ситуации. Основные причины:

Долго принимали решение: «поезд ушел».

Принимали решения в спешке (не имели важной информации)

Не сформировали альтернативные варианты. Выбора не было. Большой риск.

Под страхом некомпетентности выбирали понятные варианты, а не те, которые действительно способны позитивно повлиять на ситуацию.

Руководители согласны, что движущей силой изменений становится желание «не отстать». Изменения проводят по примеру, «как у всех». Это не всегда помогает, так как «слепое» внедрение не учитывает особенностей конкретной организации, которая находится на конкретном этапе жизненного цикла.

Второй момент в решениях по изменениям связан с коррекцией ситуации. Когда что-то не ладится, ищут способ восстановить ход процесса методом проб и ошибок. Причины ищут во вторую очередь. Руководитель стремится корректировать ситуацию на базе имеющихся управленческих концепций.

Любое ли затруднение в управлении компанией становится проблемой? Если есть варианты выхода из ситуации, то это задача, которую можно решить в рамках имеющихся знаний. Что нужно для решения задачи? С одной стороны, знания о причинно-следственных связях, о закономерностях в объекте (организация, рынок и т.п.). С другой стороны, конкретные факты из жизни организации.

Почему важно различать задачи и проблемы

Типичная ситуация: выросла текучесть персонала в компании на определенных позициях за последние полгода. С точки зрения теории причина подобного явления одна: неудовлетворенность условиями труда. Условия труда делят на материальные и нематериальные. К материальным относится оплата труда. Был проведен опрос сотрудников о причинах увольнения. На первое место большинство из них поставили неудовлетворенность оплатой труда (ниже рыночной) при таком же объеме и интенсивности работы (как в других компаниях).

В подобных случаях снизить текучесть можно либо повысив заработную плату, либо изменив нематериальные условия труда (компенсация за зарплату ниже рынка). Что это могут быть за условия? Нестандартные проекты, гибкий рабочий график, комфортный офис, комфортный психологический климат и т.п.

Для какого типа сотрудников эти аспекты могут быть важны? В первую очередь, для работников интеллектуального труда. Если текучесть персонала выросла в строительной бригаде, то изменение нематериальных стимулов вряд ли поможет.

Примерно так мы рассуждаем, когда решаем задачу. Но проблема – это не задача, которую нужно решить! Термины «проблема» и «задача» часто используют как синонимы или как вложенные действия: для решения проблемы нужно решить ряд задач. Подобное понимание ведет к путанице ситуаций в управлении. Как понять, есть ли в организации проблема? Или это набор трудностей, которые нужно решать, используя задачное мышление?

Когда проблемы необходимы для развития

Дело не в том, что они не способны увидеть решение.

Дело в том, что они не могут увидеть проблему.

Гилберт Честертон, английский писатель

Проблема обнаруживается тогда, когда имающиеся концепции управления (правила, принципы принятия управленческих решений) перестали работать. Причинно-следственные связи не ясны, закономерности не понятны. Прежние принципы принятия решений не помогают выйти из затруднения.

Проблема – это обнаружение «границы», за которой неизвестность. Эта неизвестность тотальна. Как правило, проблемы в управлении не бывают локальными (только для одной организации). Обычно проблема носит отраслевой или макроэкономический характер. В такой ситуации как раз и происходит развитие. Но для того, чтобы понять, в каком направлении развиваться, важно обнаружить «границу», изучить новизну, понять новые закономерности и причинно-следственные связи.

Для развития себя так же необходимо видеть «границы» своих управленческих моделей, концепций. Проблема – источник развития. Для развития важно выбрать направление. Выбрать направление можно, обнаружив границы, в которых находится объект (организация). Зачастую изменения проводятся без учета этих границ. Получается как минимум неэффективно, как максимум – бестолково.

И есть хорошая новость! В технологии управленческих решений есть специальный этап: постановка проблемы. Несколько слов о технологии как таковой. В учебниках по менеджменту описывают этапы разработки управленческого решения. При этом, как правило, ограничиваются примерно следующим: нужно провести анализ ситуации. Для анализа необходимо собрать информацию и использовать различные методы анализа.

Например, факторный анализ. В чем конкретно состоит последовательность аналитических действий для обнаружения проблемы? Об этом, как правило, и не сообщают. Но ведь именно постановка проблемы – важный шаг в проблемном анализе! Как от задачного варианта мышления направленного на коррекцию происходящего, перейти к проблемному мышлению, которое позволяет неслучайным образом принимать решения о развитии организации?

Алгоритм проблемного анализа

1. Собрать факты, которые позволяют изучать объект анализа в динамике (было-есть-будет). Рамки данной статьи не позволяют подробно описать особенности этого этапа. Замечу, что в управлении есть факты-цифры. С ними все более-менее понятно. А есть факты- мнения. При сборе фактов следует отличать мнение от факта, но для этого аналитику приходится в ходе обработки данных быть бдительным!

2. На базе имеющихся фактов сделать предположение о том, какие причинно-следственные связи (конкретная концепция управления) приводят к тому, что эти факты есть. Понимание этих причинно-следственных связей важно для понимания реальной концепции принятия решений в компании. Этот пункт анализа может показаться странным: что ж мы сами про себя не знаем, какими принципами руководствуемся при принятии решений? Мой опыт проблемного анализа показывает , что часто руководитель становится заложником своих представлений о происходящем, не «видит» реальной ситуации.

Пример: анализ системы нематериального стимулирования на Химическом заводе. В ходе собеседования с руководителями выяснили, что приоритетом является удержание молодых сотрудников на заводе. Со слов руководства, нематериальная система стимулирования нацелена именно на них.

Факты из документов о системе нематериального стимулирования:

Предоставление льготы: путевки в заводской пансионат на лечение.

Услуги стоматологии (протезирование) входят в медицинскую страховку.

Сотрудники, проработавшие на предприятии более 25 лет, имеют доплату к пенсии от предприятия.

Понятно, что подобные стимулы направлены на сотрудников «за 40», но в Положении о системе стимулирования эти пункты основные!

3. Обнаружение в ситуации фактов, которые существующей концепцией (из п.2) не описаны. Это важные факты. Именно они позволяют сделать предположение о «границе» используемой управленческой концепции. В этой части алгоритма формулируется предположение о проблеме в управлении. Проблема – это обнаружение границ имеющейся практики принятия решений. Поняв эти границы, можно формулировать направление развития компании в новых условиях.

Далее по технологии следует процесс разработки альтернативных вариантов развития. Особенность этого этапа в необходимости разработки хотя бы двух вариантов. Почему наличие вариантов так важно? Если вариант развития только один, то этот вариант имеет очень большой риск. Не сложится что-то и все. Можно развалить бизнес. Два и более варианта, а также вариант с «ответвлениями» позволят быть гибкими. Как такие варианты разработать? Применить системный подход. Но об этом в следующий раз.

Нужны ли топ-менеджеру проблемы? Конечно! Проблема – источник развития. Только обнаружив «границы» собственных решений, можно развивать бизнес. Технология управленческих решений начинается с постановки проблемы.

Узнать больше о принятии решений вы можете на программе Технология управленческих решений НИУ ВШЭ

[**Вернуться в каталог сборников о лидерах и руководителях**](http://учебники.информ2000.рф/rukovoditel2/rukovoditel3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |