**Качества руководителей**

**Вып. 7**

Оглавление

[Лидеры среднего звена: какими должны быть менеджеры в XXI веке 2](#_Toc83803848)

[6 опасных убеждений, которыми славятся плохие начальники 8](#_Toc83803849)

[Будьте честными: как не поступаться принципами, даже если другие их постоянно нарушают 11](#_Toc83803850)

[Провокации со стороны сотрудника. 7 инструментов, которые помогут руководителю их избежать 14](#_Toc83803851)

[Пять принципов адаптивного лидерства, которые помогут в кризис 15](#_Toc83803852)

[Власть развращает? Нет, она разрушает мозг 19](#_Toc83803853)

[7 причин, не дающих бизнесу развиваться — версия Аркадия Морейниса 22](#_Toc83803854)

[«Учите учить»: 5 приемов для управления быстрорастущей компанией 23](#_Toc83803855)

[«Когда мир против вас — это вызов»: Майкл Мориц о том, как построить компанию на века 25](#_Toc83803856)

[Карл Айкан: «Недалеко время, когда нами будут управлять идиоты» 28](#_Toc83803857)

[Власть и мозг: как хорошие лидеры становятся плохими 29](#_Toc83803858)

[Ричард Талер: как избавить вашу организацию от предрассудков 35](#_Toc83803859)

[10 типичных оправданий для отстойных начальников 40](#_Toc83803860)

[13 ловушек, в которые попадают плохие лидеры 42](#_Toc83803861)

[«Царь горы»: как стать лучшим в мире боссом 48](#_Toc83803862)

[50 признаков, что вы прирожденный предприниматель 50](#_Toc83803863)

[«Прощайте других, прощайте себя»: 50 правил настоящего лидера 53](#_Toc83803864)

[Движение вверх: готовы ли вы стать руководителем? 56](#_Toc83803865)

[«Лидер будущего не сможет спрятаться от технологий» 58](#_Toc83803866)

[10 мифов о лидерстве: как стать хорошим руководителем 59](#_Toc83803867)

[Заземление для босса: как руководителям не терять связи с реальностью 60](#_Toc83803868)

[15 дел, которые крутые лидеры делают лучше других 62](#_Toc83803869)

[10 главных заблуждений об успешных бизнес-лидерах 62](#_Toc83803870)

[Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам 64](#_Toc83803871)

[Что бывает, когда дураки управляют умными 67](#_Toc83803872)

[Каждый день применяю правило Парето - и улучшаю свою жизнь 68](#_Toc83803873)

[Как руководитель попадает в ловушку обратного делегирования 69](#_Toc83803874)

[Как быть эффективным начальником: мои правила 72](#_Toc83803875)

[5 критических ошибок в управлении репутацией, которые могут стоить вам бизнеса 73](#_Toc83803876)

[Навык, с которым вы станете руководителем 78](#_Toc83803877)

[Как распознать ложь подчинённого 79](#_Toc83803878)

[**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)

# Лидеры среднего звена: какими должны быть менеджеры в XXI веке

**18 июня 2021**|**Захира Джейсер**

Идея, что менеджеры среднего звена — непримечательные, средней руки управленцы, имеет хождение уже несколько десятилетий — по крайней мере, с момента публикации в HBR выдающейся [статьи](https://hbr-russia.ru/management/strategiya/a17085) Абрахама Залезника 1977 года, где он проводил четкое различие между лидером (вдохновляющим визионером) и менеджером (стратегическим администратором). Эта идея по-прежнему задает тон программам MBA и повышения квалификации руководителей, где менеджеров учат «выходить на новый уровень» и становиться лидерами.

Тем не менее за 20 лет работы менеджером среднего звена и дальнейшего исследования этой темы я всегда с большим уважением относилась к представителям этой профессии. Менеджеры среднего звена двигают бизнес вперед, они и есть те винтики, которые заставляют работать всю машину, клей, скрепляющий компанию изнутри. Сегодня, когда на смену привычному формату работы приходит удаленный и гибридный режим, а дистанция между сотрудниками увеличивается, менеджерам среднего звена отводится все более важная роль. Самые эффективные специалисты умеют найти подход к людям, владеют сложными коммуникативными навыками, способны выступать посредниками и находить точки соприкосновения между сотрудниками на разных уровнях организации.

На самом деле я считаю, что разделение на лидерство и менеджмент морально устарело. Пришло время объединить эти два понятия в одну концепцию и признать менеджеров [лидерами связующего звена](https://www.foyles.co.uk/witem/business/the-connecting-leader-serving,zahira-jaser-9781648022043). Находясь посередине иерархии, лидер связующего звена выстраивает отношения как с теми, кто находится на более высоких ее уровнях (с позиции подчиненного и представителя низшего руководства), так и с сотрудниками, занимающими более низкие ступени (с позиции лидерства и представителя высшего руководства).

Однако это сложная работа, так как она требует от менеджера одновременно быть проактивным лидером, направляющим подчиненных, и заинтересованным подчиненным высшего руководства. Современные идеи лидерства и обучения не отражают этой двойственности. Например, программы развития руководителей строятся вокруг обучения лидерским навыкам, за счет которых менеджеры могут влиять на прямых подчиненных, и в значительной степени игнорируют развитие навыков восходящего влияния. Однако именно двусторонее влияние позволяет лидерам связующего звена сократить иерархическую дистанцию и объединить несколько уровней организации.



Основываясь на многолетних [исследованиях](https://www.foyles.co.uk/witem/business/the-connecting-leader-serving,zahira-jaser-9781648022043) этой темы, я выделила четыре модели поведения, присущие успешным лидерам связующего звена. Они проиллюстрированы четырьмя кейсами, в которых описываются как важные практики, так и потенциальные риски, о которых должны помнить руководители и менеджеры связующего звена во время обучения этой роли. В приведенных примерах использованы реальные истории менеджеров, с которыми мне удалось побеседовать, однако их имена были изменены в интересах конфиденциальности.

**Янус**

По существу, главная задача такого менеджера — участвовать в решении проблем как выше-, так и нижестоящих партнеров в организации. Умение двигаться одновременно [вниз и вверх](https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2017.107) по иерархической лестнице позволяет лидерам связующего звена проявлять эмпатию к обеим сторонам и равномерно распределять тяжесть общих проблем.

Крис — опытный менеджер среднего звена в крупном банке со штаб-квартирой в Лондоне. Он не похож на «лидера-героя»: он спокоен, не слишком самоуверен, деликатен и очень отзывчив. В начале пандемии, когда был введен экстренный карантин, ему удалось сохранять этот обоюдный контакт с представителями организации и уделять особое внимание сотрудникам:

*Сейчас, более чем когда-либо, я должен стараться сделать так, чтобы каждый голос был услышан; удаленная работа позволяет людям прятаться и уклоняться от разговора. Опять же у всех разные обстоятельства, и это требует от меня большей гибкости. …Нужно чаще общаться с людьми и поддерживать их.*

Не менее важны и отношения с руководителем, которого надо держать в курсе происходящего. Наладив более активный обмен информацией, он сгладил иерархическую дистанцию между собой, руководством и командой:

*Я стал чаще устраивать планерки с руководителем. Иногда я просил ее присоединиться к разговору с подчиненными, чтобы она могла ответить на их вопросы. Это помогает нам сверять часы и продолжать говорить на одном языке, а также получать информацию из первых уст. Так мы можем быстрее отреагировать на любое недовольство.*

Благодаря такому подходу Крис доказал, что для того, чтобы быть успешным менеджером, недостаточно быть просто эффективным лидером — то есть выстраивать отношения с подчиненными с позиции более высокого положения в корпоративной иерархии. Это также требует проактивности в качестве подчиненного: необходимо вовлекать и влиять на своего начальника с позиции человека, находящегося на более низкой ступени корпоративной лестницы.

Самый большой риск для Криса и других лидеров-Янусов — это выгорание и эмоциональные перегрузки. Поскольку Крис постоянно проявляет эмпатию по отношению к множеству разных людей на разных уровнях организации, он должен бережно относиться к своему внутреннему ресурсу и разделять бремя рабочих проблем с обеими сторонами. Руководители могут снизить риск выгорания, предложив такому менеджеру возможность работы с наставником и психологическую поддержку, чтобы он мог обсуждать, осознавать и преодолевать когнитивные и эмоциональные перегрузки.

**Брокер**

Брокер помогает наладить диалог между людьми с конфликтующими целями. Поскольку разные уровни иерархии часто предполагают разные цели и потребности, лидер связующего звена может интерпретировать и переводить эти потребности на язык другой стороны и тем [налаживать диалог между людьми, находящимися по обе стороны корпоративной лестницы](https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2018.16558abstract).

Сумия, менеджер среднего звена в частном банке, не могла поставить Марку, своему лучшему сотруднику, во время очередной оценки эффективности персонала высший балл, которого он, по ее мнению, заслуживал. Дело в том, что в прошлом году Марк получил повышение, а начальник Сумии, Пол, подчеркнул, что высший балл могут получить только те сотрудники, кто представлен к повышению в этом году. Сумия сочувствовала разочарованию Марка и понимала, как подобное событие может сказаться на его мотивации. Когда Марк пришел с ней поговорить, она не стала защищаться и отрицать его чувства. Она признала, что не имеет полного контроля над процессом принятий решений, но заметила, что может выступить посредником на встрече Марка с высшим руководством (Полом).

Чтобы решить эту проблему, она быстро организовала краткую встречу Марка и Пола. У Марка появилась возможность сказать, что его не устраивает такая ситуация, и выслушать аргументы Пола. Недолгая встреча помогла Марку поднять уровень мотивации. Марк вспоминал:

*Я пришел к Полу, чтобы сказать, что не понимаю этого решения, и он мне ответил: «Я понимаю, почему вы недовольны. Вы заслуживаете четырех баллов, в то время как я поставил вам только три». Он был открыт и честен в этом вопросе, а потом просто сказал: «…Мы ценим вас, это решение справедливо для всей компании, не подумайте, чтобы мы хотели несправедливо с вами обойтись».*

Эта встреча, которую смогла организовать Сумия и которая отняла у Пола всего десять минут, позволила избежать возможных неприятных недоразумений и, наоборот, только сблизила позиции сторон. Кроме того, Сумия предоставила Марку возможность начать выстраивать более конструктивные отношения с Полом, что повысило его мотивацию и лояльность к компании.

Наибольший риск для Сумии, как и для любого лидера-брокера, представляет недоступный, не желающий сотрудничать руководитель или начальник, который не может встать на сторону другого человека. Также при попытке объединить разные стороны организационной иерархии часто возникают недоразумения. Чтобы решить эту проблему, высшее руководство должно развивать культуру прозрачности, должно быть готово открыто и на равных общаться с сотрудниками более низкого уровня и с пониманием относиться к их проблемам.

**Проводник**

Проводники бесстрашно выступают рупорами своих подчиненных и доводят их точку зрения до вышестоящего руководства. Во многих случаях это конструктивные претензии к тем, кто наделен властью, и передаются они либо опосредованно и постепенно, либо напрямую.

Для того, чтобы понять, как это происходит, обратимся к истории Саймона, менеджера отдела управления рисками в крупной финансовой компании, и его руководителя Майка, главы подразделения по управлению рисками на уровне группы компаний. Майк был инициатором программы кардинальных изменений, направленной на оптимизацию отчетности о рисках во всех подразделениях. Саймон пытается оптимизировать внедрение программы:

*Мне приходится напоминать Майку, как работают рядовые сотрудники. Они с командой сидят на 47 этаже, и поэтому редко получают возможность поговорить с обычными трейдерами. Часть моей команды сидит в торговом зале, они видят людей, бизнес-менеджеров и общаются с ними.*

Кроме того, Саймон помогает своим прямым подчиненным выходить на разговор с начальством и обращаться напрямую к Майку и его команде:

*Мне важно, чтобы они высказывали свою точку зрения, ведь в конечном итоге именно им важно принять и поверить в эти перемены. Вчера я поднялся наверх с двумя коллегами, чтобы они объяснили (Майку), чем они недовольны.*

Все это потребовало от Саймона двойного мужества. Во-первых, ему пришлось признать, что он далеко не всегда «самый умный парень в комнате», поскольку ему потребовалось привлечь двоих подчиненных, чтобы убедить начальника. Во-вторых, он обратил внимание на сложные моменты, которые могут помешать планам его начальника. Иными словами, он взял на себя ответственность за то, чтобы другие были услышаны. Согласно предыдущим [исследованиям](https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54851), чтобы люди могли свободно высказываться, в компании должна быть принята культура психологической безопасности. Такой тип культуры жизненно важен для лидеров связующего звена, которым часто приходится выступать от имени других и побуждать своих сотрудников высказываться самостоятельно.

**Канатоходец**

Последний тип лидерства требует критического осмысления и оценки задачи с разных точек зрения. Разные, а порой и противоположные, потребности и требования высших и низших уровней каждый день ставят перед лидером связующего звена множество сложных задач.

Например, представьте, что нужно разработать схему сокращения персонала и при этом не подорвать мотивацию членов команды, или нужно применить механизмы контроля производительности, но не в ущерб самостоятельности и заинтересованности сотрудников. В таких ситуациях лидеры связующего звена рискуют оказаться в когнитивном параличе. Они преодолевают это состояние за счет критического [обдумывания ситуации](https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-organization/news/new-book-on-the-connecting-leader-serving-concurrently-as-a-leader-and-a-follower) с различных точек зрения и поиска баланса.

Для примера рассмотрим ситуацию Андреа, руководителя команды по работе с клиентами в отделе продаж стартапа из области цифрового маркетинга. Бизнес выходил на новые масштабы, основатели готовились его продавать, и в компании решили внедрить цифровое приложение для коммерческого отдела, чтобы фиксировать все разговоры продавцов с клиентами. Продавцы восстали: зачем этот микроменеджмент со стороны руководства? Андреа оказалась перед дилеммой: с одной стороны, она считала, что новая система контрпродуктивна и ограничивает автономию сотрудников, которая является необходимым условием для достижения высоких результатов:

*Мне не нужно, чтобы сотрудники фиксировали все разговоры в программе. Это нужно только для того, чтобы руководители увидели, что мы разговаривали с клиентом, и больше ни для чего. Мои сотрудники — профессионалы, они знают, что делают.*

С другой стороны, она понимала необходимость стимулирующих мер, поскольку оценка компании напрямую связана с количеством заключаемых сделок.

Андреа предельно ясно сформулировала проблему и нашла компромиссное решение:

*Компромисс заключается в следующем: хорошо, давайте пойдем на это, возможно, это полезная информация. Но записывать нужно только самое необходимое! Давайте подойдем к этому продуманно.*

Такое осмысление проблемы иллюстрирует навыки, необходимые для лидеров связующего звена, которым приходится в одиночку ходить по натянутому канату между разными уровнями иерархии. Основные риски включают в себя когнитивные перегрузки, замешательство и неспособность быстро действовать. Чтобы смягчить возможные трудности, руководители должны создать безопасные площадки для дискуссий среди менеджеров среднего звена, где они смогут обсудить с коллегами возражения против политики, принятой высшим руководством. Это особенно важно в тех случаях, когда компания требует от менеджеров среднего звена масштабных действий — например, стратегических изменений, требующих сокращения штата или реструктуризации.

**Как компании могут развивать лидеров связующего звена**

В дополнение к рассмотренным выше мерам помощи менеджерам среднего звена руководителям необходимо предпринять еще три шага для развития таких лидеров. В противном случае лидеры могут посчитать, что говорить и делать то, что они считают нужным, слишком опасно.

**Убедитесь, что высшее руководство поддерживает уровень риска.** Чтобы оценить ту непростую работу, которую выполняют менеджеры среднего звена, вы должны начать закладывать вышеупомянутые модели поведения в основу ключевых показателей эффективности. Этого можно добиться как за счет поддержки со стороны руководства, так и благодаря общему пониманию сути их деятельности в масштабах всей компании.

Поддержка со стороны руководства особенно важна, поскольку многое из того, что делают лидеры связующего звена, сопряжено с риском. Было бы наивно ожидать, что люди смогут самостоятельно нарастить свою эффективность в данной сфере без поддержки сверху. Помните, некоторые модели поведения предполагают больше риска, чем другие. Например, роль рупора мыслей и чувств других людей ставит менеджеров в уязвимую позицию не только перед высшим руководством, но и перед подчиненными, которые могут в них разочароваться. Руководители должны быть готовы помогать лидерам связующего звена, поддерживать их и культивировать среду психологической безопасности.

Заручившись поддержкой сверху, представители HR-отдела и отдела по коммуникациям должны объединить усилия и обновить внутренний язык компании — например, тот, что используется в сбалансированной системе показателей, списках компетенций и контрактах: необходимо отразить важность той роли, которую играют лидеры связующего звена. Сбалансированные системы показателей для измерения производительности руководителей также должны отражать важность культуры психологической безопасности и совместной ответственности за развитие отношений.

**Создавайте программы развития, ориентированные как на лидерство, так и на подчинение**. Во-первых, программы развития должны быть посвящены раскрытию, объяснению и тренировке навыков, связанных с каждой из четырех моделей поведения. Менеджеры должны учиться не только лидерским навыкам (то есть тому, как влиять на людей ниже по иерархии), но и навыкам работы с руководством (то есть тому, как влиять на людей выше по иерархии).

Слово «подчинение» ассоциируется с пассивностью. Программы развития должны быть нацелены именно на то, чтобы сделать это понятие активным действием. Для этого можно организовать семинары, где менеджеры разных уровней будут переосмыслять, что значит быть активным подчиненным, как лучше делиться информацией, и размышлять о том, какие трудности возникают перед сотрудником, решившим высказаться за других, повлиять на решения с нижестоящей позиции и связать иерархические уровни между собой. Когда я проводила такие сессии в организации, я видела, как меняется атмосфера в зале и как люди начинают гордиться тем, что могут повлиять на решения снизу вверх. Изучение концепции активного, вдумчивого подчинения так же важно для развития лидеров связующего звена, как и изучение навыков лидерства.

**Вкладывайтесь в эмоциональную поддержку.** Учитывая стратегическое положение лидеров связующего звена, им часто приходится разрываться между двумя полюсами, что сопряжено с эмоциональными и когнитивными издержками. Поэтому так важно предложить этим сотрудникам дополнительную поддержку — наставничество и пространство для безопасного обмена мнениями. Это ключевое вспомогательное звено в успешной работе таких специалистов, однако оно часто недооценивается компаниями, которые вкладывают большую часть своего бюджета в обучение руководителей высшего, а не среднего звена.

\*\*\*

По мере того, как иерархии внутри компаний становятся все больше виртуальными и подвижными, средний менеджмент все чаще берет на себя роль связующего звена для выстраивания отношений и взаимного влияния. Чтобы успешно выйти из пандемии, компаниям необходимо признать сложную и многогранную роль менеджеров среднего звена, которые являются не только дальновидными и вдохновляющими лидерами, но и смелыми и заинтересованными подчиненными. Их способность взаимодействовать как с выше-, так и с нижестоящими коллегами и объединять различные слои организации требуют развития очень сложных навыков и умения находить подход к каждому.

**Об авторе**

**Захира Джейсер (Zahira Jaser)** — доцент Школы бизнеса при Университете Сассекса и заместитель директора программы MBA, редактор книги «The Connecting Leader: Serving Concurrently as a Leader and a Follower» (IAP). Изучает, как менеджеры налаживают многоуровневые отношения в организациях и тем самым повышают гибкость своих компаний.

# 6 опасных убеждений, которыми славятся плохие начальники

Почему в нашем мире столько отстойных начальников? Все просто. В мире бизнеса устоялись 6 опасных и отравляющих убеждений, которые превращают в целом разумных менеджеров в бешеных ослов. Мы описываем эти 6 убеждений, чтобы вы могли уберечь себя от них, прежде всего избегая менеджеров, которые приняли их на вооружение.

Имейте в виду: если какие-то из этих убеждений кажутся вам осмысленными, вполне вероятно, что вы сами уже стали на путь превращения в отстойного босса.

**ОПАСНОЕ УБЕЖДЕНИЕ №1: «Наша компания устроена по принципу меритократии»**

Это постоянно слышишь в высокотехнологичных фирмах, и подобные заявления все чаще звучат и в других компаниях. Идея в том, что руководство продвигает сотрудников по службе и повышает им зарплату только в обмен на доказанную эффективность работы. Такова теория — но это полная чушь.

Идея «меритократии» не учитывает, что на распределение благ внутри корпорации влияет масса других факторов. К примеру, высокие мужчины и красивые женщины имеют определенное преимущество, которое обусловлено генетикой и никак не связано с их реальными заслугами.

Точно так же многие сотрудники попадают в компанию благодаря имеющимся связям, посредством коллег и членов семьи. Сын попадает на должность отца, обладая минимальными талантами. Менеджер поднимается по служебной лестнице и берет с собой кучку своих дружков. У кого-то роман с финансовым директором — и ему или ей гарантировано место главного аудитора. (Это реальный случай.) Сделки часто заключаются между людьми, привыкшими выпивать вместе. Талант имеет к этому слабое отношение, а то и вовсе никакого.

Кроме того, в корпоративном мире полно подхалимов и лизоблюдов, обладающих безошибочным чутьем на то, кому именно в руководстве компании требуется периодическое лобызание сфинктера.

Но даже если эти факторы и не играют роли (а обычно играют), то все равно работает Принцип Питера: людей весьма часто повышают до уровня, на котором не становятся некомпетентными для своей работы, и они остаются на этом уровне годами.

Почему же это убеждение оказывается столь отравляющим? Люди, которым повезло, которые имеют связи, или просто скользкие личности пользуются ссылками на «меритократию», чтобы оправдать свое продвижение. Благодаря этому они чувствуют, будто «заслужили» свой успех и никому ничего не должны.

**ОПАСНОЕ УБЕЖДЕНИЕ №2: «Мне надо контролировать подчиненных»**

Представление, что задача менеджера — контролировать сотрудников, весьма распространено, но это не делает его правильным. Представление о менеджменте как о контроле упускает всю суть (и игнорирует реальную мощь) управления. В идеале менеджер должен быть слугой, учителем и наставником людей, работающих в его группе. Задача менеджера в том, чтобы все эти люди были успешны, а тогда и группа добьется успеха. Такой результат нельзя обеспечить с помощью «контроля».

Это убеждение приводит к тому, что власть в организации концентрируется на самом верху. Размножаются сложные правила и требования, разрастается бюрократия, растет потребность в дорогостоящих механизмах отчетности, передающих информацию вверх и вниз по цепочке.

Но потребность в контроле может быть большим соблазном. Иллюзия, будто мы можем повелевать сердцами и умами людей и получать от них точно то, что хотим, очень успокаивает в нашем хаотическом мире. Самое опасное в «контроле» — то, что он работает какое-то время, но в конечном счете создает повсеместное отторжение. В один прекрасный день «контролер» оглядывает сидящих в переговорной и понимает, что окружен врагами — людьми, которые при малейшей возможности нанесут склонному к контролю менеджеру удар в спину. Тогда он придумывает новые способы контроля и манипуляций, а сотрудники продолжают маневрировать и притворяться, чтобы избежать его давления. И цикл продолжается.

**ОПАСНОЕ УБЕЖДЕНИЕ №3: «Наша компания работает как машина»**

Послушайте, как топ-менеджеры говорят, а бизнес-гуру пишут о компаниях. Успешную корпорацию называют «хорошо управляемым» или даже «хорошо смазанным механизмом», ее также называют «хорошей системой», «эффективной» и «правильно устроенной». И за этими словами стоит вера в то, что сотрудники должны быть винтиками в корпоративной машине.

Но машины по своей природе несгибаемы и стабильны. Они не растут, они не меняются. Они лишь ломаются. Разве корпорация — это не собрание человеческих существ? Машинная аналогия приводит и к другим абсурдностям. Например, менеджеры воображают себя в зале управления большой машины, и это, как ни парадоксально, внушает им чувство беспомощности. Глава Xerox как-то признался моему другу: «Я чувствую себя капитаном авианосца. Я поворачиваю руль и пытаюсь направить корабль в новом направлении, но я даже не представляю, следует ли кто-нибудь моим приказам».

Если вы думаете, что все — шестеренки, то важных людей нет, любого можно заменить. Важна лишь сама машина и люди, ею управляющие. В итоге возникает скверная рабочая обстановка, где не поощряется творческое мышление и не ценятся творческие разногласия. Люди, считающие себя частью машины, не будут лезть из кожи вон, чтобы помочь организации добиться ее целей, а то и задумают месть в отношении этой машины. Работа чрезвычайно замедляется. Люди делают лишь минимум необходимого, чтобы только их не уволили.

И потом какому-нибудь идиоту-менеджеру приходит в голову «блестящая» идея реорганизовать машину, что причиняет еще больше страданий и управленческих проблем.

**ОПАСНОЕ УБЕЖДЕНИЕ №4: «Бизнес — это война»**

Многие традиционные бизнес-лидеры исповедуют милитаристский подход к окружающему их миру. В книгах о менеджменте нам рассказывают, что нам нужно имитировать генералов и полководцев, если мы хотим стать успешными руководителями. Но если топ-менеджеры и вправду в это верят, то эта догма отражается практически во всем, что происходит в компании. Стратегии, не вписывающиеся в эту догму — невзирая на их потенциал — будут отметены в сторону как немыслимые.

К примеру, руководители, убежденные, что бизнес — это война, с неизбежностью приходят к выводу, что победа остается за крупнейшей «армией», и они выстраивают огромные, сложные отделы, набитые людьми и ресурсами — даже если клиентов лучше обслуживали бы менее крупные и более сфокусированные силы.

Такие менеджеры фанатично все контролируют и считают, что хороший сотрудник — это тот, кто заткнулся и следует приказу. Инициатива уничтожается: люди сидят и ждут приказов сверху. И поскольку топ-менеджеры зачастую далеки от покупателей, компания теряет из виду то, что действительно нужно рынку. А сотрудники отдаляются от клиентов: последние в лучшем случае воспринимаются как обезличенная территория, которую необходимо «захватывать».

**ОПАСНОЕ УБЕЖДЕНИЕ №5: «Сотрудники — они как дети»**

Отстойные менеджеры любят запутанные правила, процедуры и требования, которые регламентируют практически каждый аспект рабочей жизни. Эти правила показывают сотрудникам, что в них видят людей, не достойных доверия, лишенных здравого смысла и тем более способности принимать важные решения. К сотрудникам, нарушающим правила, относятся как к непослушным детям.

Во многих компаниях сотрудникам, чтобы получить ручку или картридж для принтера, нужно заполнять специальные формы. Так они тратят ценное рабочее время лишь на то, чтобы получить необходимые для работы инструменты. Но менеджмент считает, что это необходимо — а то сотрудники (дети) будут без спросу лазить в корпоративную вазу с конфетами.

Я знаю две очень крупные компании, где топ-менеджеры рассылали всем сотрудникам электронные письма о том, что те используют слишком много скрепок! Представьте себе, что в реальном мире один взрослый человек говорит другому, что надо бы экономить скрепки.

Представление о рабочем месте как детском саду вскоре становится самосбывающимся пророчеством. Когда ты относишься к людям как к детям, они начинают вести себя как дети — в том числе бесцельно тратят время и корпоративные средства, а то и воруют корпоративное имущество. И компания превращается в неблагополучную семью, которой требуется вмешательство и годы упорной терапии.

**ОПАСНОЕ УБЕЖДЕНИЕ №6: «Страх — эффективный способ мотивации»**

Многие менеджеры пользуются угрозой увольнения или понижения в должности, постоянно держа этот дамоклов меч над головами сотрудников. Но проблема в том, что страх как мотиватор снижает конкурентоспособность и адаптивность компании, поскольку он подталкивает сотрудников к меньшей продуктивности. Они ничего не предпринимают, чтобы избежать обвинений, или же начинают паниковать, отчего все становится еще хуже.

Организации, где правит страх — это жалкие места. Менеджеры начинают требовать детальнейшие планы в тщетной попытке избежать ошибок. Каждый пытается прикрыть свой зад, а не принимать решения. От недоверия разрастается бюрократия. Ухудшается и качество коммуникаций: сотрудники ведут уклончивые и неясные речи. Как только вы видите докладную записку, полную отраслевых жаргонизмов и двусмысленностей, можете быть уверены — где-то рядом прячется испуганный менеджер.

Люди в организации перестают ценить правду, даже если они еще способны отличать ее от лжи. Информация, которую в рамках этой культуры трудно переварить, скрывается, ее избегают. Со временем руководители и сотрудники перестают понимать, что происходит на рынке, поскольку все боятся открыто излагать факты.

Эффективные менеджеры стараются не повышать, а понижать уровень страха в организации. Они хотят, чтобы сотрудники сами управляли своей судьбой и отвечали за свои решения. Испуганные сотрудники не принимают правильных решений, не идут на обдуманный риск и не ведут себя рационально.

Как-то я слышал совет вице-президента группе менеджеров среднего звена: «Им нужно внушить страх перед Богом». Вот болван.

# Будьте честными: как не поступаться принципами, даже если другие их постоянно нарушают

**28 сентября 2021**|**Майкл Бир**

В сентябре 2016 года компания Wells Fargo объявила, что [заплатит $185 млн](https://www.nytimes.com/2016/09/09/business/dealbook/wells-fargo-fined-for-years-of-harm-to-customers.html), чтобы урегулировать иск, поданный федеральными регулирующими органами и городом и округом Лос-Анджелес, при этом признав, что ее сотрудники открыли 1,5 млн счетов без ведома клиентов в течение пяти лет. После сообщений о таких откровенно неэтичных действиях акции компании упали в цене и в дальнейшем заметно уступали бумагам других компаний.

Генеральный директор Wells Fargo объяснил банковский скандал поведением нерадивых сотрудников организации — их затем уволили (около 5 тыс. человек). Но бывшие работники [выступили](https://www.npr.org/2016/10/14/497991242/fired-wells-fargo-employees-allege-attempts-to-blow-the-whistle) против этого решения, заявив, что их уволили, хотя они работали добросовестно и сами добровольно сообщали о мошенничестве и некорректной практике продаж на горячую линию компании по вопросам этики. Несколько сотрудников также заявили, что их уволили после того, как они указали на проблему.

Приведенное в пример массовое нарушение этических норм — одно из самых серьезных за последние годы, и оно резко контрастирует с публично заявленной тогда миссией компании «удовлетворять финансовые потребности клиентов и помогать им добиться финансового успеха». К сожалению, даже искренне преданные высшим ценностям генеральные директора и работники их фирм могут поддаться давлению из-за необходимости зарабатывать прибыль.

В ходе своей консультационной работы я обнаружил, что открытый диалог является важным инструментом, который помогает лидерам и организациям успешно реализовывать этические стандарты. Если вы как топ-менеджер стремитесь к тому, чтобы следовать собственным принципам и идеалам в бизнесе, рассмотрите следующие стратегии.

**Начните с себя**

Путь к высоким этическим стандартам в бизнесе начинается с личных размышлений о личных ценностях и целях в жизни. Найдите время, чтобы честно спросить себя и понять, что для вас действительно важно и в чем заключаются ваши принципы.

Для начала запишите ключевые решения, которые вы принимали в своей жизни (например, выбор профессии, спутника или спутницы жизни, друзей), а затем подумайте, чем они были мотивированы и как вас характеризует эта мотивация. Например, недавно назначенный руководитель отдела, который прошел подготовку в сфере бухгалтерского учета, задумался о том, почему он вообще решил работать в компании, несмотря на другие, возможно, лучшие предложения. Он осознал, что посчитал эту организацию более дружелюбной, а корпоративную культуру более этичной. Затем он смог использовать полученную информацию, чтобы определить, каким лидером хотел бы быть.

**Поговорите с командой**

Спросите у старших участников команды, каковы их стремления и идеалы, какой они видят компанию. Такой диалог позволит вам как руководителю проверить собственные ценности, а затем прийти к консенсусу с другими. Вот как один топ-менеджер разработал заявление о целях компании:

*На одной из первых встреч с коллективом мы говорили о том, какое наследие мы хотим в итоге оставить. Члены команды активно включились в обсуждение. У каждого было что сказать по этому поводу, и мы записали все возможные предложения. Затем мы стали искать общие черты и различия. Все идеи оказались связаны с людьми, доброжелательным отношением к ним и возможностями для их роста. Сегодня мы говорим не о видении, а о наследии, которое мы хотим создать.*

**Будьте готовы к тому, что планы могут сорваться**

К сожалению, необходимость оправдывать ожидания акционеров часто может идти вразрез вашим стремлениям руководствоваться высшими целями и ценностями. Исследования показывают, что существует неизбежный [разрыв](https://psycnet.apa.org/record/1990-98798-000) между тем, чего мы хотим и что поддерживаем, и тем, что делаем на самом деле. То же самое справедливо и для генеральных директоров и их компаний.

Не позволяйте себе потерять контроль над происходящим в организации, когда дела идут не так, как изначально планировалось. Уделяйте время обсуждениям этических принципов компании. Я объясню, как это сделать, в следующем разделе.

**Не ждите, пока обнаружится проблема**

В слишком многих организациях сотрудники низшего звена боятся сообщать о том, что корпоративная культура не соответствует целям и ценностям. Чтобы решить эту проблему, мы с коллегами разработали проект стратегической адаптации — структурированный процесс, позволяющий старшим менеджерам организовать и вести диалог, который поможет понять правду о том, как на самом деле работает компания. Так руководители могут быть спокойны, зная, что они не бездействуют в надежде, что, может быть, обойдется без проблем.

Чтобы понять, как выглядит процесс стратегической адаптации в действии, давайте посмотрим на компанию, которая обнаружила, что их практика избыточных поставок в сеть распространения для выполнения квартальных показателей (доставки большого количества незапрошенных продуктов дистрибуторам) несовместима с ценностями и целями организации и, в свою очередь, подрывает доверие и лояльность и дистрибуторов, и самих сотрудников.

Чтобы привести стратегию в соответствие целям, руководитель и старшие члены его команды сначала разработали двухстраничное заявление, в котором они изложили стратегию фирмы и ее ценности. Затем рабочей группе из восьми человек было поручено провести собеседование с сотней сотрудников — ключевыми лидерами и специалистами второго-третьего уровня иерархии — о соответствии организации заявленной стратегии и ценностям. Так были выявлены сильные стороны компании и препятствия на пути к цели, в том числе практика загрузки каналов дистрибуции для выполнения плана.

Затем они устроили собрание и объявили правила: не обвинять, не оправдываться и не делать никаких эмоциональных выпадов, — это дало возможность рабочей группе честно сообщить об обнаруженных проблемах. Открытый разговор помог руководству выяснить и осознать недоработки. Генеральный директор позже сказал: «Результат был очень убедительным, и стало очевидно, что мы должны делать и как». Практику избыточной загрузки каналов распространения в компании сразу прекратили, даже если это означало, что квартальные показатели прибыли в текущем году не будут соответствовать ожиданиям Уолл-стрит и цена акций упадет. Более того, удалось выявить и пресечь практику, которую в дальнейшем признали незаконной (для одной из компанийтой же отрасли это обернулось штрафом на $800 млн).

Подумайте, какое количество важной информации могло бы узнать высшее руководство Wells Fargo, если бы они этого захотели. У них была бы возможность изменить неэтичные методы ведения бизнеса, внушить доверие к своей фирме и приверженность ее ценностям среди сотрудников и других заинтересованных сторон, а также избежать финансового и репутационного ущерба до того, как будет слишком поздно. Если вы стараетесь придерживаться определенных принципов и ценностей, то должны быть честны с собой, своей командой и организацией.

**Об авторе**

**Майкл Бир (Michael Beer)** — почетный профессор делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса, соучредитель TruePoint Partners, а также автор и соавтор 12 книг. Его последняя книга — «Fit to Compete: Why Honest Conversations About Your Company’s Capabilities Are the Key to a Winning Strategy» (Harvard Business Review Press, 2020).

# Провокации со стороны сотрудника. 7 инструментов, которые помогут руководителю их избежать

2 сентября 2020

*Добрый день. Настраиваюсь на новую работу руководителем складского хозяйства. Сотрудник, который был на этой должности, остается работать в компании, только в пониженной должности. Как выстроить с ним взаимоотношения, чтобы избежать провокаций и сработаться с ним?" - задал мне вопрос один из моих подписчиков.*

Подобные ситуации - не редкость в жизни. И частенько люди, которых назначили руководителем вместо кого-то, чувствуют себя сопричастными к этой неприятной ситуации, хотя никакого отношений к ней не имеют.

Опасения о возможных провокациях со стороны лишившегося своей должности сотрудника вполне объяснимы. Люди по-разному реагируют на негативную ситуацию, которая с ними происходит. Кто-то осознает, что не справился, таких меньшинство. Большинство считают, что их понизили незаслуженно. Не исключаю, что бывают ситуации, когда несправедливость имеет место быть. Однако чаще всего это происходит из-за отсутствия развития в себе управленческих компетенций руководителя, о которых я так много пишу и рассказываю.

*Получить должность не так просто, удержаться на ней еще сложнее. Поэтому не ждите, когда вами станет недовольно вышестоящее руководство, будьте на шаг впереди, систематически развивая свои компетенции руководителя.*

О том, что такое компетентность руководителя, вы можете прочитать [ЗДЕСЬ.](https://zen.yandex.ru/media/alfinur_nastavnik/chto-takoe-kompetentnost-rukovoditelia-i-zachem-ona-nujna-5e6e1adc8b741703b20227d1?integration=morda_zen_lib&place=export)

С помощью каких инструментов развивать эти компетенции вы можете узнать из комплекта чек-листов, которые можно приобрести [ЗДЕСЬ.](http://alfinurgataullina.ru/skills)

Запись на личную консультацию по развитию компетенций руководителя [ЗДЕСЬ.](http://alfinurgataullina.ru/)

**В своем видео я рассказываю о 7 инструментах, которые помогут вам избежать (минимизировать) провокации со стороны сотрудника, которого понизили.**

**Разберем эти инструменты подробнее.**

**1. Необходимо четко для себя понять, что ситуация с понижением человека не связана с вами.** Проявление жалости к этому человеку повлияет негативно как на вас, так и на него, так как вместо того, чтобы ему принять эту ситуацию и переключиться на дальнейшие продуктивные действия, благодаря вашей жалости он будет вновь и вновь возвращаться к негативу. Соответственно этот негатив человек неосознанно/осознанно будет проецировать на вас.

**2. Не участвуйте в диалогах, где обсуждается его ситуация.**

Не давайте никакую оценку произошедшей ситуации, ни положительную, ни отрицательную. Ваше участие в таких разговорах в достижении своих результатов не поможет, а вот привести к ненужным последствиям, в виде искажения сказанного вами и т.д... , вполне.

**3. Прочитайте публикацию** ["Руководитель. Начало работы на новой должности"](https://zen.yandex.ru/media/alfinur_nastavnik/rukovoditel-nachalo-raboty-na-novoi-doljnosti-5ecaafbc91e212659e301027?integration=morda_zen_lib&place=export) там описаны первые важные шаги для успешного старта на новой должности.

**4. Выстраивайте с этим человеком ровные деловые отношения**без проявления высокомерия или панибратства.

В данном случае выбор нейтральной позиции будет лучше, чем сближение или наоборот осознанное увеличение расстояния. Он для вас должен быть таким же сотрудником, как и все остальные. Чем быстрее вы вникните в работу своего подразделения, тем легче вам будет выстроить деловые отношения с ним.

**5. Полностью сфокусируйтесь на изучении функционирования подразделения/компании.** Вам необходимо максимально быстро:

*- вникнуть в бизнес-процессы;*

*- понять за какие показатели отвечаете вы и ваши сотрудники;*

*- какая система отчетности и т.д.*

Чем раньше вы начнете достигать нужных результатов, тем быстрее все поймут, что вам не зря доверили эту должность.

**6. Составьте четкий план вхождения в должность.** В этом вам поможет публикация озвученная в п. 3 данного списка.

**7. Ничего не бойтесь.** При грамотном подходе к своему старту на новой должности и систематизации своей работы, вы спокойно отразите все провокации, если даже у кого-то возникнет желание их организовать.

**Люди на нашем пути встречаются разные, а руководителю, в свою очередь, необходимо научиться работать с каждым из них.**

# Пять принципов адаптивного лидерства, которые помогут в кризис

**18 сентября 2020**|**Бен РамалингамДэвид НабарроАркебе ОкубуйРут КарналлЛени Уайлд**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Пандемия COVID-19 продолжается, и лидерам приходится действовать в условиях непредсказуемости и неполной информации. Им нужно быстро находить ответы и в то же время понимать, что кризис ударил одновременно по здравоохранению, экономике, обществу, политике и культуре.

Чтобы бороться с кризисом, требуется адаптивное лидерство, а оно включает в себя следующие четыре действия:

* **Предвидеть** вероятные будущие задачи, тенденции и возможности.
* **Рассказывать** об этих задачах так, чтобы все их поняли и помогли выполнять.
* **Адаптироваться**, постоянно учиться новому и при необходимости менять планы.
* **Быть открытым**, сделать процесс принятия решений как можно более прозрачным и быть готовым к критике и обратной связи.

Организации, наиболее адекватно реагирующие на пандемию, совершают все эти четыре действия. Рассмотрим пример фармацевтической фирмы AstraZeneca. Благодаря своему крупному китайскому отделению она рано узнала о новом вирусе и постаралась предвосхитить будущие задачи и проблемы, действуя в условиях значительной неопределенности и неизвестности. Затем она объяснила эти задачи всем, кого они могли коснуться, заручилась их помощью и поддержкой и адаптировалась к новым условиям: создала ряд новых бизнес-моделей и партнерств, чтобы эффективно решить главные задачи пандемии COVID-19 (в первую очередь разработать вакцину, а также создать методы лечения и скрининга, укрепить больницы и использовать ИИ для диагностики и лечения отдельных пациентов). Но, возможно, самое главное — это инклюзивный подход фирмы к задаче открытости. AstraZeneca обязалась поддерживать борьбу с COVID-19 по всему миру «настолько экономично и равномерно», насколько это возможно, и заключила ряд соглашений о крупномасштабном производстве и распространении любой успешной вакцины по ее себестоимости в течение пандемии.

Мы видели нынешний кризис с разных углов. Мы работали в сердце ВОЗ ([Дэвид](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/who-director-general-s-special-envoys-on-covid-19-preparedness-and-response)), консультировали высших чиновников национальных правительств ([Аркебе](https://oecd-development-matters.org/2020/04/24/covid-19-an-unprecedented-global-threat-that-deserves-unprecedented-leadership/)), возглавляли и консультировали большие сложные медицинские системы ([Рут](https://www.kingsfund.org.uk/audio-video/ruth-carnall-creating-authority-system-leadership)) и помогали в борьбе с пандемией развитым и развивающимся странам, а также занимались гуманитарной помощью ([Бен](https://www.thersa.org/discover/publications-and-articles/rsa-comment/2020/04/a-global-humanitarian-marshall-plan) и [Лени](https://www.alnap.org/help-library/responding-to-covid-19-guidance-for-humanitarian-agencies)). Вместе мы выделили пять общих принципов адаптивного лидерства во время пандемии COVID-19.

**1. Изучать факты, анализировать их и адаптироваться**

Адаптивное лидерство требует, чтобы команды и компании постоянно оценивали свои действия и были готовы изменять их по мере поступления новой информации о результатах прошлых решений. Все должно быть четко регламентировано: определение лучших способов действия, сбор и интерпретация информации, планирование на основе полученных данных, определение критериев успеха или неудач и постоянный мониторинг ключевых данных. Кроме того, необходим понятный алгоритм: как новая информация и тенденции должны влиять на поведение.

Мы видели — например, во время [вспышки](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2016.1222793) Эболы в Западной Африке, — что социальный анализ и адаптация могут стать важнейшими элементами борьбы с эпидемиями. [Анализ](https://www.jstor.org/stable/4191669?seq=1) победы над оспой также показывает, что этот успех можно объяснить скорее процессами стратегической адаптации и обучения, чем каким-либо отдельным фактором.

Но эффективный [анализ](http://www.ids.ac.uk/opinions/covid-19-a-social-phenomenon-requiring-diverse-expertise/) должен быть открытым и широким. Правительство Германии, к примеру, [привлекло](https://www.timeshighereducation.com/news/german-humanities-scholars-enlisted-end-coronavirus-lockdown) для консультаций не только врачей и эпидемиологов, но также социологов, философов, историков науки, теологов и юристов, ведь нужно было решить сложную этическую задачу — как открыть общество, не подвергая риску здоровье людей.

**2. Испытывать на прочность свои теории, предположения и убеждения**

Банки и другие крупные институции регулярно проводят диагностические обследования, чтобы убедиться, что они готовы к будущим кризисам. Любые идеи и гипотезы, которые стоят за вашей адаптивной реакцией, тоже нужно подробно и строго анализировать и исследовать — в том числе проводя [симуляцию](https://www.who.int/emergencies/risk-communications/simulation-exercises) возможных сценариев будущего.

Например, Boston Consulting Group разработала один из самых системных и строгих подходов к планированию [сценариев](https://www.bcg.com/en-gb/publications/2020/win-covid-19-battle-with-scenarios) COVID-19, вдохновленный военными методами стратегического анализа. Компания рекомендует бизнесу создать единую модель «предсказания, разведки и реакции», которая должна лечь в основу процесса принятия решений. С помощью этого подхода фирма создала отдельные сценарии для организаций из разных сфер — автомобилестроителей, производителей одежды и товаров класса люкс. Эти сценарии учитывают неопределенность в сфере здравоохранения, влияние государственных мер, общую экономическую обстановку и прогнозы спроса в конкретном сегменте, а также опираются на мониторинг в реальном времени.

**3. Упростить систему принятия решений**

Один из главных вызовов, с которыми сталкиваются лидеры, заключается в том, что информация о COVID-19 постоянно меняется и зачастую оказывается противоречивой. Когда лидеры чувствуют опасность, они склонны принимать слишком осторожные и узкие решения — ведь чем меньше задача, тем безопаснее ее ставить.

Поэтому руководители любого уровня должны хорошо понимать, на что они опираются в своих гипотезах и предположениях. Они должны объяснять, что делают, почему и как приняли решения, — и тогда, даже если они ошибутся, им все равно не перестанут доверять.

Страны, которым удалось принять наиболее действенные меры по борьбе с пандемией — Южная Корея, Тайвань, Германия, а также Вьетнам и Эфиопия, о чьих действиях известно куда меньше, и отдельные регионы, например индийский штат Керала, воспользовались пандемией как катализатором, чтобы изменить процесс принятия решений, сделав его более открытым, динамичным и гибким. Кроме того, они улучшили взаимную интеграцию разных систем — от здравоохранения до транспорта и энергетики — что привело к беспрецедентному по масштабу планированию, обмену информацией и координации.

**4. Укрепить прозрачность, инклюзивность и ответственность**

Власти разных стран требуют, чтобы люди резко изменили свое поведение, и это дорого обходится обществу, бизнесу и властям. Ставки очень высоки, поэтому необходимо пересмотреть более ранние решения с учетом имеющихся у нас данных. Чтобы провести максимально глубокий анализ, нужно постоянно оценивать действия в реальном времени. В такую оценку нужно включить интересы всех сторон — от сотрудников компаний до простых жителей.

Лучшие адаптивные лидеры — главы компаний, чиновники и организаторы сообществ — признают, что могут ошибаться, и стараются помочь всем учиться на своих ошибках. Например, Национальная служба здравоохранения Великобритании провела открытую, честную и сложную дискуссию о том, как из-за институциональной предвзятости в борьбе с COVID-19 страдают в первую очередь темнокожие пациенты и сотрудники, а также другие представители меньшинств. На самом высоком уровне было признано: как бы сложно ни было, этот момент должен стать «точкой фундаментальных изменений» для одного из крупнейших в мире органов здравоохранения.

Европейский центр по контролю и профилактике заболеваний рекомендует анализировать решения в сфере здравоохранения, чтобы оценивать, как и на каком основании они принимались. Становится все более очевидно, что борьба с пандемией — это скорее марафон, чем спринт, поэтому необходимо оценить все, что уже произошло, определить стратегические приоритеты и обменяться полученными знаниями. Лидеры должны поставить перед собой цель: объяснять ход своих мыслей на каждом этапе процесса и показывать на собственном примере, как нужно взаимодействовать со своей аудиторией и с заинтересованными лицами по мере развития пандемии. Более того — признав, что могут ошибаться, руководители создадут атмосферу искренности, психологической безопасности и взаимного доверия, без которой невозможна эффективная реакция на кризис.

**5. Мобилизовать все общество**

Пандемия COVID-19 — это не только кризис здравоохранения, но и кризис экономический, социальный и политический. Чтобы решить проблемы в сложной системе, нужно изменить поведение, мотивацию и отношения между разными группами и организациями. Поэтому эффективные меры по борьбе с пандемией подразумевают сотрудничество разных секторов, отраслей и экспертов, а также объединение всех уровней принятия решений — международного, национального и местного. Но как оказалось, реализовать это на практике непросто.

Коллективное действие может принимать форму координации (например, работы нескольких компаний), партнерства разных заинтересованных лиц (скажем, бизнеса и города) или диалога между сторонами. Адаптивное лидеры играют ключевую роль в том, чтобы обеспечить общую направленность целей и коллективное действие разных секторов и уровней. Это расширяет диапазон мнений, придает инклюзивность, а также укрепляет чувство ответственности за решения.

В мире было проведено несколько невероятно интересных межотраслевых программ, объединивших государство, бизнес и некоммерческие организации. [Например](https://www.economist.com/britain/2020/03/26/how-the-national-health-service-is-transforming-itself), в Великобритании, когда все осознали пределы возможностей государственных больниц, вскоре был принят знаменательный договор о платной аренде всех частных больниц Национальной службой здравоохранения, что помогло быстро увеличить объем доступных коек и оборудования. Гражданские активисты и группы граждан тоже сыграли ключевую роль в мобилизации общества — особенно в условиях нехватки ресурсов. На местах принимались решения, например, об общественной поддержке самых уязвимых слоев населения в Бхопале (Индия), о перенаправлении производственных мощностей для местного производства индивидуальных средств защиты в разных частях США и об использовании «социальной экономики» для восстановления экономики в Канаде и ряде европейских стран.

У наших решений во время этого кризиса будут последствия, которые сохранят свою важность в ближайшие годы и десятилетия. Пять принципов адаптивного лидерства не только определят наши действия прямо сейчас, но и повлияют на долгосрочное восстановление и сохранение устойчивости. Будущее мира неопределенно, но неопределенность и есть главный источник нашей креативности.

**Об авторах**

**Бен Рамалингам (Ben Ramalingam)** — старший научный сотрудник Overseas Development Institute в Лондоне. Его новая книга «Upshift», посвященная борьбе с давлением и стрессом с помощью креативности, будет опубликована издательством Flatiron Books (Macmillan) в 2021 году.

**Дэвид Набарро (David Nabarro)** — специальный представитель генерального директора Всемирной организации здравоохранения по COVID-19, содиректор Института глобальных инноваций в области здравоохранения при Имперском колледже Лондона.

**Аркебе Окубуй (Arkebe Oqubuy)** — старший министр и особый советник премьер-министра Эфиопии.

**Рут Карналл (Dame Ruth Carnall)** — исполнительный партнер фирмы Carnall Farrar (Лондон), попечительница Королевского фонда и бывшая CEO Национальной службы здравоохранения в Лондоне.

**Лени Уайлд (Leni Wild)** — старший научный сотрудник Overseas Development Institute, Лондон.

# Власть развращает? Нет, она разрушает мозг

Новые исследования показывают, что как только человек обретает могущество, он утрачивает те способности, которые позволили ему подняться к вершинам. The Atlantic выясняет, почему это

Если бы власть была лекарством, отпускаемым по рецепту, то у него был бы длинный список хорошо известных побочных эффектов. Власть может опьянять, развращать и даже убедить Генри Киссинджера в том, что он сексуально привлекательный. Но способна ли власть навредить головному мозгу?

Когда осенью прошлого года конгрессмены атаковали Джона Штумпфа во время парламентских слушаний, казалось, что у каждого из них есть новый способ раскритиковать теперь уже бывшего генерального директора Wells Fargo за то, что при нем порядка 5000 сотрудников создавали фиктивные счёта для клиентов. Но больше всего впечатления произвело поведение самого Штумпфа. Он руководил самым крупным банком в мире, но выглядело так, что он вообще не понимает, что происходит вокруг. Хотя Штумпф и извинялся, он не выглядел сожалеющим и раскаявшимся. Самодовольным, дерзким или неискренним он тоже не выглядел. Он казался сбитым с толку, словно космонавт, не акклиматизировавшийся после прилета с планеты Штумпф, где уважение к нему является естественным законом природы, а 5000 – это совсем немного. И даже самые резкие замечания конгрессменов — «Да вы издеваетесь!»; «Не могу поверить тому, что я здесь слышу», — не смогли привести его в чувство.

Так что же происходило в голове у Штумпфа? Согласно новому исследованию, более корректным будет вопрос: «Чего там НЕ происходило?»

Историк Генри Адамс выражался скорее фигурально, нежели научно, когда описывал власть как «своего рода опухоль, которая убивает у жертвы способность к сочувствию». Он был близок к тому, к чему пришел Дачер Келтнер, психолог Калифорнийского университета в Беркли после лабораторных и полевых опытов. В исследованиях, длившихся два десятилетия, он обнаружил, что субъекты, которые находились под влиянием власти, поступали так, будто они страдают от черепно-мозговой травмы: становились более импульсивными, более склонными к риску и, что самое главное, менее способными смотреть на вещи с точки зрения других людей.

Сухвиндер Обхи, невролог из Университета Макмастера в Онтарио, недавно описал нечто подобное. В отличие от Келтнера, изучающего поведение, Обхи исследует работу мозга. И когда Обхи поместил головы влиятельных и менее влиятельных людей под установку транскраниальной магнитной стимуляции, он обнаружил, что власть в действительности ухудшает специфический нейронный процесс, «зеркалирование» — а это, возможно, краеугольный камень сопереживания. Это нейрологическая основа тому, что Келтнер назвал «парадоксом власти»: как только мы обретаем власть, мы теряем некоторые способности, которые нам нужны для того, чтобы обрести ее.

Потеря таких способностей была продемонстрирована разными креативными способами. В исследовании, проведенном в 2006 году, участникам было предложено нарисовать букву «E» на своих лбах, чтобы другие люди могли на нее посмотреть. Это была задача, требующая взгляда на себя со стороны. Те, кто считался влиятельным, в 3 раза чаще рисовали букву «E» в правильном для себя направлении и в обратном для всех остальных (тут вспоминается Джордж Буш, который поднял американский флаг задом наперед во время Олимпийских игр 2008 года). Другие эксперименты показали, что влиятельные люди хуже справляются с определением того, что чувствуют люди, изображенные на рисунке, или как коллега может интерпретировать замечание.

Тот факт, что люди склонны имитировать мимику и жесты своего начальства, может усугубить эту проблему: подчиненные дают мало понятных намеков своим руководителям. Но, по словам Келтнера, важнее всего то, что влиятельные люди перестают подстраиваться под других. Если мы смеемся, когда другие смеются, или напрягаемся, когда другие напрягаются, это не просто помогает завоевать расположение окружающих. Это помогает вызвать те же чувства, которые испытывают другие, и понять, почему они возникают. Влиятельные люди «перестают имитировать действия других людей», — говорит Келтнер. Это приводит к тому, что он называет «дефицитом эмпатии».

Подражание — это более тонкий вид мимикрии, который полностью происходит в наших головах и бессознательно. Когда мы наблюдаем, как кто-то совершает какое-либо действие, часть мозга, которую мы используем, чтобы сделать то же самое, загорается в симпатической реакции. Это своего рода косвенный опыт. Именно этот процесс Обхи и его команда пытались активировать, когда их испытуемые смотрели видео о том, как чья-то рука сжимает резиновый мячик.

У обычных участников процесс подражания работал нормально: нейронные пути, которые они использовали, чтобы сжать мяч, резко активизировались. А что насчет группы влиятельных людей? У них он работал хуже.

Был ли нарушен зеркальный ответ? Скорее это было похоже на анестезию. Ни один из участников не обладал постоянной властью. Это были студенты, которых «накачали» установкой на то, что нужно быть сильными, напоминая им о моментах, когда они были над чем-то властны. Анестезия, по-видимому, проходила по мере того, как это ощущение пропадало – мозг участников не был поврежден после дня, проведенного в лаборатории. Но когда эффект продолжителен, – например, если аналитики Уолл-стрит квартал за кварталом воспевают величие CEO, совет директоров повышает ему зарплату, а Forbes хвалит его за то, что он «преуспевает и при этом творит добро», — могут начаться функциональные изменения мозга.

У меня возник вопрос, могут ли влиятельные люди перестать ставить себя на место других, но не утратить способность к сопереживанию. Обхи провел следующее исследование, которое может помочь ответить на этот вопрос. На этот раз испытуемым рассказали, что такое «зеркалирование», и предложили предпринять сознательные усилия, чтобы увеличить или уменьшить их реакцию. «Наши результаты, — писали он и его соавтор Кэтрин Наиш, – не показали никакой разницы». Усилия не помогли.

Это открытие удручает. Ведь мы считаем, что знание — сила. Но чем помогает знание о том, что власть лишает вас знания?

Но при этом похоже, что эти изменения не всегда вредны. Согласно исследованию, власть настраивает наш мозг на то, чтобы отсеивать второстепенную информацию. В большинстве ситуаций власть обеспечивает повышение эффективности. Но с социальной точки зрения она имеет неблагоприятный побочный эффект — притупление восприятия. Хоть это и не всегда плохо для возможностей влиятельных людей или для команд, которыми они управляют. Сьюзен Фиск, профессор психологии Принстонского университета, утверждает, что власть уменьшает потребность в тонком чтении людей, поскольку она дает нам в распоряжение ресурсы, которые нам прежде приходилось выпрашивать у других. Но, конечно, в современной организации сохранение контроля над ресурсами зависит от некоторой организационной поддержки. И в прессе мы встречем множество примеров высокомерия со стороны управленцев, что показывает: многие лидеры переходят черту и действуют непродуктивно.

Из-за отсутствия способности разглядеть индивидуальные черты людей они больше полагаются на стереотипы. И как показывают другие исследования, чем меньше они способны их разглядеть, тем больше они полагаются на свои личные представления. Джон Штумпф считал, что в Wells Fargo у каждого клиента должно быть восемь отдельных счетов. «Перекрёстные продажи, — говорил он Конгрессу, — означают углубление отношений».

Неужели ничего нельзя сделать?

И да, и нет. Трудно остановить влияние власти на ваш мозг. Куда проще – время от времени, по крайней мере, – перестать чувствовать себя влиятельным.

Поскольку власть влияет на то, как мы думаем, Келтнер напомнил мне, что дело не в должности, а в психическом состоянии. Согласно его экспериментам, если вспомнить время, когда вы не были влиятельным человеком, ваш мозг сможет вернуться к реальности.

Напоминание о раннем опыте бессилия, по-видимому, работает для некоторых людей – и если этот опыт достаточно жесткий, он может стать своего рода защитой. Невероятное исследование, опубликованное в The Journal of Finance в феврале прошлого года, показало, что руководители, в детстве пережившие стихийное бедствие, которое привело к многочисленным смертельным исходам, гораздо реже шли на риск, чем те, кто не переживал подобного опыта. (По словам Рагхавендра Рау, соавтора исследования и профессора Кембриджского университета, проблема заключается в том, что руководители, пережившие бедствия, которые не повлекли за собой смертельных последствий,  были более склонны к риску).

Но торнадо, цунами и вулканы – не единственные силы, сдерживающие гордыню. Индра Нуйи, председатель совета директоров и CEO компании PepsiCo, иногда рассказывает о том дне, когда узнала о своем назначении на должность директора компании в 2001 году. Когда она пришла домой с чувством собственной важности и жизненной силы, ее мама попросила сначала сходить и купить молока, а потом уже делиться своими замечательными новостями. Рассерженная Нуйи вышла из дома и купила его. «Оставь эту проклятую корону в гараже», — посоветовала мать Нуйи по ее возвращении.

Смысл истории в том, что Нуйи все-таки ее рассказывает. Она служит полезным напоминанием об обычных обязательствах и необходимости не терять голову от успеха. Мать сыграла здесь приземляющую роль. Для Уинстона Черчилля человеком, исполнявшим эту роль, была его жена Клементина, у которой хватило мужества написать: «Мой дорогой Уинстон. Должна признаться, что заметила некоторое ухудшение в твоем поведении. Ты не так добр, как раньше». Когда она дописала письмо, Гитлер напал на Париж, так что она порвала его, а потом снова написала. Письмо не было жалобой, скорее предупреждением. Она писала, что кто-то заверил ее в том, что на собраниях Черчилль вел себя «столь высокомерно» по отношению к подчиненным, что «никаких идей, ни хороших, ни плохих, от него не последует», и далее следовала угроза: «Хороших результатов не будет».

Лорд Дэвид Оуэн – британский невролог, ставший членом парламента, а потом министром иностранных дел, – рассказывает эту историю в своей книге In Sickness and in Power. Книга представляет собой исследование различных болезней, которые повлияли на работу британских премьер-министров и американских президентов с 1900 года. И хотя некоторые страдали от инсультов (Вудро Вильсон), злоупотребления психоактивными веществами (Энтони Иден) или маникально-депрессивного психоза (Линдон Джонсон, Теодор Рузвельт), по меньшей мере, четверо других имели расстройство, не зафиксированное в медицине, но, по мнению Оуэна, заслуживающее этого.

Согласно определению Оуэна и его соавтора Джонатана Дэвидсона, «синдром гордыни – это расстройство, вызванное обладанием особой властью, которая сопровождается огромным успехом, существует несколько лет и дает лидеру минимум ограничений». Для этого синдрома характерны 14 клинических особенностей, включающих явное проявление презрения к другим, потерю контакта с реальностью, беспокойные или безрассудные действия, проявление некомпетентности.

Я спросил Оуэна, который признается в своей здоровой предрасположенности к высокомерному самолюбию, помогает ли ему что-нибудь поддерживать связь с реальностью — то, чему могут последовать другие влиятельные фигуры. Он поделился несколькими методами: вспоминать об эпизодах из прошлого, которые рассеивали его гордыню; смотреть документальные фильмы об обычных людях; регулярно читать письма избирателей.

Но мне подумалось, что главным средством от гордыни для Оуэна могут стать его нынешние исследования. Он пожаловался, что корпоративный мир проявляет мало интереса к исследованиям гордыни. Та же ситуация и с бизнес-школами. Скрытое разочарование в его голосе свидетельствовало о некотором бессилии. Это говорит о том, что болезнь, которая чаще всего наблюдается в залах заседаний и офисах начальства, вряд ли в скором времени найдет свое лекарство.

# 7 причин, не дающих бизнесу развиваться — версия Аркадия Морейниса

И за что предпринимателю надо брать ответственность.

Серийный интернет-предприниматель и инвестор Аркадий Морейнис [составил](https://www.facebook.com/amoreynis/posts/10152408648746511) вольный перевод статьи в Entrepreneur, перечисляющей 7 вызовов, способных угробить даже вполне успешный бизнес:

*7 причин, которые не дадут вашему бизнесу развиваться.*  
*Причины в статье перечислены вполне годные, вот только объяснение там не всегда понятные. Постарался переформулировать часть объяснений.*  
*1. Преждевременное масштабирование. Масштабирование убыточного проекта приведет, скорее всего, к росту убытков, а не появлению прибыли.*  
*2. Работа не с теми людьми. С людьми, которые предпочитают в основном «доебываться до мышей» и не могут смотреть вперед.*  
*3. Фокусирование только на маркетинговых инициативах, ведущих к привлечению пользователей и росте выручки. При росте надо сосредотачиваться на долгосрочных, а не на тактических целях. Например, во многих случаях retention (удержание и возвращение существующих пользователей) более важно в долгосрочной перспективе, чем приобретение новых пользователей.*  
*4. Выбор конкуренции по цене в качестве стратегии. В долгосрочной перспективе это, скорее всего, приведет только к падению маржи до абсолютного нуля и потере прибыльности.*  
*5. Сохранение старой управленческой структуры. Рост требует изменений в управлении: например, переход от «ручного» управления к управлению по показателям. Да, в этом случае в целом число «косяков» неизбежно вырастет – главное, чтобы оно не превысило число «прямиков».*  
*6. Игнорирование возникающих проблем. Во время роста вы столкнетесь с новыми проблемами, и их надо решать системно, иначе они превратятся в снежный ком, подминающий бизнес.*  
*7. Раздувание штата и расходов. Не надо забывать, что «резка костов» – необходимая составляющая любого роста. Нельзя наращивать лишний жир, иначе лишние люди и косты окажутся слишком тяжелым бременем.*

На перевод Морейниса [откликнулась](https://www.facebook.com/alena.vladimirskaya/posts/10204224103815707) его давняя знакомая хедхантер Алена Владимирская:

*Важное (много думаю об этом):*  
*Дедди пишет о 7 причинах, поему твой бизнес загибается. Считаю, что это все фигня, оправдания и отговорки для фаундера.*  
*Фаундер, помни — ты в своем бизнесе отвечаешь за все. Все неудачи твоего бизнеса — это твои неудачи и проступки. И ты — ВСЕГДА САМОЕ СЛАБОЕ И УЯЗВИМОЕ Звено своего бизнеса*  
*Самое важное качество фаундера — брать на себя ответственность за все. И единственная причина, по которой твой бизнес проебывается — это ТОЛЬКО ТЫ. А вот причина, по которой он растет и развивается — это уже и команда, и инвесторы, и пруха обстоятельств.*

Впрочем, Морейнис не видит противоречия — ведь все решения в бизнесе, в том числе привлечение инвестора, принимает предприниматель (он же «фаундер»), а значит, и ответственность нести ему.

# «Учите учить»: 5 приемов для управления быстрорастущей компанией

В быстрорастущем бизнесе есть искушение решать все вопросы самому, чтобы быстрее двигаться вперед. Но это неправильно.

Предприниматели часто спрашивают, как успешно управлять быстро растущей компанией. Ответ простой: делайте то, что вы любите, будьте в окружении людей, которых вы любите, и добивайтесь заметного результата. Звучит просто, но требует дисциплины и погружения в работу.

Самый главный ингредиент отличной компании — люди. Нанимайте самых лучших людей и инвестируйте в их рост и успех.

Как этого добиться? Обдумайте следующие пять стратегий.

**1. Опирайтесь на соавторства**

Когда компания быстро растет, вопрос первостепенной важности — чтобы все чувствовали себя причастными к выполнению миссии компании. Вместе с сотрудниками напишите базовые правила — это делает бизнес более прозрачным и помогает людям принимать совместные решения.

Создатель Salesforce Марк Бениофф [составил](http://blogs.salesforce.com/company/2013/04/how-to-create-alignment-within-your-company.html) базовую программу ЦЦМПМ — «Цель, Ценности, Методы, Препятствия и Меры» — которая поможет любой организации объединиться в достижении своей стратегической цели и понять, какие для этого нужны шаги.

Работа не заканчивается созданием рамочных правил для компании. Руководители должны наделить каждый департамент, отдел и каждого сотрудника полномочиями создавать и представлять свою собственную ЦЦМПМ, которая соответствует общим целям компании.

**2. Инвестируйте в общение**

Самые лучшие руководители, известные мне, не просто четко и часто доносят до сотрудников свои мысли, они также поощряют окружающих делать то же самое. Помимо регулярных встреч, на которых вы оцениваете успехи по пути к общему набору целей, нужно строить культуру открытой коммуникации. Еженедельно рассказывайте о новых победах, о том, что впереди, какие новые клиенты появились у компании, причем в познавательном ключе.

Если компания международная или в ней все больше удаленных работников, стоит вложиться в качественную систему видеосвязи: не недооценивайте возможность нормально общаться с людьми лицом к лицу.

**3. Помните, что отношение важнее способностей**

Работа лидера — это руководить людьми и воспитывать их. Многие руководители стремятся создать команду людей с самыми выдающимися способностями, но я бы советовал гораздо больше значения придавать работе с людьми, у которых правильное отношение к делу.

В любой компании свои трудности и источники давления. Когда команда раздвигает пределы и пробует что-то новое, случаются ошибки. Но главная ошибка — это когда вы позволяете этим трудностям серьезно отвлекать вас. Команда людей с правильным отношением способна регулярно пробовать что-то новое и быстро, позитивно восстанавливаться после провала.

Как нанимать таких людей? Не расспрашивайте кандидатов об их профессиональном опыте, а сосредоточьтесь на их личных качествах, особенно если это уже не первое собеседование. Постарайтесь оценить их креативность, любопытство, настрой, преданность работе, интерес к целям компании.

**4. Нанимайте активно, а не пассивно**

Для роста крайне важно нанимать людей стратегически. Часто руководители могут положиться на свою сеть контактов или на сети коллег и привлекать таким образом отличные кадры. Но в других случаях, особенно когда речь идет об очень ценных, более сложных или высокопоставленных сотрудников, может понадобиться более хирургический подход.

Я однажды нашел фантастического дизайнера интерфейсов, изучая портфолио работников на Dribbble — это сообщество дизайнеров, в котором они просят оценить их работы. Когда я нашел дизайнера, который нам подходил, я упорно добивался, чтобы он пришел к нам на работу, хотя он жил в двух часовых поясах от нас. Сделайте все возможное, чтобы найти особенных людей и завлечь их.

**5. Учите людей учить других**

Компании должны гордиться тем, сколько у них в полной мере продуктивных сотрудников. Часто слышишь, как компании сообщают о небольших успехах в найме людей, но редко (а то и вообще не слышишь) — о том, что происходит после рекрутинга и найма.

Бен Хоровиц в своей книге «Легко не будет» хорошо показывает, в чем проблема. Ответственность руководства — обучать людей, которые будут обучать других. У этого подхода два преимущества: люди развиваются лично и профессионально, а в компании укрепляется культура наставничества.

Чем больше вы инвестируете в людей — пытаясь понять, что формирует их как личности и руководит ими, — тем более успешно вы строите среду, в которой все сотрудники растут и ведут за собой других.

Эффективный менеджмент — это не когда вы принимаете решения в одиночку, а когда вы даете другим людям возможность поделиться их взглядами. Когда ваша компания растет быстро, есть искушение самому разбираться с возникающими вопросами. Нет, подключайте к делу других людей и доверяйте их мнению. Это в конечном счете и даст компании двинуться дальше.

Поощряйте людей, чтобы они объясняли, как их идеи вписываются в общий набор целей, которые вы сформулировали. Цените разные точки зрения, которые возникают по мере роста бизнеса — и цените вклад новых сотрудников в ее эволюцию.

*Алекс Бард — CEO компании Campaign Monitor, которая производит софт для имейл-маркетинга.*

# «Когда мир против вас — это вызов»: Майкл Мориц о том, как построить компанию на века

Глава Y Combinator Сэм Альтман взял интервью у знаменитого главы Sequoia Capital Майкла Морица о том, как сделать свой успех долгосрочным.

*Глава Y Combinator Сэм Альтман взял интервью у знаменитого главы Sequoia Capital Майкла Морица о том, как сделать свой бизнес — и свой личный успех —  долгосрочным.*

Недавно Майкл Мориц выступал с лекцией в Y Combinator. Один из вопросов, которые я ему задал — как создать компанию, которая постоянно генерирует инновации и остается на вершине отрасли в течение десятилетий. Фонд Sequoia Capital добился именно этого, и мне кажется, это самое трудное в бизнесе. Ответ был настолько блестящим, что я попросил у Майкла разрешения опубликовать его, чего мы обычно не делаем (наши ужины — не для широкой публики, благодаря чему спикеры могут рассказывать реальные истории).

Вот этот ответ — и еще один вопрос о том, что помогает Майклу мотивировать себя.

***Сэм Альтман*: Когда вы оглядываетесь назад, на то, чего добилась Sequoia, что позволило ей остаться лидером отрасли, на какие ценности и методы фирмы вы бы обратили внимание? Что можно посоветовать другим, которые хотят добиться того же?**

*Майкл Мориц*: Большинство из вас, когда видят старого пердуна вроде меня, думают: «Вот сидит мешок с деньгами». Или что похуже. А вот о чем вы не думаете — и я не критикую, потому что у вас нет никаких причин об этом думать, — так это о том, что нам нужно строить, направлять, поддерживать, развивать, улучшать наш бизнес. И без этого мы не можем надеяться на сколько-нибудь впечатляющие инвестиции.

Парень по имени Дон Валентайн основал Sequoia в начале 1970-х. Если вы вспомните, какие компании процветали в Кремниевой долине в семидесятых и которые продолжают процветать сорок лет спустя, вы наверняка вспомните громкие когда-то имена — Digital Equipment, Data General, Silicon Graphics, Compaq Computer, Lotus Development, Software Publishing, VisiCorp, Cray Computer, и всех остальных, кто когда-то был великим, а теперь остался на обочине. Или вспомните массу венчурных фирм, которые на миг блистали в 70-х, 80-х, 90-х или начале 2000-х, но теперь или вообще вышли из игры, или потеряли свой напор, утратили смысл и остались бледными тенями.

Именно об этом мы в Sequoia всегда думали: как нам постоянно поддерживать выдающийся результат? Большинство организаций способны делать это год, пять лет, иногда десять лет. Очень немногие способны делать это десятилетиями. И я не говорю, что мы просто образцовая компания, но мы очень-очень много работали над тем, чтобы действовать на чрезвычайно высоком уровне.

**Вчера уже не актуально**

Как мы этого добились? Это прозвучит очень обыденно. Вы можете прочесть книгу о принципах высокой производительности, настоящего лидерства, и все это прозвучит очевидно и примитивно. Трудность в том, чтобы действовать так каждую неделю, каждый месяц, квартал, год, и поддерживать этот ритм.

Это была одна из особенностей Стива Джобса, это одна из особенностей Ларри Пейджа, Джеффа Безоса или Рида Хастингса. Это лидеры, способные на такое? Как они это делают?

Они хотят гарантировать своему продукту свежесть, способность меняться вслед за временем. Они никогда не почивают на лаврах, никогда не успокаиваются, они всегда чувствуют какую-то тревогу, что их может проглотить конкурент, и понимают, что прошлые успехи не так уж много значат.

И в том числе поэтому мы не вешаем в нашем офисе памятные таблички про такой-то или такой-то юбилей: потому что это про вчерашний день, а он в будущем уже ничего не значит.

**Свежая команда**

Второй момент — нужно сосредоточиться на команде. Вы должны быть способны выставить на поле лучшую команду в любой момент, независимо от того, сколько времени работают с вами те или иные люди. Не нужно быть несправедливым, безжалостным, резким; нужно отстраненно, объективно, аналитично относиться к результатам каждого человека. Не важно, насколько успешно они выступали в прошлом, как много успешных инвестиций они сделали — если их сердце теперь где-то в другом месте, если у них нет этого горящего желания соревноваться, для них пришло время двинуться дальше. Нельзя держать таких людей в команде. Ищите тех, у кого есть пыл, амбиции, энергия. И выращивайте коллектив органическим путем.

Не нужно гоняться за людьми, у которых уже 30 лет опыта в вашей отрасли. Мы тоже нанимали опытных людей, но они все-таки были в возрасте, когда они понимали, что пришли в трудный бизнес, что им надо заново учиться, и что у них есть реальный драйв и желание преуспеть. Короче говоря, мы постоянно обновляем команду.

**Меняйтесь вместе с рынком**

Бдительно следите за рыночными возможностями. Когда мы начали этот бизнес давным-давно, мы сидели тут, в Менло-Парк, а мир технологий менялся. Мир компаний, которые вы запускаете сегодня, кардинально отличается от того, что мы видели 30 или 40 лет назад, в том числе из-за того, что происходит в Китае. И вот 12-13 лет назад мы открыли бизнес в Китае, потому что мы почувствовали, что со временем и для Sequoia, и для компаний, в которые мы инвестируем в Кремниевой долине, будет все важнее понимать китайский рынок и то, что там произойдет.

Когда мы начали этот бизнес, все ставили против нас. Все рассказывали, что мы провалимся, что мы слишком много возомнили о себе, что мы станем еще одной американской компанией, которую проучит Китай. Но благодаря нашим китайским сотрудникам и колоссальным усилиям массы людей наш бизнес в Китае процветает. Это не моя заслуга, это заслуга тех, кто работает там, в Китае. И это очень, очень сложно.

Я не хочу хвастаться, потому что мы наделали кучу ошибок, массу вещей мы бы сейчас сделали иначе. Но дело в том, что мы все время помнили: мы всегда в шаге от провала.

***Сэм Альтман*: Это потрясающий ответ. А что вас самого вдохновляет тридцать лет спустя?**

*Майкл Мориц*: О, для меня это вызов — одолеть всех лидеров. Если вы создаете компанию или участвуете в этом, или же помогаете компании в процессе ее роста, это всегда вопреки всему. Весь мир ставит против вас. И большие компании думают, что они раздавят эту маленькую компанию, потому что у них столько ресурсов.

Возьмем Instacart. Почему Sequoia так нравится работать с Instacart? Все думают, что это дурацкая задача. Они спрашивают: «Разве вы не читали, что случилось с Webvan?» А нам не надо было читать. Мы сами инвестировали в Webvan. «А разве Amazon вас не убьет?» «А разве тут вообще возможна нормальная бизнес-модель?» «Ведь это такой низкомаржинальный бизнес?»

Да, да, да. Сплошной негативизм. Так вот, нам доставляет удовольствие иметь дело с такой умной менеджерской командой, которую они собрали, чтобы доказать, что все эти недоброжелатели не правы. И такой же аргумент можно выдвинуть против Airbnb, Stripe, Dropbox, других компаний-выпускников Y Combinator, в которых мы инвестировали.

Это невероятное удовольствие — ткнуть пальцем во всех этих жирных котов, которые ставят против тебя. Вот почему я люблю то, чем я занимаюсь.

# Карл Айкан: «Недалеко время, когда нами будут управлять идиоты»

Известный инвестор и предприниматель в выступлении перед выпускниками Университета Дрекселя критически оценил менеджмент в современных корпорациях и объяснил, почему все так плохо

Сегодня наша экономика переживает кризис. У нас множество проблем. Знаю, вы это изучали. Одна из основных проблем в нашей стране — менеджмент и их способность конкурировать. За небольшими исключениями у нас в стране ужасный менеджмент.

Система дисфункциональна. Я могу рассказать вам, насколько плохи наши советы директоров, с некоторыми исключениями, конечно. Я вхожу во многие из них, и мне больше не нужно смотреть Saturday Night Live, чтобы посмеяться, я просто иду на заседания. Я скажу вам, что мы не способны конкурировать. Это печальный комментарий.

В какой-то степени вы можете обвинить профсоюзы, но настоящая проблема заключается в том, что сегодня между советами директоров и генеральными директорами существует симбиотическая связь. В результате нет никакого способа сдерживать этих парней, за исключением кого-то вроде меня, или кого-то другого, кто действительно бросает им вызов. Но это будет непросто.

Увы, именно так многие становятся CEO. Не поддавайтесь стереотипам, которым следует большинство СЕО. Я называю это «анти-дарвинизмом». Это выживание худших: такие люди управляют сегодня большинством компаний. Они похожи на президентов студенческих обществ. Это такой симпатичный парень, который всегда где-то рядом, и вы не понимаете, как он вообще учится, потому что всякий раз, когда вы чувствуете себя подавленно, всякий раз, когда вы хотите сыграть в бильярд, выпить или скрыть что-то от подружки, он оказывается под рукой.

«Как дела, Карл? Что происходит?» «Знаешь, моя девушка не пришла». «О, им нельзя доверять». Вам нравится этот парень, и вы играете с ним в бильярд, выпиваете с ним, а когда приходит время выборов, вы говорите «Отлично» и голосуете за него.

Потом этот парень отправляется в мир бизнеса. Он симпатичный парень, может быть, не слишком яркий, может быть, даже клоун, но симпатичный. Также у него есть политические способности, так как в борьбе за пост президента класса у него всегда была конкуренция. Он не бередит воду и поднимается по служебной лестнице.

Вот что мы получили сегодня. Такие люди поднимаются в корпоративной иерархии. Они не возмущают спокойствие, не представляют опасности для начальства, они просто продолжают двигаться все выше и выше. У них нет особых идей, но они всегда под рукой.

Это плохо для корпораций. Это мешает нам быть конкурентоспособными. Не те люди сегодня появляются в наших компаниях. Они просто движутся по лестнице.

Совету директоров действительно все равно, потому что они и так получат свою зарплату. Они смотрят на графики в презентациях, кучу красных, зеленых, желтых линий, и все они идут вверх. Всегда что-то происходит. Всегда есть какой-то показатель, который растет, независимо от того, насколько плохи дела компании. Но все это ложь. Я не различаю цвета, я даже не понимаю, что это, черт возьми, за линии. Я не думаю, что кто-то понимает. Вот что происходит на заседаниях совета директоров, а CEO демонстрируют эти графики и улыбаются.

Иногда вы говорите CEO: «Почему мы теряем эти деньги, а эта красная линия идет вверх?» Он говорит: «Ну, видите ли, это линия, которую мы оценили в девяносто … бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла-бла все в порядке, вы делаете хорошую работу. Сегодня вечером поужинаем. Мы уходим. У нас билеты в театр. Окей, вот ваш чек».

Вот почему у нас сегодня проблемы: эти ребята буквально не знают, как управлять компанией.

Типичный руководитель компании — это человек, которому удалось выжить. И ему не хочется, чтобы ниже рангом был кто-то, кто умнее него. Ему не нужен человек, который может бросить ему вызов, потому что, не дай бог, кто-то из совета директоров может встретиться с этим парнем. Так он движется все выше и выше по лестнице, пока не станет вторым номером после CEO. И рано или поздно CEO уходит в отставку.

CEO оставляет его там, потому что понимает, что этот парень не бросает ему вызов. Он немного глупее, чем CEO. А теперь он сам становится CEO и находит своего парня номер два, немного глупее. Рано или поздно нами будут управлять идиоты. Мы недалеки от этого. Это печальное замечание о нашей стране.

Многие из вас — по-настоящему умные ребята, у вас прекрасные оценки. Каждый из вас может стать самостоятельно мыслящим человеком, и я думаю, что мир и наши корпорации ждут этого.

Говорят, есть два типа людей. Есть CEO, которые действительно думают сами за себя, это инноваторы. Они идут вразрез с этой тенденцией. Они не мирятся со сложившимся положением дел. Они могут пойти против течения, выступить против совета директоров.

Вот к чему нужно стремиться в жизни: попытаться противостоять этой тенденции.

# Власть и мозг: как хорошие лидеры становятся плохими

Как выбраться из ловушек, в которые загоняет нас контроль над окружающими

Падение с пьедестала может быть быстрым и неумолимым. Только что вы были любимцем Уолл-стрит, а теперь акционеры осыпают вас проклятьями. Известна масса историй, когда топ-менеджеры слишком много на себя берут и совершают ошибки, часто с тяжелыми юридическими или финансовыми последствиями. Когда компания терпит крах из-за скандала или этической ошибки, наблюдатели, естественно, задаются вопросом: «Как лидеры могли позволить себе попасть в такую ситуацию? У них были все карты на руках и так многое стояло на кону. Разве они не понимали?» Но на самом деле реакция мозга на преклонение и собственную влиятельность часто приводит руководителей и других власть имущих к крушению.

Мы знаем много историй о том, как высокопоставленные лидеры принимают плохие решения, от незначительных нарушений, которые вызывают тихое разочарование в HR-департаменах, до глобальных скандалов, которые привлекают внимание общественности. Каждый случай индивидуален, но все их объединяет одно: набор реакций мозга на искушение постепенно приводит к тому, что влиятельные люди отступают от дисциплинированного поведения, ассоциирующегося с компетентным управлением. Если вы хотите быть лидером, который противостоит этим ошибкам, вам нужно выработать более четкое понимание механизмов власти — и ее влияния на ваше мышление и мнение окружающих.

Никто не хочет стать генеральным директором, чтобы получить власть, которая приведет к падению. Власть в этом смысле (и в литературе по социальной психологии) определяется как «относительный контроль над ценными ресурсами». Она всегда ощущается в контексте: младший менеджер может обладать властью по сравнению со стажером, а менеджеры среднего уровня имеют больше власти, чем их прямые подчиненные, даже если среди них есть высококвалифицированные и способные специалисты. Доступ к ресурсам дает человеку, обладающему властью, возможность влиять и контролировать то, что делают другие. Поэтому люди, обладающие властью, как правило, несут ответственность за более широкий круг результат.

Власть сама по себе не плоха, особенно когда используется конструктивно. Но опыт обладания властью может вызвать несколько проблематичных паттернов мозговой активности. Другими словами, обладание властью может повлиять на ваше мышление — вплоть до того, что в вашем мозге произойдут явные наблюдаемые изменения.

Исследования показали, например, что высокие уровни относительной власти часто соответствуют повышенной нервной активности в мозговой системе активации поведения (САП). САП представляет собой схему нейронных цепей, предложенную психологом Джеффри Аланом Греем в 1970 году в качестве объяснения того, как мозг обрабатывает опыт, связанный с быстрым вознаграждением. Эти цепи, расположенные глубоко в мозге, включают базальные ганглии и части префронтальной коры. Они известны тем, что выпускают нейротрансмиттер дофамин, связанный с удовольствием. Увеличение активности САП, вызванное властью, в принципе может сделать лидера заметно более эффективным — благодаря повышению внимания к ценной информации, спокойному отношению к инновациям и рискам, а также стратегическому мышлению.

Но Грей и другие психологи также утверждают, что когда задействована САП, другая система, называемая системой торможения поведения СТП, бездействует. СТП, обычно связанная с септо-гиппокампальной системой мозга (около ствола мозга, часть лимбической системы), связана с чувствами тревоги, чувствительности к наказанию, разочарования и неприятия риска. Это система, которая отслеживает и обнаруживает несоответствия между вашими целями и действиями и предотвращает действия, которые кажутся неправильными.

Вы можете думать о деятельности САП как об источнике энергии, полезной для достижения цели, а о деятельности СТП как о контрпродуктивной, препятствующей прогрессу. Но на самом деле у самых эффективных лидеров обе системы уравновешены. Те, кто сумел это сделать и опирается на оба типа мышления — связанный с САП и с СТП, — гораздо чаще принимают правильные решения. Они также с большей вероятностью привлекают к участию разнообразных работников с высоким уровнем вовлеченности, подотчетности и эффективности.

В обзоре исследований, проведенном NeuroLeadership Institute, обнаружилось, что активация САП способствует трем ключевым изменениям в разуме тех, кто чувствует власть, даже временно, над окружающими. Влиятельные люди сосредоточиваются на масштабных задачах и пренебрегают деталями, необходимыми для их успешной реализации. Ради скорейшего достижения своих целей они стремятся ограничить число людей, с которыми общаются, вместо того, чтобы быть вовлеченными в более широкую и разнообразную группу людей. Они зачастую склонны к оптимизму, поэтому предполагают, что все будет хорошо, и пренебрегают адекватной подготовкой к рискам.

Такая реакция может привести к другим формам проблемного поведения: например, мелкие оскорбления на рабочем месте или игнорирование ранних сигналов надвигающегося кризиса. Впрочем, поступая так, лидеры даже не замечают этого за собой. Более того, если не предпринять активных шагов, чтобы осознать это влияние власти и смягчить его, они могут дискредитировать усилия, предпринимаемые другими лидерами или сотрудниками для достижения командного успеха.

Решение — искать четкие способы быть открытыми, взаимодействовать с людьми, раскрывать информацию и уделять внимание деталям. Как это ни парадоксально, мышление, связанное с решением сложных проблем, может остановить или обратить вспять пробуксовки, связанные с властью. Заранее уделив этому внимание — например, активнее вовлекая разных людей в принятие решений, когда все относительно спокойно, — можно предотвратить неожиданный провал отдельного лидера или организации.

**Пренебрежение деталями**

Одной из многих финансовых компаний, процветавших в начале 2000-х годов, был региональный банк, который мы назовем Mountain Citizens Savings & Loan. Это был стабильный бизнес по ипотечным кредитам с регулируемой процентной ставкой — субстандартные финансовые инструменты, когда в первые годы процентные ставки низкие, а в последующие — гораздо более высокие. Генеральный директор банка Кевин Финнерти был известен своим мощным видением: Mountain помогает тысячам людей купить свой первый дом.

Однако когда в 2008 году разразился мировой экономический кризис, эти ипотечные кредиты стали более ощутими. Повышение процентных ставок началось в тот момент, когда многие заемщики потеряли работу, что крайне затруднило оплату ежемесячных счетов, а внезапный кредитный кризис затруднил рефинансирование кредитов. Все больше домов приходилось взыскать в счет кредита, и субстандартные активы Mountain рухнули, увлекая за собой банк. Но Финнерти был верен своему видению. В середине 2008 года он заявил акционерам, что банк восстановится, потому что в основе ипотеки лежит здравая философия. К сожалению, квартальный баланс показал миллионы долларов убытков, и к концу года Mountain был куплен другим банком.

Итак, экспансивное, идеалистическое видение генерального директора было подорвано неспособностью проанализировать центральные активы в бизнес-модели банка. Это произошло, несмотря на многолетний опыт Финнерти, его аналитические навыки, его благие намерения и сотни специалистов, работавших на него. Как объяснить его слишком самоуверенные решения? Как вариант — изучить шаблоны мозга при интерпретации фактов. Люди интерпретируют события и поведение других людей в соответствии с контекстом, который уже есть у них в голове. Финнерти, например, мог воспринимать детали кредитования только в контексте своего видения.

Интерпретация не всегда дальновидна. Некоторые люди, такие как Финнерти, действуют на очень абстрактном уровне интерпретации, в котором преобладает видение («почему» они что-то делают). Они известны своей способностью вдохновлять людей. Другие предпочитают более конкретные уровни: они больше сосредоточены на деталях («как»). Исследования показывают, что люди с относительно небольшой властью стремятся к конкретной интерпретации: рядовые, мельчайшие детали того, как добиться цели. Когда они перестают обращать внимание на детали, даже самые яркие светила могут пропустить предупреждающие знаки прямо перед своим носом, как это случилось с Финнерти.

Лидеру нужно целенаправленно перемещаться между различными уровнями интерпретации, часто давая конкретные подсказки коллегам. Например, на большом совещании по стратегии, где около дюжины людей сосредоточены на видении проекта, вы можете спросить: «Что это означает для повседневных операций?». Вы также можете составить план «если — то», чтобы конкретизировать эти рассуждения: «Если долг вырастет выше определенного уровня, то мы приостановим свои планы роста и перегруппируемся». Когда вы сделаете такой шаг, совещание по стратегии может привести к плодотворному обсуждению деталей и выявлению здравых вариантов, которые иначе были бы проигнорированы.

Вы также можете усилить свое «как»-мышление при помощи командной работы. Назначьте одного или двух человек «как-мыслителями», которым будет поручено поднимать конкретные вопросы в каждом разговоре о высоких ожиданиях. Кому угодно может быть сложно переключаться между двумя различными когнитивными задачами абстрактного и конкретного толкования, поэтому команда «почему-мыслителей» и «как-мыслителей» может добиться гораздо большего баланса.

**Пренебрежение людьми**

Быть лидером часто значит быть в изоляции, а это влияет на то, как лидеры ведут себя с окружающими. Топ-менеджер обычно обедает в отдельной комнате на этаже, предназначенной для руководителей. Он или она едет на личном автомобиле в аэропорт и занимает место в бизнес-классе, забронированное службой поддержки, чтобы обеспечить комфорт. Они редко встречаются с сотрудниками и устраивают детальные беседы. Во многих случаях ежедневное расписание руководителя составлено так, чтобы исключить из него множество других людей из пирамиды подчиненных.

Безусловно, эти атрибуты власти выполняют важные функции. Они поддерживают у лидера ясное мышление, чтобы он мог принимать взвешенные решения, и экономят время. Но у них также есть побочные эффекты — например, они подрывают способность лидера объединять других и сужают его цели. Чем выше люди поднимаются в компании, тем большую компенсацию они получают на основании их способности достигать определенных финансовых целей. Эти цифры становятся главным приоритетом. Потребности клиентов и сотрудников могут влиять на решения лидера, но только в том случае, если продвигают организацию — и лидера — к этим заранее определенным целям. Чем выше поднимаются лидеры, тем меньше они фокусируются на том, что думают окружающие, или на их потребностях.

Рассмотрим историю Сэма Борегара — генерального директора известного производителя потребительских товаров Copacetic (имена и названия в статье изменены). Борегар, нанятый со стороны в качестве антикризисного менеджера, почти сразу объявил, что Copacetic уволит несколько тысяч человек — то есть половину всех сотрудников. Компания, по его словам, настолько абсурдно забюрократизирована, что необходима такая крайняя мера.

Специалисты по оперативным вопросам Copacetic выступили за то, чтобы сохранить больше людей, хотя бы ради собственных возможностей компании и корпоративной преемственности. Борегар не хотел ничего слышать. Он уволил эту группу первыми. Большинство из них легко нашли работу в другом месте.

Практически сразу сокращение расходов улучшило финансовый результат. Инвесторы провозгласили Борегара героем. Но увольнения основных сотрудников, если они недостаточно подготовлены и продуманы, приносят больше вреда, чем пользы. Вместо того, чтобы стать более инновационной, Copacetic оказалась не в состоянии запустить новые продукты вовремя и в рамках бюджета. Также компания столкнулась с новыми проблемами качества, раздорами менеджмента и спорами с поставщиками и клиентами. Через пять лет она обанкротилась. Когда Copacetic наконец-то распродал свою продуктовую линейку, чтобы расплатиться с кредиторами, вину возложили на Борегара. Этого можно было избежать, если бы он уделил больше внимания тому, что думали его подчиненные.

Насколько легко власть имущие упускают из виду окружающих? В одном показательном эксперименте психолог Колумбийского университета Адам Галински попросил людей нарисовать букву E у себя на лбу маркером. Люди, которые чувствовали свою власть, написали букву так, чтобы ее можно было прочитать, только если смотреть из собственной головы, в то время как другие чаще писали так, чтобы прочитать могли остальные. Галински пришел к выводу, что власть уменьшает способность людей учитывать чужие взгляды при принятии решений.

Сфокусироваться на целях может казаться более продуктивным — целями легче управлять, чем людьми. Тем не менее, ваши коллеги и подчиненные будут ясно ощущать это отсутствие осмысленной вовлеченности. Люди чрезвычайно чувствительны к определенным социальным потребностям и тому, удовлетворяются ли они. Модель SCARF, разработанная Дэвидом Роком в Институте нейролидерства, выделяет пять таких социальных потребностей: статус (потребность занять определенный ранг в иерархии), определенность (необходимость контроля над своим окружением), автономия (потребность в свободе и независимости), связанность (потребность в принадлежности к группе, во включенности) и справедливость (потребность в равенстве и справедливости). Лидеры, которые не принимают во внимание взгляды других людей, рискуют поставить под угрозу их чувство вовлеченности, справедливости и статуса. Люди могут почувствовать, что у них нет права голоса, что их мнение не имеет значения.

Если вы занимаете должность, наделяющую вас властью, работа вашего мозга может затруднить понимание вреда, вызванного хроническим пренебрежением взглядами и мыслями других людей. Чтобы с этим справиться, нужно предпринять преднамеренное усилие для включения других людей в процесс. Покажите людям, что их идеи нужны, что их слышат и рассматривают. Активно ищите альтернативные точки зрения — на встречах, в электронной почте и в спонтанных ежедневных чатах. Вместо того, чтобы изолировать себя в личном кабинете, проведите часть дня, работая в офисе или другой общей зоне, чтобы создать больше возможностей для социального взаимодействия. Используйте эти взаимодействия, чтобы собрать разные точки зрения и получить отзывы по ключевым вопросам.

Исследования также показывают, что постановка явно просоциальных целей — целей, связанных с благами для людей, таких как развитие членов команды или создание инклюзивной среды, — может быть эффективным способом преодолеть пренебрежение людьми. Например, участники одного исследования, наделенные властью, уделяли больше внимания информации о сотрудниках, когда считали приоритетной задачу «создать позитивную атмосферу на рабочем месте» вместо «максимизировать производительность». Встраивайте людей в свои цели, и вы всегда будете помнить о них.

**Пренебрежение риском**

Упорный оптимизм характерен для высших руководителей. Властные люди, как правило, обращают больше внимания на возможные плюсы своих идей или действий, чем на возможные негативные последствия. Часто это вдохновляет, помогает поддерживать моральный дух сотрудников на высоком уровне при тяжелых потрясениях. Но это также может привести к безрассудству, которое уничтожает проекты, отделы или организацию целиком.

Иррациональный оптимизм явно присутствовал в течение первых нескольких лет в технологическом стартапе LightSaber, который вырос из более крупной действующей фирмы. Сначала превзойдя ожидания аналитиков, фирма затем объявила о большом падении прибыли, что привело к еще большему снижению цены акций. Джессика Уикс, генеральный директор LightSaber, заявила, что снижение связано с уникальными бизнес-задачами и что вскоре компания начнет приносить прибыль. Она продолжала ставить масштабные цели, настаивать на том, что компания способна их выполнить, и брать кредиты под залог будущей прибыли. Например, для демонстрации уверенности Уикс потратила миллионы долларов на строительство вертолетной площадки в штаб-квартире.

Прогнозы роста компании оказались преувеличенными: по мере появления ошибок в бухгалтерском учете перспективы компании ухудшились, а цена акций упала. После двух лет такого течения дел совет вынудил Уикс уйти в отставку. Компания, находясь на грани банкротства, объединилась с другим технологическим гигантом.

Уикс была компетентным бизнес-лидером и хорошо разбиралась в технологиях. Но ее слишком широкий подход и власть привели к систематической недооценке рисков. Многие руководители высшего звена также склонны к схожим когнитивным искажениям. Они знают, что в прошлом все получалось — им ведь удалось подняться так высоко, — так почему же не получится и сейчас?

Если у вас есть аналогичная склонность, возможно, нужно принять активные меры, чтобы получить более четкую картину потенциального риска. Один полезный метод называется «мысленное противопоставление». Подумайте о желаемом будущем наряду с другими вероятными вариантами. Рассмотрите ряд обстоятельств, часть оптимистичных, часть — гораздо менее оптимистичных. Ваше будущее тогда будет выглядеть одним из многих других возможных результатов, а не неизбежностью. Представьте, что реально потребуется для воплощения в жизнь вашего оптимистичного сценария, визуализируя основные этапы на этом пути.

Это поможет вам задуматься, как ваши действия напрямую влияют на будущее. Например, если вы хотите разработать успешный продукт, что должно произойти и в какой последовательности? Это не планирование деятельности, а визуализация истории по мере ее развития. Исследования показали, что мысленное представление прогресса шаг за шагом помогает людям принимать более разумные решения, чем полагаясь только на силу воли. Это упражнение может помочь более четко понять собственный оптимизм: какие его аспекты отражают действительно реалистичные оценки возможностей, а какие выдают желаемое за действительное?

**Инклюзивность как лекарство**

Неосознанные негативные последствия обладания властью могут привести к снежному кому. Чрезмерное стратегическое мышление, концентрация на целях и оптимизм усиливают друг друга. Интересно, что один из способов обратить снежный ком вспять — это принять единение в качестве отправной точки для восстановления лидерских способностей.

Исследования показывают, что внимание к инклюзивности — когда у людей из разных слоев общества и разных групп есть время и возможность высказывать свои идеи и вносить свой вклад, — делает команды более эффективными. Наиболее толковые компании делают инклюзивность привычной практикой: люди на предприятии чувствуют, что у них есть право голоса, и они получат признание за конструктивное выражение своих идей. Но во многих компаниях люди, находящиеся у власти, неосознанно посылают сигналы, которые подрывают это ощущение. Принимать во внимание различные точки зрения не всегда удобно при постановке оптимистичных и далеко идущих целей.

Установка на инклюзивность может сделать вашу организацию более творческой и снизить риски. Вместо того, чтобы изолировать себя, сознательно работайте в офисе открытого типа или полупубличном пространстве. Позвольте окружающим обращаться к вам с вопросами. Если вы заметили, что кто-то из самых младших сотрудников молчал на собрании, можете попросить их высказаться. Эти простые действия привлекают ваше внимание к тому, что думают люди, и дают возможность увидеть и оценить риски.

Вы также можете предпринять другие конкретные действия, чтобы не попасть в привычные ловушки власти. Когда ваши коллеги на собрании выступают на абстрактных уровнях толкования, формулируя мечтательные проекции и стремления, которые все хотят услышать, вы можете пойти другим путем — спросить команду: «Что мы реально можем сделать сегодня?» и выяснить, что можно осуществить на практике.

Потом, вернувшись в офис, вы на несколько минут задерживаетесь перед уходом домой. Размышляете над тем, как действовать более осторожно, обоснованно, тщательно. Вы придумываете правильный ход, решив обсудить его завтра с командой. Это предвещает хорошие перспективы на будущее: хотя вы были оптимистичны на собрании, вы не позволили своим грандиозным планам взять верх над собой, и вы не просто спрашивали мнения других, но приняли их во внимание.

Если лидеры работают над тем, чтобы внедрить эти привычки в свою культуру, со временем стремление к инклюзивности становится для них естественным — получение обратной связи, смягчение предвзятости, предоставление голоса тем, кто отмалчивается, и включение большего количества нюансов в процесс принятия решений. При этом у них сохраняются все те достойные качества, которых мы ожидаем от лидеров, в том числе стратегическое мышление, высокие цели и ясный взгляд на будущее, которые вдохновляют каждого.

# Ричард Талер: как избавить вашу организацию от предрассудков

Нобелевский лауреат в области поведенческой экономики рассказывает, в чем бывают предвзяты руководители, и что с этим делать

Для профессора Ричарда Талера не имеет значения, выступает ли он перед лекционным залом в Чикагском университете или снимается в Голливуде с Селеной Гомес. Дело его жизни — понять и объяснить предубеждения, которые мешают принимать правильные решения.

В 2017 году он был награжден Нобелевской премией за четыре десятилетия исследований, которые объединяют психологию человека и социальную науку в экономическом анализе. В своих лекциях, статьях и даже яркой эпизодической роли в художественном фильме «Игра на понижение» Талер преподносит экономистам, политикам, бизнес-лидерам и потребителям такие фразы, как «ментальный учет» и «подталкивание» – концепции, которые объясняют, почему люди и организации иногда действуют против своих собственных интересов, как можно справиться с некоторыми предубеждениями и изменить поведение.

В этом интервью Биллу Явецки и Тиму Коллеру для McKinsey Талер высказывает мысль, что бизнес-лидеры могут применять принципы поведенческой экономики и поведенческого финансирования при распределении ресурсов, для генерации прогнозов, а также сталкиваясь с трудным выбором в сомнительных деловых ситуациях.

**Записывайте все**

Одна из крупных проблем, с которыми сталкиваются компании – это ретроспективные предрассудки, когда пережив что-то, люди думают, что они все об этом знают. Поэтому, если сейчас спросить людей, думали ли они когда-либо, что это возможно, чтобы у нас был президент-афроамериканец перед женщиной-президентом, они ответят: «Да, это может произойти».

Все, что было нужно, – чтобы появился соответствующий кандидат. Очевидно, однажды так и случилось. Но, конечно, десять лет назад никто не думал, что это возможно. Так что все мы – гении постфактум, задним числом.

Хуже, что руководители усугубляют эту проблему. Потому что у них существует ретроспективная предвзятость. Когда принимается какое-то решение, которое в перспективе выглядит правильным, генеральный директор скажет: «Да, отлично. Давайте рискнем. Выглядит хорошо».

Два года спустя или пять лет спустя, когда выясняется, что у конкурента появилась лучшая версия того же продукта, который, как мы думали, был отличной идеей, генеральный директор припомнит, мол, «мне никогда не нравилась эта идея».

Один способ, который я предлагаю своим студентам — я предлагаю его в отношении многих вещей, поэтому в этом разговоре он может появиться не один раз, — это «записывать все». У меня есть коллега, который говорит: «Если вы что-то не записали, этого никогда не было».

Что дает запись? Я призываю своих студентов, когда они обсуждают с начальством, будь то генеральный директор или кто-то еще, некое серьезное решение — не то, покупать ли тот компьютер или этот, а судьбоносные карьерные решения, – прежде всего определить цели, которых мы хотим достичь, объяснить, почему мы собираемся попробовать эту рискованную авантюру, рискованные инвестиции. Нужно запомнить тот факт, что генеральный директор и другие люди, которые одобряют решение, считают, что у конкурента нет аналогичного продукта в стадии разработки, что не ожидается серьезного финансового кризиса.

Сейчас легко понять, что различные хорошие решения, принятые в 2005 году, пять лет спустя казались глупыми. Они не были глупыми. Просто не повезло. Поэтому у любой компании, которая может научиться различать плохие решения и плохие результаты, есть фора.

**Прогнозирование глупостей**

Это интервью проходит в центре Нью-Йорка, и это напоминает мне одну старую историю. Амос Тверски, Дэнни Канеман и я были здесь с визитом к руководителю большой инвестиционной компании. У нас было предложение для них. Их прогнозы прибыли всегда формулировались так: «В следующем году эта компания заработает $2,76». Мы сказали: «Почему бы вам не задавать пределы достоверности: прибыль будет от $2,50 до $3,00 в 80% случаев?»

Они отбросили эту идею очень быстро. Мы сказали: «Послушайте, мы понимаем, почему вы не хотите делать это публично. Но почему бы вам не делать это внутри компании?»

Университет Дюка проводит опрос среди финансовых директоров, кажется, ежеквартально. Один из вопросов, который они задают им, – это прогноз дохода по индексу S&P 500 в течение следующих 12 месяцев. Они спрашивают про доверительный интервал 80%. Результат должен лежать между самой высокой и самой низкой оценкой в 80% случаев. Но за десятилетие, что они этим занимаются, результат оказался в обозначенных пределах только в трети случаев, а не в 80%.

Причина в том, что их доверительные интервалы слишком узкие. Был целый период, предшествовавший финансовому кризису, где медианная низкая оценка, наихудший сценарий, был на уровне нуля. Это безнадежно оптимистично. Мы спросили авторов: «Если бы вы ничего больше не знали, как бы выглядел рациональный прогноз на основе исторических данных?»

В этом случае прогноз был бы от -10% до +30%. Если вы это сделаете, вы будете правы в 80% случаев — 80% результатов будут попадать в ваш диапазон. Но подумайте о том, какими идиотами вы можете выглядеть. В самом деле? Это ваш прогноз? Где-то между +30 и -10? Из-за этого вы будете выглядеть идиотами.

В этом случае кажется, что вы не способны прогнозировать движение рынка. Но вы и в самом деле этого не можете, да и никто не может. Поэтому если вы опубликуете прогноз, из-за которого вы выглядите идиотами, это будет достоверно.

И записывайте. У любого, кто делает повторные прогнозы, должна быть запись. Если у вас есть запись, можно в любой момент вернуться к ней. Это требует немного терпения. Но отслеживание поможет вернуть людей на землю.

**Политика побуждения**

Организационный принцип побуждения — это то, что мы называем архитектурой выбора. Архитектура выбора может применяться в любой компании. Как мы создаем варианты для людей? Как это влияет на выбор, который они делают? Допустим, речь идет об оздоровлении сотрудников.

Одна из приятных вещей, которую сделал архитектор в нашем новом здании бизнес-школы Booth — это что преподаватели сидят на трех этажах: третьем, четвертом и пятом.

Их соединяют открытые лестничные пролеты. Это полезно по двум причинам. Во-первых, люди немного больше двигаются, потому что эти лестницы выглядят симпатично по сравнению с лестницами, которые служат в качестве пожарных выходов.

И это дает людям возможность чувствовать себя более связанными. Вы можете слышать людей. Я сижу на четвертом этаже, так что нахожусь посередине. Идя по коридору, я могу случайно встретиться с людьми не только со своего этажа, но даже с соседних. Потому что я могу услышать чей-то голос и захотеть поговорить с этим человеком.

Есть много способов проектировать здания, которые сделают людей более здоровыми и заставят их ходить больше. Я написал в New York Times небольшую колонку о том, как подталкивать людей к чему-то, сделав это веселым и забавным. Один парень из Лос-Анджелеса написал мне и рассказал, что они восприняли это всерьез.

У них не было открытой лестницы в их здании, но они поработали над имеющейся лестницей, и там стало приятнее находиться. Они стали ставить в коридорах музыку и дали каждому выбрать по две песни. Они установили доски, куда люди могли прицеплять украшения и забавные заметки. Я недавно что-то читал о другом здании, которое переняло эту идею.

Поскольку сотрудники должны использовать карты для входа и выхода, можно отслеживать, кто приходит и уходит, а потом рассылать им на телефон или Fitbit отчеты о том, сколько шагов они сделали по лестницам. Такие подходы можно применять в любых решениях, которые принимает фирма.

**О разнообразии**

Сейчас часто говорят о разнообразии. Мы чаще всего думаем об этом с точки зрения таких вещей, как расовое, гендерное или этническое разнообразие. Все это важно. Но также важно разнообразие в том, как люди думают.

Когда я приехал в Чикаго в 1995 году, меня попросили помочь создать лабораторию поведенческой экономики. В то время у нас было всего два опытных профессора, включая меня. Лаборатория балансировала на грани исчезновения. Сейчас нас почти 20. Пока мы росли, я подталкивал своих коллег.

Иногда мы видим кандидата и говорим: «Этот парень не похож на нас». Это не значит, что лично не похож. Это значит, что его исследование отличается от исследований, которые мы проводим. Конечно, есть предел. Мы не хотим нанимать кого-то, кто изучает астрофизику в отделе поведенческой науки. Хотя нам бы пригодился прирост IQ. Но я продолжаю говорить: «Нет, нам нужно нанимать людей, которые думают иначе, чем мы, особенно молодых исследователей. Потому что мы хотим рисковать». Это место, где можно рисковать. Этот человек делает вещи, которые немного отличаются от того, что делаем мы.

Либо этот кандидат убедит нас, что нам стоит обратить внимание на его или ее исследование, либо, может быть, станет работать в более похожем на нас ключе, или ничего из вышеперечисленного, и он или она уйдут и отправятся куда-нибудь еще. Ни один из этих результатов не выглядит ужасным. Но во многих компаниях все выглядят одинаково, и все они учились в одних и тех же школах. Они все думают одинаково. И это не позволяет учиться друг у друга.

Была такая фраза у Альфреда П. Слоуна. Основатель GM, заканчивая какую-то встречу, сказал что-то вроде: «Кажется, все мы со всем согласны здесь, поэтому я предлагаю отложить работу и возобновить ее через неделю, когда люди успеют подумать о других идеях и о том, что в этом подходе может быть неправильным».

Я думаю, что сильные лидеры, уверенные в себе и защищенные, которые чувствуют себя на своем месте, будут приветствовать альтернативные точки зрения. Те, кто не защищен, не будут, и это рецепт катастрофы. Вам нужна организация, где кто-то подскажет боссу, прежде чем он сделает какую-нибудь глупость.

Найдите способы дать людям обратную связь, запишите ее и не позволяйте боссу думать, что он или она все это знает. Найдите способ избавить начальника от предрассудков. Это работа каждого. Вы бы хотели, чтобы эту работу начальник делал сам, но некоторые из них не очень хороши в этом.

**Принятие оптимальных решений с помощью технологий**

В плане возможностей технологий мы пока находимся в самом начале пути. Некоторые приложения в секторе здравоохранения, я думаю, полностью изменятся. Возьмите диабет, например — серьезная болезнь и источник огромных расходов. [Для диабета 2 типа] большая часть проблемы заключается в том, что люди не принимают необходимое лекарство.

Если бы они улучшили свое питание и принимали лекарство, большая часть их проблем исчезла бы. У нас уже есть технология, позволяющая вставить кое-что в ваше тело, что будет постоянно измерять уровень сахара в крови и впрыскивать соответствующую дозу лекарства. Бум, у нас больше нет проблемы, по крайней мере, с точки зрения лекарств.

Существует множество опасений по поводу искусственного интеллекта. Я склонен к оптимизму. Нам не нужно заглядывать в будущее, чтобы понять, как технологии могут помочь нам принимать более правильные решения. Если задуматься о том, как банки решают, кому предоставить кредитную карту и какой кредит дать, то это делается с использованием простой модели, которой по меньшей мере 30 лет.

Я вижу, что так называемая Moneyball-революция в спорте – которая постепенно проникает во все виды спорта, – приносит меньше результатов в области управления персоналом, чем могла бы. Я думаю, что именно в этой сфере мы можем увидеть самые большие изменения в течение следующего десятилетия.

Собеседования, грубо говоря, бесполезны — по крайней мере, в традиционной форме, когда вас спрашивают: «Кем вы видите себя через десять лет? Какой ваш самый большой недостаток?» «О, я слишком честен. Я слишком много работаю. Это два моих самых больших недостатка».

Так называемые структурированные интервью могут быть лучше, но мы хотим превратить разговор в тестирование, хоть в какой-то степени. Мы же не будем нанимать гонщика на основании собеседования. Мы посадим его в машину или еще лучше, потому что это было бы дешевле, за видеоигру, чтобы посмотреть, как он ездит.

Труднее понять, как люди принимают решения. Но есть одна трейдерская компания, которую я хорошо знал. Они нанимают самых умных людей, которых только можно найти сразу по окончании школы. Им все равно, знают ли эти ребята что-нибудь об опционах. Но они дают им возможность сделать ставки и такое количество денег, которое достаточно для ребят, чтобы они задумались об этом. Итак, сегодня вечером состоится спортивное мероприятие, и все они будут делать ставки. Чего они хотели добиться? Они пытались научить их, каково это — оценивать ставку, проигрывать или побеждать. Это было частью подготовки и оценки.

Это была работа, которую они учились делать, как быть трейдерами. Теперь этой работы, вероятно, больше не существует, но есть другая. Найдите способ имитировать реальную работу во время собеседования и проверьте человека, а не тратьте время на ненужную болтовню. Потому что она даст вам лишь понимание того, понравился ли вам человек — что может быть важно, если вы собираетесь работать с ним днем и ночью. Если врач нанимает медсестру, которая будет работать с ним в небольшом офисе, важно, чтобы они ладили. Но если вы нанимаете кого-то, кто придет на работу в крупную глобальную компанию, вероятность того, что человек, проводивший собеседование с кандидатом, будет с ним работать, бесконечно мала. Поэтому нам все равно, что интервьюер думает о собеседнике. Нам важно, что собеседник может дать организации.

# 10 типичных оправданий для отстойных начальников

Есть ли у вас отговорки (или «причины»), позволяющие вам не быть более достойным руководителем? Давайте посмотрим, узнаете ли вы себя в этих высказываниях.

**«Я испытываю невероятное давление»**

Еще бы. Добро пожаловать в клуб лидеров! Каждый начальник зажат между Сциллой и Харибдой, между сотрудниками и клиентами, поставщиками, инвесторами. Если кажется, что их требования выходят за рамки разумного, если они слишком отвлекают вас от ваших задач по управлению командой, пусть ваши сотрудники активнее участвуют в ваших проектах и берут на себя больше ответственности. Они будут рады помочь, особенно если это позволит им освоить новые навыки и завоевать признание.

**«Мне недостаточно хорошо платят»**

Вы правы. Отличным руководителям хронически недоплачивают, их сильно недооценивают, и это вряд ли изменится. Но действительно хорошие работодатели получают удовлетворение от того, что хвалят, помогают развиваться, выступают наставниками для своих работников, помогают им добиваться целей, и все это входит в компенсационный пакет. Если вы не видите это в таком ключе, подумайте, действительно ли вы хотите управлять бизнесом – иначе вы всегда будете испытывать неудовлетворенность.

**«Мои сотрудники работают лучше, когда я оставляю их в покое»**

Если это правда, значит, проблема в вас. Отличным сотрудникам не нужно говорить, что делать, но им нужно слышать, что они делают отличную работу, им нужно знать о новых направлениях и стратегиях. Все любят внимание к себе. Но важно, чтобы ваше внимание имело позитивный эффект.

**«Этот процесс разрабатывали люди, от которых не требовалось его внедрять»**

Зачастую это правда. К примеру, многие специалисты по управлению персоналом никогда не работали в качестве линейных менеджеров, но это не значит, что все их идеи провальные. Может быть, вам не нравится писать планы развития, но не нужно заниматься этим механически. Работайте над тем, чтобы ваши планы действительно помогали развитию сотрудников. И если вам не нравится какое-то правило или принцип, не игнорируйте его: поработайте над его улучшением. Это задача любого босса – сделать так, чтобы корпоративные правила максимально защищали и поддерживали интересы работников.

**«Я не разбираюсь во всей этой политике»**

Корпоративные интриги могут быть проблемой даже для владельца бизнеса. Что делать? Это же ваша компания. Если с корпоративной культурой проблемы, разберитесь с ними. Если интриги мешают людям заниматься делом или подрывают их эффективность, разберитесь с ними. Разобраться с проблемами, которые мешают вашим работникам выложиться по-настоящему – это ваша задача. Выполните свою задачу.

**«Если подчиненному достанется слишком много заслуг, я буду выглядеть отстойно»**

Не бойтесь, что ваши сотрудники затмят вас. Ваша цель именно в этом и состоит – чтобы они могли вас затмевать. Великие лидеры окружают себя выдающимися талантами. Именно так они и становятся великими лидерами. Чем сильнее ваша команда и люди, ее составляющие, тем лучше выглядите вы сами.

**«Я не должен хвалить людей за то, что они просто выполняют свою работу»**

Нет, вы должны. Хвалить сотрудников – это не просто любезность. С точки зрения их эффективности, похвала усиливает позитивное поведение и сильно повышает вероятность, что такие положительные действия будут повторяться в дальнейшем. Естественно, вы ожидаете, что сотрудники будут выполнять свою работу. Но хвалите их, когда они это делают – ведь это уже ваша работа.

**«Ну, таким уж меня воспитали»**

Вы воспитываете сотрудников, бросая их в огонь, лишь потому, что когда-то так обращались с вами? Если вам приходит в голову мысль «А что, я же это вытерпел», следует осознать: вовсе не обязательно это должны терпеть ваши сотрудники. Определите оптимальный способ обучать и развивать своих сотрудников и затем воплощайте его в жизнь. Если вы в жизни столкнулись с чем-то неприятным, это должно стимулировать более позитивное отношение с вашей стороны, а не быть моделью для последующего поведения.

**«Мне нужно проводить больше времени с сотрудниками… так что пойду поболтаю с Майком»**

Вам нужно быть в контакте с сотрудниками на личном уровне. Но не выходит ли так, что вас тянет общаться с теми сотрудниками, с которыми у вас есть общие интересы? Вашего внимания и уважения заслуживает каждый сотрудник. Проявите к ним интерес. Задавайте вопросы. Найдите общие интересы – даже если этот общий интерес состоит лишь в том, чтобы помочь людям достичь пика карьеры и осуществить личные цели. Когда вы проявляете искренность, люди сами облегчают вам дело. Люди обычно ценят тех, кто проявляет к ним интерес.

**«Зачем тратить время? Я же знаю, он меня не любит»**

Мало что кажется более неловким, чем работать или даже просто общаться с сотрудниками, которым вы не нравитесь. Сделайте шаг вперед, очистите воздух. Скажите: «Мне кажется, наши рабочие отношения не столь позитивны, какими они могли бы быть. И я уверен, что это моя вина. Я правда хочу изменить все к лучшему». А потом позвольте человеку высказаться. Конечно, вам может не понравится то, что он скажет. Однако как только вы его выслушаете, вы поймете, как исправить ситуацию.

*Джефф Хейден*

# 13 ловушек, в которые попадают плохие лидеры

*О том, как становятся плохими руководителями и как не стать таковым, рассказывает известный предприниматель и писатель Джеймс Алтучер.*

Я знал многих дурных начальников, работал с ними и на них. Я и сам много раз в жизни был плохим руководителем. Я не знаю, стану ли я теперь правильным лидером. Но я знаю ошибки, которые приводили меня к провалам. А иногда, чтобы стать чуть лучше, нужно всячески избегать возможности стать чуть хуже. Так что начнем. Качества плохих лидеров.

**1. Они не понимают правило 30/150**

Если человек не следует правилу 30/150, он будет плохим руководителем. А это правило работает уже 200 тысяч лет. 200 тысяч лет люди жили в племенах. У каждого племени был лидер, но когда племя становилось слишком велико для одного лидера (больше 30 человек), оно распадалось надвое.

Затем где-то 70 тысяч лет назад мы эволюционировали и начали управляться с племенами размером до 150 человек. Но это новая штука, эволюционное отклонение, и потому мы все время проваливаем это дело.

Но в каждой из этих категорий (меньше 30 человек, меньше 150 человек, больше 150 человек) дурные лидеры получают возможность доказать, как они плохи. И вот как: они не меняют свое поведение в зависимости от того, каким числом людей руководят.

**2. Как ошибаются лидеры в организациях меньше 30 человек**

Если у вас в подчинении меньше 30 человек, вы должны очень близко быть знакомы с проблемами каждого из них. Вы должны знать их навыки, в чем они хороши, в чем они плохи, в чем они хотят быть хороши, каковы их мечты.

Каждому человеку нужно поручить что-то ОДНО. Это его особая ответственность. Плохие руководители дают людям сразу много задач, и тогда люди справляются со всеми из них посредственно.

Когда я управлял компанией, где было меньше 30 сотрудников, я случайным образом брал людей с собой на встречи. Таким образом они могли увидеть влияние, которое компания производит на клиентов или на других людей. Я знал свои ограничения как руководителя. Поэтому я хотел, чтобы мои подчиненные были руководителями.

Плохие руководители начинают ревновать к своим подчиненным и никогда не нанимают людей умнее себя. Это самая распространенная ошибка дурных лидеров.

Поймите каждого из 30 ваших людей. Узнайте, кто их родители. Узнайте, как они развлекаются. Помогите им развить свои навыки на максимуме. Пусть они преуспеют и затмят вас.

Возможно, в той организации я был неплохим руководителем. Я не знаю. Но до сих пор я помню каждого из тех тридца, и мы по-прежнему друзья. Давайте людям больше, чем они вам дают, и они будут отдавать этот долг и двадцать лет спустя. Это я знаю точно.

**3. От 30 до 150: как все провалить**

Когда в вашей организации от 30 до 150 человек, невозможно близко знать каждого. Поэтому нужно, чтобы все говорили друг о друге. Я хочу, чтобы можно было спросить А, каково работать с Б, и получить хороший содержательный ответ.

Ваши прямые подчиненные должны отдавать больше, чем получают, людям, которые с ними работают. Так вы и сможете узнать людей. И так лидер непрямым образом может узнать все 150 человек, когда собирает рабочие группы, выдает задания и пытается вдохновить людей на движение к общей цели.

**4. Провал с «видением»**

Когда людей больше 150, вам приходится делать много чего. Но самая распространенная причина провала лидеров — это отсутствие стратегического видения.

Что это такое? Наверное, об этом можно написать тысячу скучных книжек. Когда людей больше 150, невозможно знать каждого и даже невозможно знать о каждом из вторых рук. Так что самое важное, что вы можете  сделать — а на самом деле даже единственное, что вы можете сделать — это вести людей своим примером.

Вы не можете поговорить с каждым и понять его проблемы. Вы не можете определить их роли и выполнить их мечты. Поэтому вы должны объединить их историей — в которую каждый верит, которой вдохновляется и готов следовать. Все истории — религии, национализм, политика и т.д. — более или менее разработаны для того, чтобы объединить как можно больше людей как можно более прочными связями.

А поскольку нам все это не так хорошо удается, часто случаются войны, или же общества просто исчезают на свалке истории.

Когда Тим Кук стал CEO Apple, все боялись, что история поменяется. Акции упали.

А в чем была история? Не в том, что Стив Джобс «получает больше всех прибыли». Истории эти вообще редко про деньги. Она была в том, что Стив Джобс лучше всех сочетал технологии с дизайном. Мог ли Тим Кук вести эту историю дальше? О его лидерстве будут судить исключительно по тому, поддерживает ли он эту историю или может успешно ее изменить.

А на самом деле он должен сделать и то, и другое. Если он попытается превратиться в Стива Джобса, то история будет такая: «Тим Кук — дурная версия Стива Джобса».

Это деликатное дело. Это баланс, который нужно поддерживать каждый день, чтобы притягивать лучших сотрудников, вызывать радость клиентов и инвесторов — да и самому радоваться жизни. Вот это и есть лидерство.

**5. Неверное видение**

Хорошее стратегическое видение трудно сочинить. Это штука редкая. Но поскольку я знаю много плохих лидеров, я могу рассказать вам о неправильном видении. Я работал в менеджменте как минимум двух компаний, стоивших не меньше миллиарда долларов. В обоих случаях руководство было просто ужасное. Как они дотянули до миллиарда с таким руководством? А легко.

Они вышли на биржу, а потом на свои акции покупали другие компании. Купите много маленьких версий себя же, и потом, когда вы сложите цифры, вдруг оказывается, что вы зарабатываете миллиард в год.

Но видение в этом-то и состояло: «Мы купили кучу компаний, которые занимаются одним и тем же, и теперь наш оборот — миллиард долларов!»

Ваша концепция может быть еще хуже. Например: «Мы только что купили кучу компаний, уволили всех HR-менеджеров и бухгалтеров (они у нас есть в головном офисе), и теперь у нас миллиардные доходы и более высокая маржа!»

Все компании, которые пошли по этому пути, потерпели поражение.

Некоторые компании сделали это и оказались близки к провалу. К примеру, было невероятно, что Google потерпит поражение. Но когда CEO был Эрик Шмидт, они покупали по компании в неделю. Они не интегрировали эти компании достаточно хорошо, и Google начала оступаться. Стали закрываться подразделения. Командный дух упал, потому что сама история Google начала распадаться.

Ларри Пейдж взял руководство на себя и поменял историю. Он сказал: «Google — лучшая компания в мире вот в этих четырех вещах». И закрыл все, что не относится к этим четырем. Теперь люди в каждом из этих четырех направлений могли сказать: «Мы лучшие в мире в этом деле». И это вносит вклад в общее видение Google: компания дает вам всю информацию в мире, где бы вы ни находились. Первая компания в истории, которая сделала это.

Честно говоря, я бы хотел работать в Google. Это даже почти получилось, когда я пытался продать им компанию. Я так любил их историю, что хотел купаться в ней. Я хотел почитать ее как религию. И так действуют все великие религиозные лидеры. Они рассказывают историю.

Вот элементы хорошей истории:

— Мы боремся со злой силой (вспомните рекламу Apple 1984 года, направленную против IBM, или Будду, отвергающего кастовую систему).

— У нас есть что-то загадочное, чего нет больше ни у кого (божество, философия дизайна, особая технология и т.д.).

— Мы думаем, что люди будут счастливы, работая с нами, подписавшись на нас, присоединившись к нам. У Apple часто продукты хуже по функционалу, чем сопоставимые продукты конкурентов. Но люди счастливее с продуктами Apple, потому что у них такая сильная история.

— Наши лидеры «увидели свет» или «пережили второе рождение». Стив Джобс ушел из компании на десять лет, чтобы вернуться героем. Будде пришлось покинуть дом на семь лет, чтобы добиться просветления. Мандела несколько десятилетий просидел в тюрьме.

— Вместе мы лучше, чем в отдельности. Чем крупнее мы, тем лучше мы сможем помочь людям, которые будут с нами. Так что если компания покупает кучу маленьких компаний, им нужна история, объясняющая, почему больше — это лучше. Например, мы можем помогать людям быстрее, потому что понимаем их потребности в каждом городе в мире.

— Социальное подтверждение. В видении должны быть и другие истории: люди, которым ваше видение помогло, люди, чья жизнь стала лучше, люди, которые могут встать и сказать — «это изменило мою жизнь».

**6. Плохие лидеры не хотят, чтобы вы звонили своей маме**

Люди, следующие за хорошим лидером, должны каждый день быть в состоянии позвонить своим родителям и сказать: «Я так счастлив. Вы не поверите, что я сделал/чему научился/кого встретил сегодня».

**7. Плохие лидеры дурно отзываются о своих клиентах, сотрудниках или избирателях**

Я выступал в одной компании с лекцией. Оказалось, что в большинстве они ненавидели своих клиентов. Я был удивлен. Как можно ненавидеть клиентов? Они же платят вам деньги. Вы же из-за них приходите на работу. Если вы ненавидите историю своих клиентов, как вы можете помочь им достичь своей мечты? Что-то всегда будет вам мешать.

Лидерство — это не достижение вашей мечты. Это помощь всем остальным в достижении мечты.

Это не вина сотрудников. Все идет от лидеров. Если лидер не любит клиентов или избирателей, то и его подчиненные тоже не станут. Лидерство просачивается сверху.

**8. Плохие лидеры не хотят, чтобы вы их обошли**

У меня в моей жизни было четыре ментора. Другие люди тоже хотели быть моими наставниками, но не оказали на меня такого менторского эффекта.

Что я имею в виду? Я хотел быть, как они. Я хотел, чтобы мой жизненный путь повторял их путь. Я хотел имитировать их поведение, узнать, что они знают, чтобы быть таким же успешным, как они.

И в какой-то момент все они хотели, чтобы я потерпел поражение. Я учился у них, чему мог. Я делал все, что они просили. Я помогал каждому в дальнейших делах. Но в какой-то момент, когда я хотел двинуться в своем собственном направлении или начать свой бизнес, все они злились и пытались остановить меня. Они больше со мной не разговаривают. А двое из них даже пытались причинить мне вред, хотя я всегда лишь помогал им. Впрочем, я понимал такую опасность и пошел на нее сознательно.

Хороший лидер помогает окружающим его людям обойти его. Отличный пример — стэнфордский профессор Раджив Монтвани.

Что!? Это кто еще такой?

Он был научным руководителем Сергея Брина. И вместо того, чтобы держать Брина в клетке, он открыл клетку, Брин вылетел наружу и основал Google с коллегой Ларри Пейджем. И в результате сегодня Монтвани миллиардер.

Лидер не задает вопросов: «Насколько сильным я могу стать? Как далеко я могу зайти?» Он задается вопросом: «Как далеко могут пойти люди, окружающие меня?»

О Стиве Джобсе говорится много негативного. Но если бы он был таким дурным человеком, он бы не был таким великим лидером. Люди вроде Тима Кука, Джони Айва, Джона Лассетера (из Pixar) и даже Боба Игера, CEO Disney, и Тони Фаделла (разработчика iPod, который недавно продал свою компанию Nest за $3,2 млрд Google) во многом обязаны своим успехом, своей креативностью, своей свободой и благосостоянием тому факту, что когда-то их ментором был Стив Джобс, или они выгадали что-то от лидерских решений Стива Джобса.

Все эти люди весьма мотивированные — именно так у них в наставниках оказался Стив Джобс. Но соедините эту мотивированность с лидерскими навыками Стива Джобса — и вот тогда получите настоящий успех.

То же самое случилось в Google с лидерскими навыками Ларри Пейджа. Главы или исполнительные директора Twitter, Facebook, AOL и Yahoo в тот или иной момент учились у Ларри Пейджа, а сегодня сами успешные лидеры и менторы.

**9. Плохие лидеры не знают нужные им цифры**

Признаюсь. Когда я руководил компаниями, мне требовалось много времени, чтобы понять, какие показатели я должен знать. А вы должны знать не только свои доходы и прибыль, но и доходы и прибыль на сотрудника, на клиента, на квадратный метр и т.д. Это важно, будь вы лидер компании, общественной организации, страны, чего угодно.

Какие показатели вам нужно знать, чтобы определить свой успех? Если вы учитель, составьте список того, что вашим студентам хорошо бы добиться к концу занятий. Не все этого добьются, и это нормально. Составьте список всех студентов. Напротив каждого напишите все, что хотите, чтобы он или она добились. В начале занятий оцените каждого по каждому из этих пунктов по шкале от 1 до 10. Сложите все эти цифры — это будет стартовый показатель. Когда занятия закончатся, это число должно быть выше. Пусть даже лишь один из учеников сильно продвинулся вперед. Это нормально. Значит, вы хорошо руководили.

Если вам совсем трудно придумать правильные метрики, используйте эти: компетентность, отношения, автономия. Пусть каждый человек станет лучше по всем трем пунктам.

А метрики — это важно. Я недавно был в компании, которая, как мне показалось, сформулировала для клиентов неверное видение. И успех клиентов определялся неверными метриками. Но даже неверное видение лучше, чем никакого.

**10. Плохие лидеры не избавляются от дурных людей**

Я как-то работал с компанией, у которой был слабый лидер. Он был обязан своим постом крупнейшему акционеру. Но проблема была в том, что крупнейший акционер был совершенно прогнившим человеком. Хороший лидер бы избавился от связей с этим человеком и выстраивал видение на основе собственного лидерства. Этот же руководитель погряз в финансовых проблемах крупнейшего акционера, не смог объединить подразделения компании и стать эффективным наставником для своих непосредственных подчиненных. Через год компания рухнула.

Плохое руководство может вызвать практически мгновенный коллапс. Примеры тому — крах банков Bear Stearns и Lehman Brothers в 2008 году. Когда акции Bear Stearns за неделю упали с $80 до $2, CEO компании был на соревновании по бриджу. Пока он играл в карты, тысячи людей потеряли работу. И обвал Bear Stearns запустил цепочку домино, в итоге которой пришлось спасать банки и страховые компании, тратя триллионы долларов.

Человек, назначивший этого руководителя на пост, должен был снять его или признать собственные ошибки. И тут есть еще одна проблема…

**11. У плохих лидеров часто колоссальная харизма**

Как плохому руководителю удается добиться лидерской позиции? Просто. Они крайне харизматичны. Они невероятно умны и знают, как очаровать лидеров, руководивших организациями до них.

Вот пример из кинопроизводства. Режиссер — руководитель. Но у него есть большая проблема. Актеров нанимают благодаря их колоссальной харизме. Мир обожает их. И когда они чего-то хотят, им трудно сказать «нет». Хороший режиссер должен бороться с позывами уступить этой харизме и держаться за свое видение.

В случае Bear Stearns заражение произошло, когда изначальный руководитель Алан Гринберг познакомился с новым сотрудником. Джим Кейн, этот новый парень, был профессиональным игроком в бридж. И по сути, больше никем. Чтобы хорошо играть в бридж (да и в любую профессиональную игру), нужны годы самообразования, нужно уметь хорошо «читать» людей, хорошо разбираться в цифрах и быстро просчитывать в голове множество ситуаций.

Все это атрибуты хорошего лидера, и эти инструменты часто могут убедить других хороших руководителей, что и вы хороший лидер. Но увы, Джим Кейн был не более чем хорошим игроком в бридж — все остальное ему удавалось не очень-то.

Среди хороших руководителей есть и успешные игроки — Билл Гейтс (бридж), Уоррен Баффет (бридж), Питер Тиль (шахматы) и многие другие.

Алан Гринберг был начинающим игроком в бридж. Он познакомился с Джимом Кейном, который был отличным игроком. Он спросил у Джима: «Насколько вы хороши?» И тот ответил: «Даже если вы будете играть со мной сто лет, вы никогда меня не побьете». Так началась дорога к успеху для Кейна и к коллапсу всей американской экономики.

**12. Плохие лидеры курят крэк**

Я не в буквальном смысле. Если бы они реально курили крэк, они бы, наверно, не добрались до реальной руководящей позиции.

Есть такой когнитивный уклон, из-за которого люди не видят собственных ошибок. Они потратили столько времени, усилий и денег на создание какой-то определенной истории, что теперь мозг не дает им сказать: «Возможно, я совершил ошибку».

Плохой лидер не признает свои ошибки и даже не думает о них. Слишком болезненно думать о них. Мозг взбунтуется, или у лидера начнется депрессия, он станет сомневаться в своих лидерских навыках.

Когда-то я одновременно с другом создал компанию. Я сразу понял, что в его компании дела пойдут плохо, но я был недостаточно хорошим другом и не сказал ему, что у него плохая идея. Я спрашивал его: кто пользователи? Кто клиенты? Как ты будешь зарабатывать? Я хотел, чтобы он сам увидел, что его идея плохая. Но задавая эти вопросы, я сам очнулся. Каждый день я задавал себе те же вопросы о своей собственной компании. Я приходил к партнерам, спрашивал их, нет ли у них впечатления, что я курю крэк, и обсуждал с ними эти вопросы. Этот процесс вынудил меня каждый день придумывать какие-то новые функции, которые помогали бы мне лучше обслуживать клиентов.

Я продал свой бизнес через восемь месяцев за $10 млн. Мой друг возится со своим уже девять лет. И доходов у него нет.

Вы должны переступить через себя и провести строгую проверку своей организации, как будто вы человек внешний. Изучите все метрики успеха, поймите, правильные ли они. Часто они будут ошибочными.

Просите о помощи других людей в вашей организации. Клиентов. Внешних людей. Они тоже не всегда будут правы. И иногда они будут врать вам, чтобы не обидеть вас. Единственный человек, который в конечном счете не даст вам зазнаться — это вы сами. Во многих случаях именно это отличает хороших лидеров от плохих.

**13. Плохие лидеры были плохими сотрудниками**

Лидерство начинается задолго до того, как вы достигаете верха в организации или в сообществе. В любой момент вашей карьеры вы либо термостат, либо термометр. Вы или определяете температуру окружающих, помогаете им достичь их целей и мечтаний, или делаете, как вам говорят, и не вдохновляете других.

Как стать термостатом?

Каждый день добивайтесь 1% улучшения в сфере своего физического, эмоционального, умственного и психического здоровья. Проценты эти накапливаются очень быстро. Каждый день делайте что-нибудь, что поможет окружающим стать компетентнее, улучшит их отношения с людьми, даст им больше свободы.

Помогайте другим, а затем полностью признавайте их заслуги. Будь то ваш босс, коллега, друг, родственник или еще кто-то.

Плохие работники и плохие лидеры делают ровно наоборот.

– – –

Лидерство — термин туманный. Иногда босс — не значит лидер. Иногда за короля правит его двор. Иногда художника поддерживают и двигают вперед лидеры в его свите.

И по дороге попадается много ям. Легко попасться в ловушку эго, денег, неверных концепций, искушений, флиртующих с вами. Ощущения «Я сделал это!», хотя впереди еще долгий путь.

Вот почему я никогда не доверяю статьям, в которых говорится, «как стать хорошим лидером». Но я знаю, что я попадался в каждую из этих ловушек. И если я буду избегать их (или попадать в них пореже), то может быть, когда-нибудь я смогу стать хорошим лидером.

Лидером для кого? Ну, для начала — для себя.

# «Царь горы»: как стать лучшим в мире боссом

Forbes нашел 8 отличий между сильными и слабыми руководителями

От хорошего начальника зависит все в этом мире. Надеюсь, у вас был такой же опыт, как у меня, когда отличный менеджер выводит вашу работу на следующий уровень. Конечно, не всем так повезло. Будучи менеджером, важно помнить о своем влиянии на рабочем месте. Делаете ли вы всех лучше? Или причиняете им боль, не осознавая этого? Вот 8 пунктов, показывающих разницу между сильными и слабыми руководителями.

**1. Сильные менеджеры сконцентрированы на прогрессе, слабые — на процессе**

Да, вам нужен какой-то процесс, чтобы держать сотрудников под контролем. Но когда контроля слишком много, вы убиваете творчество. А это то, что в конечном итоге ведет к успеху любую организацию. Не уничтожайте его. Не бойтесь настраивать или удалять процессы, чтобы помочь вашей команде выйти за рамки привычного. Поощрение прогресса, а не процесса, важно для долгосрочного роста вашей компании.

**2. Сильные менеджеры всегда выбирают правильное дело, слабые менеджеры просто делают все правильно**

Деловой мир иногда может показаться гигантской игрой «Царь горы». Знаете, это детская игра, где один ребенок стоит на вершине холма, и все пытаются сбить его с ног? Сильные менеджеры понимают, что так не нужно руководить. Если вы действительно хотите, чтобы ваша компания поднялась на вершину, вам нужно воодушевить других и помочь им в их карьерах. Когда все доберутся до вершины холма, вы сможете оставаться там дольше.

**3. Сильные менеджеры состязаются сами с собой, слабые — конкурируют с другими**

Лучшие менеджеры понимают, что их единственный противник — они сами. Вы не должны беспокоиться о карьерных траекториях ваших коллег. Сравнение себя с другими принесет только горечь. Смотрите внутрь, чтобы находить способы становиться лучше каждый день. Стимулирование подобного мышления среди ваших сотрудников пойдет на пользу всем.

**4. Сильные менеджеры работают с определенной целью, слабые — для аплодисментов**

Сотрудники видят, когда вы работаете только ради денег. Это особенно верно для моего поколения. Мы ценим позитивное влияние больше, чем получение большой зарплаты. Вы управляете на основе собственного примера? Топ-менеджеры, такие как Джон Рид из медицинского стартапа Keet Health, говорят, что это лучше всего: «Мы принимаем решения исходя только из одного вопроса: «Что лучше для пациента?» Наши сотрудники ценят свою работу, потому что знают, что она имеет смысл — приоритеты их проектов основаны на влиянии и значении, а не только на конечном результате». Он не одинок. Многие другие лидеры — от Тони Шея из Zappos до Хамди Улюкайи из Chobani — также прививают культуру, «основанную на причинах», в своих корпорациях.

**5. Сильные менеджеры мыслят с позиции «Да, и…», слабые — с позиции «нет, но…»**

Сильные лидеры понимают, что инновации не рождаются от стереотипного мышления. Эту концепцию я узнал на курсах комедийной импровизации в Чикаго. Лучшие шоу были основаны на принципе «Да, и…». Кто-то говорил что-то смешное, и другие актеры должны были принять и обыграть эту идею.

Теперь представьте, что произойдет, если на том же шоу появится подход «Нет, но», который мгновенно уничтожит эти новые идеи. Это шоу получилось бы очень скучным и очень быстрым. Сильные менеджеры понимают, что этот принцип применим и к их работе. Они должны принимать людей такими, какие они есть, и воспитывать в них страсть и творчество. Поиск способа сказать «да» — это то, где начинаются инновации.

**6. Сильные менеджеры уважают ваше время, слабые — тратят его**

Никто не хочет тратить весь день на совещание, где ничего не решается. Но слишком многие из нас делают именно это! Умные менеджеры понимают, что одно дело — держать сотрудников в курсе, и другое дело — тратить время на ненужные встречи. Лучшие менеджеры уважают время своих сотрудников, ограничивая количество совещаний. Если вы можете что-то сообщить по электронной почте, сделайте это. Не приглашайте всех сотрудников на совещание, которое требует присутствия всего нескольких человек. Возможность членов команды эффективно использовать свое время помогает каждому стать более продуктивным.

**7. Сильные менеджеры поощряют отпуск, слабые заставляют избегать его**

Нет ничего лучше, чем расслабиться и насладиться отпуском. К сожалению, примерно половина сотрудников в США не использует все свои оплачиваемые дни отпуска. Так что же кроется за этим менталитетом «работы без отдыха»? Многие следуют ему из опасения, что они что-то упустят или даже потеряют работу, потому что взяли отпуск. Но пользы от этого на работе нет. Перегруженные сотрудники испытывают стресс и выгорание, а их производительность падает. Как менеджер вы имеете прямое влияние на то, используют ли ваши сотрудники дни отпуска. Поощряйте их взять столь необходимый перерыв, чтобы они могли вернуться отдохнувшими и заряженными энергией.

**8. Сильные менеджеры рассматривают ошибки как возможности для обучения, слабые менеджеры ругают за них**

Ошибки и неудачи — большая часть процесса обучения. 23-летнюю Опру Уинфри уволили с работы репортером. Стивен Кинг в 24 года жил со своей семьей в трейлере, подрабатывая уборщиком. Они использовали эти ситуации как возможности учиться и расти. Так же должно быть и в деловом мире. Всегда есть возможность посмотреть на ошибки как на возможности для обучения. Вам нужен позитив или вы слишком заняты, ругая своих сотрудников? Помните, что позитивное и негативное отношение — заразны. То, как вы реагируете, когда что-то идет не так, влияет на моральный дух вашей команды и будущую производительность.

Став сильным менеджером, вы не только поможете улучшить результаты своей компании. Это также поможет вам воодушевить окружающих, чтобы каждый смог достичь своих целей — вместе. Прикладывая усилия, чтобы создать позитивную среду на рабочем месте, вы достигнете большего, чем когда-либо прежде.

# 50 признаков, что вы прирожденный предприниматель

Сколько черт и привычек из этого списка есть у вас?

Большинство будущих предпринимателей чувствуют, что рождены быть бизнесменами. Они недовольны своей ролью наемного работника, последователя, потребителя. Они хотят творить, строить, выращивать свой бизнес. В них горит ощущение собственной гениальности и изобретательности. Предприниматель Джейсон Демерс, автор книги The Modern Entrepreneur: How to Build a Successful Startup, выделил 50 правил, привычек и особенностей характера, которые неизбежно проявляются у прирожденных предпринимателей. Сколько из них вы найдете у себя?

1. Вы неспособны усидеть на месте. У вас все время где-то чешется — вам хочется придумать что-то эдакое, сделать что-то великое.

2. Вы все время придумываете идеи. Они бывают хорошими, бывают плохими, но они идут стабильным потоком.

3. Вы отмечаете изъяны чужих идей. Это вам дается естественным образом.

4. Вы восхищаетесь успешными владельцами бизнеса. Стив Джобс, Ричард Брэнсон, Марк Цукерберг, Билл Гейтс — вот лишь немногие из ваших героев.

5. Вы ужасно радуетесь, видя в деле успешный бизнес. Будь то местный бар или сеть супермаркетов, когда вы видите хорошо устроенный бизнес, он вызывает у вас улыбку.

6. Вы постоянно думаете о том, как можно было бы улучшить бизнес компании, где вы работаете.

7. Вы терпеть не можете, когда вам говорят, что делать. Вы раздражаетесь, когда приходится исполнять приказы.

8. Вы обожаете узнавать что-то новое. Все эти обучающие пособия, статьи «как сделать то-то» вас просто заводят.

9. Вам нравится разбирать вещи, чтобы посмотреть, как они работают, как они устроены.

10. Вы мечтаете о богатстве. Деньги — это не все, но вы о них много думаете.

11. Вы не сдаетесь легко. Вам встречаются на пути серьезные трудности, но вы продолжаете двигаться вперед.

12. Вы дисциплинированны: вы определили свой график и придерживаетесь его.

13. Вы не боитесь тяжелой работы. Вы выкладываетесь на 100 процентов.

14. У вас высокая терпимость к риску. Вы не идете на риск слепо, но и не довольствуетесь имеющимся.

15. Вы знакомитесь с как можно большим числом людей. Вы не боитесь выходить в свет и встречать новых для себя людей.

16. Вы разговариваете со всеми, с кем встречаетесь. Незнакомцы вас не пугают.

17. Вы восстанавливаетесь после провала. Вы сталкивались с сокрушительным поражением, но это не останавливало вас, не мешало вам вернуться в строй.

18. Вам нравится командовать. Вам нравится, когда вы чувствуете себя режиссером.

19. Вы ставите перед собой цели. Большие, маленькие — они наполняют вашу жизнь.

20. Вы помогаете людям всегда, когда находится возможность. Вас интересует общее благо.

21. Вы сталкиваетесь с вызовами во всем, чем занимаетесь. И ищете возможности бросить вызов себе.

22. Вы находите способы вдохновлять людей. Вас вдохновляет это вдохновение.

23. Вы планируете все до мельчайших деталей. Без плана ничего не происходит.

24. Вы гордитесь собой. Вам нравится тот человек, которым вы стали.

25. Вы помогаете друзьям решать их проблемы. Вы хорошо анализируете эти проблемы.

26. Вы эффективно делегируете задачи, распределяете ресурсы. Это касается и домашней работы, и работы бизнеса.

27. Вы ставите дедлайны для себя. И не ищете оправданий, чтобы их нарушить.

28. Вы любите рассказывать истории и доносить до людей свои впечатления.

29. Вы конкурентный человек. Вы даже в настольных играх всегда рветесь к победе.

30. Вы чувствуете личную ответственность. Если вы видите машину на обочине, вы остановитесь и спросите, можете ли вы чем-то помочь.

31. Вы удаляете из своей жизни то, что для вас не срабатывает. Неэффективно, напрягает — все, до свидания.

32. При всякой возможности вы вступаете в переговоры. Блошиные рынки, зарплата — это только начало.

33. Вы видите в людях потенциал. Вы видите в них не тех, кем они являются сейчас, а тех, кем они могут стать.

34. Вы спокойны во время кризиса. Когда начинаются неприятности, вы в состоянии мыслить логично.

35. Вы напоминаете о себе людям, когда хотите чего-то. Вы не даете возможностям испариться.

36. Вы избегаете пустой траты времени. У вас иммунитет к мобильным играм и пустой болтовне в соцсетях.

37. Вы убеждаете людей перейти на свою сторону. Вы хороший спорщик.

38. Вы принимаете решения рационально, а не эмоционально. По большей части вы доверяете логике, а не эмоциям.

39. Вы не забываете об эмоциях других. И испытываете к людям симпатию.

40. Когда вы беретесь за интересный вам проект, вы забываете о времени. Оно пролетает незаметно, когда вы с головой погружаетесь в дело.

41. Вы часто начинаете новые проекты из интереса.

42. Вы регулярно обновляете свой дом, машину или еще что-то. Всегда есть что-то, с чем можно повозиться, что можно заменить или улучшить.

43. Вы без ума от новых технологий. Вы как одержимый читаете о том, как они могут улучшить вашу жизнь.

44. Вы каждый день следите за новостями. Это уже привычка.

45. Вы жадно поглощаете книги. В каждой находится что-то новое.

46. Вы слушаете свой внутренний голос и доверяете своим инстинктам.

47. Вы слушаете советы других. Вы принимаете решения сами, но прислушиваетесь к чужому мнению.

48. Вы не живете прошлым. Когда происходит что-то плохое, вы двигаетесь дальше.

49. Вы готовы на жертвы ради того, что вы хотите. Вы знаете, что с чем-то приходится расстаться, чтобы добиться большого успеха.

50. Вы никогда не отказываетесь от мечты. Вы серьезно относитесь к своим устремлениям. Это часть вас.

Как думаете, вы — прирожденный предприниматель? Если в этом портрете вы узнаете себя, пора заняться делом.

# «Прощайте других, прощайте себя»: 50 правил настоящего лидера

Большинство людей так и не станут лидерами. Но у вас есть шанс.

Лидерами не рождаются, лидерами становятся. Хотя лидер в одном деле — не обязательно лидер в чем-то другом, есть общие правила, которым следуют все настоящие лидеры. Их раскрывает предприниматель Джейсон Демерс, автор книги The Modern Entrepreneur.

1. Слушайте свою команду. Это правило номер один. Всегда выслушивайте коллег, даже если вам не нравится то, что они говорят.

2. Доносите свои мысли как можно эффективнее. Ваши ожидания и ощущения должны быть ясны, переданы в адекватной манере — и делайте это как можно регулярнее.

3. Говорите меньше. Иногда лучше ничего не сказать, чем сказать хоть что-то.

4. Будьте образцом. Будьте человеком того типа, каких вы хотите видеть в своей команде.

5. Увлекайтесь. Если ваш бизнес не вызывает у вас страсти и интереса, вы не в том бизнесе.

6. Будьте последовательны. Ваша команда должна знать, чего от вас ожидать.

7. Принимайте твердые решения. Не оставляйте нерешенных вопросов надолго, и не отклоняйтесь от решения после того, как вы его приняли.

8. Обозначьте менторов и образцы для подражания. Найдите людей, с которых вы хотите брать пример, и следуйте этому примеру.

9. Вмешивайтесь только по необходимости. Если вы верите, что ваша команда способна на хорошую работу, не вмешивайтесь в ее дела, пока это не станет неизбежно.

10. Поймите свои пределы. Не хватайтесь за то, что вам не по силам.

11. Поймите свои сильные стороны. Если вы умело разрешаете споры, вступайте в конфликты и разрешайте их как можно чаще.

12. Поймите свои слабые стороны. Если в чем-то вы не сильны, признайте это и поработайте над этим.

13. Не оправдывайтесь. Если вы сделали ошибку, признайте ее и не переводите вину на других или на что-то еще.

14. Принимайте непредвиденное. Нельзя все контролировать или предсказывать.

15. Тщательно выбирайте партнеров. Работайте только с людьми, на которых можно положиться, которым можно доверять.

16. Творите добро. Обяжите себя быть достойным человеком и приносить пользу обществу, когда это возможно.

17. Все время знакомьтесь с новыми людьми. Пользуйтесь всеми возможностями, чтобы расширить свою сеть контактов, найти новые впечатления и точки зрения.

18. Сохраняйте эмоции. Не будьте роботом — позвольте себе чувства.

19. Умеряйте свою реакцию. Сдерживайте ее, пока у вас не появится возможность прояснить свои мысли и чувства.

20. Получайте удовольствие. Выделяйте время на то, чтобы приятно провести его вместе со своей командой.

21. Исследуйте. Перед принятием любого решения изучайте его плюсы и минусы.

22. Продумывайте все. Никогда не доверяйте только своей интуиции или первому впечатлению.

23. Тщательно выбирайте членов своей команды. Нанимайте только тех, кому вы реально доверите работу (и кто будет ладить с коллегами).

24. Ваша команда должна быть на первом месте. Команда — это все. Дайте им все, что нужно для успеха.

25. Будьте скромны. Не забивайте себе голову деньгами, влиянием или своим статусом руководителя.

26. Прощайте ошибки. Их допускает каждый.

27. Прощайте себя. Не мучайте себя ни из-за чего. Двигайтесь дальше.

28. Будьте рациональны. В принятии решений опирайтесь на логику.

29. Будьте разумны. Слушайте другие мнения и будьте справедливы к ним.

30. Выделяйте время на все, что важно. «Нет времени» на что-то, что действительно для вас важно? Чепуха. Найдите это время.

31. Постоянно учитесь. Читайте как можно больше и при возможности продолжайте образование.

32. Улучшайте все. Постоянно работайте над своим профессиональным подходом, своими навыками и рабочим процессом.

33. Не сдавайтесь. Немного дополнительных усилий — и вы преодолеете этот барьер.

34. При необходимости меняйте свои методы и подходы — если они не работают.

35. Иногда важно признать потери и свернуть проект. Если уже ясно, что битва проиграна, отступите и начните заново в другом месте (или по-новому).

36. Учитесь на ошибках. Старайтесь не допускать одни и те же ошибки дважды.

37. Во всем ищите данные. Ваши решения, мнения и мысли должны подкрепляться твердыми фактами и доказательствами.

38. Не игнорируйте подступающий стресс. Стресс — реальная проблема, которая мешает руководить. Если он зашкаливает, примите меры, чтобы его уменьшить или избавиться от него.

39. Давайте обратную связь. Объясняйте коллегам, что они делают хорошо, а в чем им нужно стать сильнее.

40. Доверяйте, но проверяйте. Доверяйте своей команде, но всегда следите за тем, чтобы дела были сделаны.

41. Будьте доступны. Люди должны понимать, что вам можно доверять. Ваша дверь должна быть открыта для всех, кто в вас нуждается.

42. Не выделяйте любимчиков. Это провоцирует обиду и демонстрирует вашу незрелость как лидера.

43. Не стремитесь иметь близкие личные отношения с сотрудниками. Будьте дружелюбны, но не надо добиваться от каждого дружбы. Вы прежде всего руководитель.

44. Сближайте коллег. Устраивайте тимбилдинг или придумывайте другие поводы, чтобы заставить членов вашей команды говорить друг с другом и приятно проводить время вместе.

45. Отвечайте услугой на услугу. Если вам кто-то помогает, отплачивайте тем же — пусть даже много лет спустя.

46. Не сжигайте за собой мосты. Не выключайте каких-либо людей из своей жизни.

47. Будьте на связи. Если кто-то из ваших сотрудников уходит или меняет должность, поддерживайте контакты.

48. Не жертвуйте своей личной жизнью. Она необходима для вашего психического здоровья. Никогда не жертвуйте ею ради лидерства или профессиональных обязанностей.

49. Получайте удовольствие от руководства людьми. Старайтесь не напрягаться по этому поводу. Лучше наслаждайтесь тем, что лидерство вам дает.

50. Относитесь ко всем советам с долей скепсиса. Даже ко всем перечисленным выше правилам! Нет таких людей, кто знает все, и нет таких советов, которые были бы пригодны всегда.

Учитывайте эти правила, доверяйте своим инстинктам и постоянно развивайтесь. Постепенно — благодаря своему опыту и своим усилиям — вы станете таким лидером, каким большинство людей лишь мечтают быть.

# Движение вверх: готовы ли вы стать руководителем?

5 признаков отличного менеджера

Вам бы хотелось улучшить свое положение в компании, но вас мучает один вопрос: готовы ли вы?

Да, вы показываете стабильно высокие результаты на нынешней позиции и установили крепкие связи со многими коллегами. Вы гордитесь этим, но в то же время не уверены, означает ли это, что вы готовы сделать шаг по пресловутой карьерной лестнице.

К счастью, существует ряд контрольных признаков, которые помогают понять, действительно ли вы можете стать менеджером.

**1. Вам по-настоящему нравится отвечать на вопросы**

Неожиданно коллега нависает над вашим столом с вопросом по отчету о продажах, который она готовит. Как вы отреагируете? Для вас это лишние хлопоты, которые только отвлекают от ключевых дел? Или возможность?

Здесь важно помнить: работа менеджером подразумевает, что люди будут приходить к вам с вопросами — и их будет много.

Если сама мысль об этом заставляет вас стиснуть челюсти, вы, возможно, не готовы пожертвовать собственными обязанностями ради руководства другими.

А если возможность помогать другим людям учиться и расти наполняет вас настоящим энтузиазмом? Что ж, тогда пост руководителя ждет вас.

**2. Вас не смущает некоторый отказ от контроля**

Я точно знаю, что вы сейчас думаете: «Подождите, что? Быть менеджером означает, что я получаю еще больший контроль, не так ли?»

Да, технически вы получаете пост, который подразумевает руководство всеми остальными. Однако управление командой на самом деле предполагает ослабление контроля. Вам придется поверить, что ваши прямые подчиненные будут все делать правильно, ведь у вас не будет возможности контролировать каждую мелочь.

Проще говоря, на вас будет лежать ответственность за все, что происходит, но вы не сможете совать свой нос в каждую дырку. Вам нужно будет ослабить вожжи и дать другим больше свободы действий, даже если они и делают что-то иначе, чем вы сами.

**3. Вы готовы сотрудничать**

Командное совещание — это изюминка вашей недели, а не проклятие вашей жизни. Вам доставляет искреннее удовольствие участие в мозговом штурме, вы не смотрите на него как на еще один дурацкий пункт в вашем и так переполненном календаре.

Руководящая роль связана со множеством встреч. Вам необходимо будет регулярно собираться с командой — как в группе, так и индивидуально. Вам придется решать проблемы совместно с руководителями и менеджерами других отделов.

В большинстве случаев вам придется проводить львиную долю своего рабочего времени вдали от своего стола. У вас не будет много времени, чтобы надеть наушники и поработать несколько часов, не отвлекаясь.

Звучит ужасно? Возможно, вы будете счастливее, если сосредоточитесь на своем собственном вкладе, а не на руководстве другими.

**4. Вы уже не раз решали проблемы**

Как я уже упоминал ранее, менеджеры должны выступать поддержкой для окружающих, особенно тех, кто работает непосредственно под их началом. Если вы с этим согласны, это убедительный показатель того, что вы готовы взять на себя некоторые официальные обязанности руководства.

Все в вашей компании — будь то коллега или руководитель — знают, что они могут придти к вам с проблемой или сложностями, и вы, засучив рукава, найдете способ их решить. Вас на самом деле мотивируют поиски путей обхода этих неприятных ситуаций.

Если это так, будьте уверены, вы не просто готовы стать хорошим менеджером — вы готовы стать отличным лидером.

**5. Вы инвестируете в успех других людей, как в свой собственный**

Если один из членов вашей команды потерпел неудачу, это вы потерпели неудачу. И если один из членов вашей команды достиг успеха, это и ваш успех тоже.

Только самые эффективные лидеры признают этот обманчиво простой факт. Они высоко инвестируют в рост и развитие своих подчиненных — часто они ставят это на первый план перед всем остальным (включая собственное продвижение).

Спросите себя: как вы себя чувствуете, когда кто-то в компании достигает крупного успеха? Вы полны зависти или начинаете праздновать? Попадание в эту вторую категорию — довольно надежный признак того, что вы хорошо справитесь с руководящими обязанностями.

Вам не нужно становиться руководителем только ради должности или денег (хотя давайте посмотрим правде в глаза — это, безусловно, приятные бонусы). Если вы собираетесь сделать шаг вперед и занять более значительный пост в своей компании, вам нужно почувствовать уверенность, что вы справитесь с этой работой.

Это может быть сложно понять. Но, держа в уме эти пять признаков, вы сумеете разобраться, готовы ли вы занять более ответственную позицию.

# «Лидер будущего не сможет спрятаться от технологий»

Гуру менеджмента Маршалл Голдсмит о трех важнейших качествах управленца новой эпохи

Маршалл Голдсмит консультирует лучших управленцев США и мира и имеет звание самого влиятельного тренера по менеджменту по версии Thinkers50. Он — автор бестселлеров «Прыгни выше головы: 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха», «Mojo. Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли». Книги переведены на 30 языков и стали бестселлерами во многих странах. «Идеономика» спросила Голдсмита о качествах успешного менеджера, которые потребуются в будущем, чему стоит учить детей и каковы шансы неуспешного подростка стать успешным руководителем.

**Маршалл, каковы главные качества эффективного менеджера будущего?**

Важнее всего — умение спрашивать, слушать и делать проще. Лидерам будущего придется управлять работниками знаний: значит, вам придется спрашивать, слушать, чтобы учиться у них. Нельзя просто сказать, что нужно сделать вот это, а потом ждать, что они это сделают.

**Какие личные качества должен развивать руководитель в эпоху цифровизации?**

Во-первых, он должен глобально мыслить. Лидер будущего должен быть сосредоточен на глобальном мышлении, он должен смотреть на весь мир. Во-вторых, и это связано с первым качеством, нужно понимать людей из разных частей света и всевозможных культур и говорить на иностранных языках — тех, которые, безусловно, связаны со странами-лидерами. В-третьих, нужно понимать роль технологий в процессе управления. Не обязательно быть IT-специалистом, но нужно хорошо понимать, как технологии влияют на важные бизнес-тенденции, какие технологии появятся в будущем, нужно чувствовать цифровые тренды. Лидер будущего не сможет спрятаться от технологий. Ну и, наконец, это должен быть кто-то, кто умеет выстраивать команды и альянсы. Теперь это будет важнее для бизнеса, чем когда-либо.

Плюс, как я уже сказал, лидером будущего может стать тот, кто умеет спрашивать, слушать. В каком-то смысле этот человек — больше, чем посредник, но меньше, чем директор.

**Должны ли современные родители учить детей менеджерским навыкам, или все-таки лучше им становиться узкими специалистами? Возможно, в будущем специалист будет более востребован, чем менеджер. Блогер может зарабатывать больше, чем главный редактор, а успешный футболист получает зарплату больше, чем директор его футбольного клуба…**

Это довольно своеобразные примеры. Конечно, это отчасти правда — но только в определенных случаях, но это не работает повсеместно. Я думаю, что важно быть и тем, и другим: будьте специалистом, специализируйтесь, и будьте руководителем — лидером будущего. Большинство компаний работает по традиционной схеме: в них трудятся сотрудники и руководители, и менеджерам платят много, хотя важны и те, и другие. Вы можете быть специалистом, когда вы молоды, а позже, когда станете старше, будете менеджером.

**Чему стоит уделять больше времени — образованию или практике, развитию личных навыков?**

Я думаю, что в будущем люди будут постоянно учиться. Но это не значит, что в обычную школу можно не ходить и не нужно получать высшее образование. Нужно, но не нужно останавливаться, закончив университет. Просто по мере того, как меняется мир, вы должны постоянно обновлять свои знания и свои навыки. Одна из важных вещей в будущем — уметь учиться, осознавать, что постоянно нужно быть учеником, двигаясь по карьерной лестнице.

**Что важнее для лидерства: качества, которые человек приобретает при обучении, или его природные, врожденные качества?**

Меня часто спрашивают, становятся люди лидерами или рождаются. На самом деле гораздо важнее не это, а то, могут ли лидеры стать лучше. И ответ — определенно, да. Я провел исследование среди 248 000 человек, которое показывает, что лидеры всегда могут изучать и приобретать новые навыки. Один известный лидер, с которым я работал, сначала был ужаснейшим руководителем, но позже научился быть хорошим управленцем. Хотя, конечно, ему потребовалось время для того, чтобы научиться. Вы становитесь лучше и лучше, если учитесь

**Ну а генетика, играет ли она какую-то значимую роль?**

Я думаю, что важно и то, что дается при рождении, и то, что приобретается. Все равно придется учиться, даже если многое дано от рождения. Моя задача — помочь людям, которые уже являются лидерами, стать лучше.

**Если говорить о подростках, можно ли посмотреть на них сегодня и предсказать, кто из них станет успешным руководителем и лидером в будущем?**

Я думаю, это трудно предсказать. Как я уже сказал, некоторые менеджеры, с которыми я работал, сегодня — фантастические лидеры, но они были не были таковыми в молодости. У них не было нужных качеств, социальных навыков. Но это было до того, как они смогли стать уверенными в себе и более эффективными, научиться иначе взаимодействовать с другими.

**То есть нужно тренироваться.**

Всегда. Если вы хотите быть лидером, вам нужно постоянно учиться и расти.

# 10 мифов о лидерстве: как стать хорошим руководителем

Лидерство — одна из тех тем, где заблуждения копятся тысячелетиями и оказываются удивительно живучи. Чтобы помочь вам избавиться от стереотипов в этой области, мы выбрали десять самых ярких и полезных статей «Идеономики» за прошедший год о том, чего на самом деле требует лидерство, а какие качества руководителя совершенно переоценены.

Правила управления людьми, принятые в XX веке, уже не работают, считает знаменитый исследователь Дон Тапскотт, один из главных бизнес-мыслителей мира. Он называет [5 главных ошибок в управлении людьми,](https://ideanomics.ru/?p=2949)которые могут убить любой бизнес в новом столетии.

Предприниматель и эксперт по менеджменту Эдвин Миллер развивает эту тему и перечисляет [22 ошибки начинающего CEO](https://ideanomics.ru/?p=2554), а руководитель IT-компании Эйвери Августин делится [самыми опасными управленческими стратегиями](https://ideanomics.ru/?p=2550), которые принимают руководители, боящиеся своих подчиненных.

Другая проблема многих руководителей — склонность к самообману. [5 самых типичных таких заблуждений](https://ideanomics.ru/?p=2505) называет коуч Эрик Хольцло.

Еще более серьезный самообман, которым страдают многие в бизнесе — это культ больших целей. Если у вас нет больших целей, значит, вы обречены на неудачу. Совсем наоборот, считает знаменитый писатель и предприниматель Скотт Адамс: [большие цели — для лузеров](https://ideanomics.ru/?p=2176)! Прочтите его текст, и вы поймете, почему он так резок.

Наконец, один из самых опасных мифов нашего общества — представление о том, что свой путь к счастью можно запланировать и реализовать. [Почему опасно стремиться к счастью](https://ideanomics.ru/?p=2180) и что лучше делать взамен, объясняет предприниматель Марк Мэнсон.

Иногда в своем стремлении к лидерству мы ошибаемся, потому что исходим из распиаренных стереотипов, основанных на нашумевших исследованиях. На самом деле все бывает не так. Например, новые исследования доказывают: убеждение, что нужно практиковаться в чем-то 10 тысяч часов, чтобы стать мастером, ошибочно. [Как обстоит дело в действительности](https://ideanomics.ru/?p=1945)? А психолог Мария Конникова разоблачает традиционные представления об обратной связи и рассказывает, [когда похвала на самом деле работает, а когда нет](https://ideanomics.ru/?p=1828).

Напоследок — несколько советов для тех, кто не против немного поэкспериментировать: [14 правил успеха, в которые невозможно поверить](https://ideanomics.ru/?p=2178), от сервиса Quora, и [5 радикальных идей для смелого менеджера](https://ideanomics.ru/?p=2001) от журналиста New York Times Адама Брайанта, который изучил секреты успеха двух сотен крупных компаний. Попробуйте — и расскажите нам, получается или нет!

# Заземление для босса: как руководителям не терять связи с реальностью

Писатель и редактор Strategy+Business Теодор Кинни рассказывает, какие приемы использовали великие бизнес-лидеры, чтобы всегда держать руку на пульсе и понимать, чем живет бизнес

Если вы достигли высот делового мира, непросто оставаться приземленным. Чем дольше вы живете на корпоративном Олимпе, тем меньше у вас связей с остальным миром, всеми нами и, что, возможно, более опасно, с клиентами, которые приносят вам прибыль.

Я изучал разные причудливые решения для лидеров, которым нужно вернуться с небес на землю. Одна из них — практика shinrin-yoku или лесные ванны. Лесные ванны — по сути, общение на природе, — кажутся мне попросту прогулкой по лесу. Но доктор Цин Ли, профессор Медицинской школы Ниппон в Токио, чья книга по этой теме была опубликована в апреле, говорит, что с их помощью «мы проходим весь путь к нашему истинному я». Кажется, это благо для лидеров, которые хотят быть более аутентичными — или для тех, кто просто любит хорошие прогулки.

Если у вас поблизости нет леса, можете попробовать… заземление. Клинтон Обер, превратившийся из продавца кабельного телевидения в евангелиста заземления, в книге «Заземление. Самое важное открытие для здоровья?» рассказывает, что земля под вашими ногами наполнена отрицательно заряженными электронами, которые могут нейтрализовать положительно заряженные свободные радикалы, растущие в вашем теле из-за стресса и других неприятностей. Вы можете напитаться этими исцеляющими электронами, гуляя босиком (желательно на пляже). Если у вас нет времени на пляж, можно купить заземляющий коврик, подключить его и приклеить себе под стол. Может быть, это сработает — кто знает?

Я всегда ищу оправдание, чтобы не ходить на прогулку, хоть в лес, хоть на пляж. Я скептик. Вы, может быть, тоже. Но давайте не выплескивать ребенка из ванночки вместе с грязной водой. Важно, чтобы лидеры были ближе к земле — если не в мире природы, то в бизнесе они несут ответственность за окружающих.

Мне напомнил об этом Том Питерс, который с Бобом Уотерманом популяризировал аббревиатуру MBWA (management by wandering around), что значит «управлять, блуждая вокруг». В своей новой книге «Дивиденд совершенства» (The Excellence Dividend) Питерс рассказывает, как в 1979 году он впервые услышал от Джона Янга, который тогда был президентом Hewlett-Packard, эту меняющую жизнь мантру.

«Реальный смысл [MBWA] заключался в том, что вы не можете управлять из своего кабинета, — пишет Питерс. — Вы управляете в цеху или, если на то пошло, там, где ваши клиенты или поставщики. Вы управляете, черт возьми, сохраняя непосредственный контакт с важными действиями. И это все труднее и труднее, когда компания становится все больше и больше».

Питерс приводит в пример Говарда Шульца, который превратил Starbucks в многонациональный гигант и ушел в отставку с поста председателя правления в июне, будучи ярым последователем MBWA. В «Секретах величия», сборнике историй и рекомендаций, составленном редакторами Fortune и опубликованном в 2006 году, Шульц говорил, что он посещал минимум 25 кафе Starbucks в неделю: «Я стараюсь быть губкой, чтобы впитать в себя как можно больше».

Я столкнулся с другим известным практиком MBWA, когда писал книгу «Будьте нашим гостем: совершенствование искусства обслуживания клиентов». Уолт Дисней всегда блуждал по студиям компании, заглядывая через плечи аниматоров и участвуя в творческом процессе. После открытия Диснейленда в 1955 году он надел старую одежду и фермерскую соломенную шляпу и отправился в парк инкогнито.

Дисней сел на аттракцион Jungle Cruise и засек время. Обнаружив, что оператор остановил поездку через четыре с половиной минуты вместо семи, которые она должна была длиться, он схватил за шиворот Дика Нуниса, который был в то время супервайзером парка. «Вам бы понравилось пойти в кино и быть изгнанным из зала посредине картины? — спросил он Нуниса. — Вы понимаете, сколько стоят эти бегемоты? Я хочу, чтобы люди любовались ими, и их не поторапливал кто-то, кому наскучила его работа».

Затем они вдвоем отправились в поездку, чтобы обсудить нужное время. Водители использовали секундомеры, чтобы потом вычислить идеальную скорость. Несколько недель спустя Дисней четыре раза ездил на Jungle Cruise с разными водителями. В конце он ничего не сказал, просто показал Нунису большой палец и продолжил свой путь.

MBWA может показаться слишком большой роскошью для сегодняшних руководителей, учитывая, что большинство предприятий сейчас глобальны и виртуальны, а графики распланированы на несколько месяцев вперед. Но Питерс дает на эту проблему иной ответ: «Правило 50», которое он позаимствовал из книги Дова Фромана «Лидерство трудным путем». Фроман советовал лидерам оставлять половину своего времени абсолютно нераспланированным! «50% могут показаться вам абсолютно абсурдными. Я, конечно же, согласен, что это много, — пишет Питерс. — [Но] идея заслуживает серьезного рассмотрения. Думаю, если бы вы оставляли нераспланированным хотя бы 5 или 10% своего времени — как это бывает у многих из нас, — перед вами открылись бы хорошие возможности».

Британский писатель, автор шпионских романов Джон Ле Карре однажды написал, что «стол — это опасное место для взгляда на мир». Это предупреждение касается бизнес-лидеров не в меньшей степени, чем Джорджа Смайли, персонажа Ле Карре. Так что отключите свой заземляющий коврик и верните ноги на твердую землю.

# 15 дел, которые крутые лидеры делают лучше других

Что нужно уметь, чтобы вдохновлять людей

*Ли Колан – основатель коучинговой фирмы The L Group, автор 12 книг.*

В последние полтора десятка лет я работал коучем, тренировал и изучал больше 20 000 лидеров. За это время я обнаружил ряд общих правил и привычек, которые характерны для выдающихся руководителей в организациях любого масштаба. Считайте это списком дел на будущее: что нужно уметь, чтобы вдохновлять людей.

1. Внедряют тщательный процесс отбора, чтобы брать на работу только лучших и самых талантливых.

2. Задают ясную и убедительную идею на будущее.

3. Вместе с командой определяют план достижения этой цели.

4. Делают этот план прозрачным для всех.

5. Постоянно ведут счет, чтобы команда была в тонусе и под контролем.

6. Отыскивают людей, которые делают что-то правильно, и отмечают их.

7. Устраняют барьеры для нормальной работы.

8. Обращают внимание даже на мелкие проблемы с производительностью сотрудников и решают их, не дожидаясь обострения.

9. Больше слушают, чем говорят.

10. Без отклонений придерживаются командных ценностей – опираются на них и в больших, и в мелких решениях.

11. Признают и вознаграждают успехи.

12. Стараются узнать каждого сотрудника лично.

13. Заботятся как о результативности сотрудников, так и о них самих.

14. Сосредоточены на главной цели организации не меньше (а то и больше), чем на прибыли.

15. Систематически и часто общаются с сотрудниками, даже если нет явных новостей.

# 10 главных заблуждений об успешных бизнес-лидерах

Они не супермены

*По сети ходит много бессмысленных советов, историй и якобы полезных лайфхаков, которые будто бы открывают дорогу к успеху. Среди того, что вы читаете, много полной чепухи, считает предприниматель Стив Тобак. Возьмем хотя бы вот эти мифы об успешных CEO.*

**1. Они экстраверты**

Мы живем в золотой век интровертов и гиков. Вы что, и правду считаете, что Ларри Пейдж, Билл Гейтс или Уоррен Баффет — экстраверты? Сама идея, что руководитель компании должен быть рок-звездой и излучать начальственный магнетизм — не более чем миф.

**2. Они в чем-то привилегированы**

Руководители не сваливаются с неба в свой удобный кабинет. Большинство начинают с нуля и работают изо всех сил, чтобы чего-то добиться. Да, некоторые родились в богатых семьях, но не большинство. Наоборот, когда тебе в жизни все время что-то противостоит, это оказывается преимуществом.

**3. Они вовсю занимаются нетворкингом в соцсетях**

Подавляющее большинство руководителей 500 крупнейших компаний США вообще никак не присутствуют в соцсетях, а те, кто там есть, постят и твитят довольно редко. Все CEO, которых я знаю, слишком заняты управлением своими компаниями, чтобы тратить время на соцсети.

**4. Они пестуют свои личные бренды**

Когда я рассказываю, что настоящим руководителям нет никакого дела до их личных брендов, кто-нибудь обязательно вспоминает Дональда Трампа. Ну да, когда вы уже заработали миллиард, занимайтесь самопродвижением сколько хотите. Но оно не поможет вам заработать этот самый миллиард. И Трамп заработал его не благодаря этому.

**5. Они универсальные и разносторонние**

Это популярное заблуждение, но на деле большинство успешных предпринимателей исключительно талантливы лишь в какой-то одной области. Марк Цукерберг и Билл Гейтс — программисты. Баффет и Чарльз Шваб — гениальные финансисты. Конечно, каждый знакомый мне CEO имеет неплохую бизнес-хватку, но это вообще-то не квантовая физика.

**6. У них высокий эмоциональный интеллект**

Это, наверное, самый раскрученный миф наших дней: от эмоционального интеллекта зависят успехи руководителя. Это не только опровергается исследованиями, но и вообще неясно, что хорошего в высоких результатах в довольно-таки субъективном тесте EQ. Мне кажется, это интересная концепция, которую раздули до неоправданных масштабов, и многие люди на это купились.

**7. Они читают кучу бизнес-книг**

Большинство успешных CEO — люди начитанные, но читают они не книги об успехе и карьере. Они скорее поглощают классическую литературу, фантастику, философию, биографии и истории известных компаний.

**8. Они мыслят позитивно**

Я знаю руководителей-оптимистов, руководителей-пессимистов и массу промежуточных персонажей. Главное другое — они реалистичны (по крайней мере, те, кто успешен). И они не слишком ломают голову над происходящим. Они скорее доверяют своей интуиции, это и помогает им принимать умные решения. Если говорить в целом, то концентрация на позитиве порой помогает, но с той же вероятностью она может привести к самообману и утопическим идеям, которые тянут вас назад.

**9. Их личные привычки и склонности играют большую роль в их успехе**

Каждый знакомый мне CEO, добившийся большого успеха, работал изо всех сил и решал вопросы по-своему. Нет двух похожих руководителей. Но что важнее, все они чрезвычайно эффективно расставляли приоритеты: что критически важно, что имеет значение — а это создание классных продуктов, которые люди полюбят. Личные привычки не делают людей успешными. Успех приходит благодаря отличной работе.

**10. Они превосходные коммуникаторы**

Некоторые руководители избегают общения как чумы, другие же общаются как угорелые. Эффективные же коммуникаторы ограничивают сферу своего влияния сотрудниками, клиентами и инвесторами. А вот эти письма всему коллективу, всеобщие виртуальные встречи — вещь не слишком важная. От них бывает даже больше вреда, чем пользы.

Ну а самый главный, наверное, миф — это представление, что можно быть настоящим лидером, если у тебя есть должность CEO, блог и сколько-то последователей в Твиттере. Давайте не будем, ладно? У настоящих лидеров есть компании, сотрудники и клиенты — а не фантазии о своем величии.

# Удаленка для руководителя: какие возможности открыла пандемия российским менеджерам

**10 сентября 2020**|**Роман Тышковский**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Во время пандемии выяснилось, что вне офиса могут работать не только отдельные специалисты, разработчики ПО или копирайтеры, но и руководители. Это открывает перед российскими управленцами новые возможности.

Режим изоляции снес организационные барьеры — компаниям пришлось перестраивать инфраструктуру и все внутренние процессы, переходить на дистанционную работу. Многие из них планируют и дальше использовать преимущества «удаленки»: экономить на аренде и обслуживании офисов, транспортных и командировочных расходах. Сотрудники тоже не торопятся возвращаться в офисы. Университет Феникса (США) [выяснил](https://news.phoenix.edu/press-release/many-us-adults-expect-to-live-drastically-different-lives-after-the-pandemic-according-to-new-university-of-phoenix-survey/), что за время карантина многие люди поменяли свое отношение к текущей работе, а 51% опрошенных решили в будущем искать удаленную работу. В России, по данным опроса Colliers International, 75% респондентов хотели бы работать из дома как минимум один день в неделю.

Для управления командами офис тоже оказался не так важен, и глобальные компании уже начали нанимать полностью удаленных топ-менеджеров. Вот несколько примеров таких вакансий в США с сайта www.flexjobs.com: директор по работе с клиентами в Mastercard, старший исполнительный партнер в консалтинговую компанию Gartner, директор по электронной коммерции в исследовательскую компанию Nielsen, исполнительный директор в Slack. На glassdoor.com больше тысячи вакансий для удаленных топ-менеджеров в США и примерно столько же в Европе, причем речь идет о самом широком спектре направлений.

Эта масштабная тенденция только зарождается. Пока на 90% удаленных вакансий нанимают людей, физически находящихся в той же стране, что и работодатель, и лишь 10% компаний готовы взять топ-менеджера из любой точки мира. Отчасти это вызвано сложностями с оформлением дистанционных трудовых отношений: во многих странах удаленный сотрудник должен получить специальное разрешение. Однако само появление удаленных вакансий говорит о том, что работодателям уже нет необходимости привязывать топ-менеджера к офису, городу и даже стране.

Какие возможности в связи с этим открываются для российских управленцев?

**1. Глобальное трудоустройство без релокации**

Смягчение географических требований выгодно прежде всего компаниям из российских регионов: если раньше сильному столичному кандидату нужно было платить на 20—50% больше, чем в Москве, то теперь можно предлагать сопоставимую зарплату, избежав расходов на релокацию. При этом управленец остается жить дома в привычной среде. Только за апрель-июль 2020 года мы закрыли шесть управленческих позиций, где работодатели были готовы работать с новыми топ-менеджерами удаленно, но с периодическими командировками.

При международном найме дистанционный формат дает больше преимуществ — в ряде случаев можно обойти ограничения на выдачу рабочих виз, а, следовательно, нанимать специалистов со всего мира.

Кадровую глобализацию пока сдерживают несколько факторов: психологическая инерция, неустоявшаяся практика оформления таких трудовых отношений, общее замедление экономики, а также переполнение локальных рынков труда из-за волны сокращений и банкротств. Некоторые компании во время самоизоляции охотно собеседовали по видеосвязи претендентов со всего мира, выбирали лучших вне зависимости от гражданства, проводили адаптацию новичков удаленно, но все равно планировали релокацию после открытия границ. Консерваторов много даже в сфере ИТ — к примеру, Facebook намерен в первую очередь нанимать удаленных сотрудников, находящихся в США.

Возможность глобального трудоустройства связана с отраслевой и функциональной спецификой. Глобальные навыки пригодны везде, тогда как локальные привязаны к конкретному рынку. Например, успешность работы журналиста или пиарщика во многом зависит от связей с людьми, и при переезде они вынуждены выстраивать карьеру заново. У разработчиков ПО, наоборот, есть сильный глобальный компонент — языки программирования универсальны.

Отсюда вытекают две рекомендации:

* Кандидатам: важно оценить пропорцию локального и глобального в своей сфере и у себя лично, постараться сместить границу в пользу глобального. Во многих сферах сейчас на первый план выходят цифровые навыки, которые можно отнести к глобальным.
* Компаниям: нужно взглянуть на свои открытые позиции через призму глобального и локального, чтобы сформировать четкие правила и стратегию найма.

**2. Рентабельность и комфорт: как увеличить доходы и снизить расходы**

Деловая активность сосредоточена в больших городах — здесь люди могут делать карьеру и хорошо зарабатывать, но при этом они много тратят и не чувствуют себя комфортно. В России этот разрыв выражен особенно резко.

Удаленная работа позволяет работать там, где платят большие зарплаты, например, в Нью-Йорке, а жить в регионе со сравнительно низкими расходами, на берегу моря или в лесу, избегая городских перегрузок. Этот тренд кое-где уже подхватили на государственном уровне. К примеру, Грузия недавно ввела специальные визы, позволяющие жить здесь более 6 месяцев, работая удаленно. Страна позиционирует себя как комфортное и недорогое место жизни для удаленных профессионалов со всего мира.

Кандидатам при поиске удаленных вакансий стоит заранее выяснить про зарплатную политику конкретного работодателя. Одни компании (например, Basecamp) не принимают географический фактор в расчет и оценивают всех кандидатов по единым критериям. Другие считают, что удаленным сотрудникам можно и нужно платить меньше. Например, в Facebook зарплаты удаленных сотрудников будут дифференцированы в зависимости от их фактического места проживания. Третьи, напротив, готовы доплачивать офисным сотрудникам, чтобы те работали дистанционно. Так, резидент Кремниевой долины — компания Zapier — дает $10 тыс. работникам, которые готовы переехать в другой регион и работать из дома.

**3. Эксперименты с форматами сотрудничества**

По [данным](https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/) Gartner, многие компании сейчас предпочитают нанимать людей на проектную и временную работу вместо постоянной, это касается и топ-менеджеров.

Кандидатам не стоит сразу отбрасывать такие предложения, хотя они могут выглядеть менее привлекательными по сравнению со стабильной работой в штате. Во-первых, в проектной работе компании не так важно, где физически находится топ-менеджер. Во-вторых, успешная временная работа может стать постоянной еще до окончания контракта. В-третьих, с работодателем можно договориться не о фиксированной сумме, а о проценте от дохода с проекта. Наконец, это отличный шанс попробовать свои силы в новых сферах и за пару лет приобрести разнообразный опыт, который вряд ли можно получить, работая на одном месте.

Компаниям тоже стоит обратить внимание на проектную работу: в сложившейся ситуации она становится привлекательнее для кандидатов. Кроме того, на проектах можно обкатать дистанционный формат, если переход сразу всей компании представляется слишком рискованным.

**4. Карьерное ускорение**

В России может сложиться ситуация, при которой рост зарплат и продвижение по служебной лестнице для большинства руководителей замедлится, если не остановится вовсе. Удаленная международная карьера может стать в таком случае хорошим вариантом для повышения дохода и профессионального статуса.

Российским кандидатам следует иметь в виду, что в глобальных компаниях россиян ценят за высокий уровень знаний и технических навыков, творческое мышление и способность быстро принимать решения в условиях кризиса. Однако для работы в международной компании топ-менеджеру важно развить «мягкие» навыки, которыми на высоком уровне владеют иностранные коллеги: лидерство, умение мотивировать людей и управлять распределенными командами. Кроме того, важны эмпатия, способность проявлять заботу о работниках, выстраивать культуру сотрудничества, а не принимать все решения единолично, как это принято в России. И если вы уже выбрали страну, то уделите достаточно времени знакомству с ее культурой. Сложности, вызванные кросс-культурным взаимодействием, часто недооцениваются.

Перевод большинства сотрудников на постоянную удаленную работу — дело времени. Можно не замечать его, но отменить уже не удастся. Глобальная пандемия вместе с технологическими возможностями создала новую реальность, позволяющую топ-менеджерам пересмотреть свои карьерные перспективы.

**Об авторе**

**Роман Тышковский** — управляющий партнер московского офиса компании Odgers Berndtson.

# Что бывает, когда дураки управляют умными

31 июля 2020

**Нет ничего приятного в том, чтобы стать заложником ситуации. Особенно, если обвинения в некомпетентности поступают именно от того, кто стал причиной очередного факапа. Но изменить ситуацию в одиночку в этом случае практически невозможно.**

Однажды меня пригласили в компанию. Одному из акционеров было интересно почему уже четвертый генеральный директор не может ничего исправить.

"Наверное, не тех директоров выбирают" - подумалось мне перед визитом на предприятие. Обычно ведь отсутствие изменений обусловлено личными компетенциями управленца. Но с другой стороны - это же уже четвертый. Не клонов же они приглашают. Хоть что-то должно было сдвинуться с мертвой точки.

А ситуация оказалась интересной.  
Директор - действительно грамотный и пробивной управленец просто не мог ничего сделать. Любое увольнение или назначение в высшем эшелоне он должен был согласовывать с советом директоров. А у каждого топ-менеджера в совете были свои защитники. В результате, директор оказался фигурой номинальной. Ему оставалось только ставить подписи на оперативных документах. А ни одно действительно важное решение не проходило. Оно просто тонуло в согласованиях и обсуждениях.

Так что, хороший и дорогой специалист оказался заложником системы. Оказался в ситуации, когда уйти легче, чем остаться, если ты хочешь заниматься развитием, а не поддержанием гомеостаза.

Мое участие тоже ничем не помогло. Доклад ушел в совет директоров и послужил поводом для долгих обсуждений того, что нужно менять систему принятия решений. Которые так и остались всего лишь обсуждениями.

А проблема в том, что в компании все более менее хорошо. Выручка стабильна. Госорганы сильно не придираются. Правда никакого развития нет. Но это акционеров не трогает. И не тронет до тех пор, пока однажды дивиденды не сократятся до критической отметки.

# Каждый день применяю правило Парето - и улучшаю свою жизнь

24 июля 2020

Приветствую вас на моем канале Жизнь с нуля, дорогие читатели! Поговорим о жизни?

А есть ли у вас цель? Легко ли вам ее достигать?

Как бизнес-тренер, я обучаю руководителей. В программе их обучения есть блок, посвященный инструментам планирования и выявления приоритетов.

Инструменты управления прекрасно работают и в жизни

Один из таких инструментов -***принцип (или правило) Парето: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата».***

Понятно, как его применять в практике управления – а ведь этот инструмент прекрасно работает и в жизни!

Не верите? А давайте проверим!

*80% времени, вы носите только 20% из вашей одежды*

*80% времени вы ездите 20% из маршрутов*

*20% ваших музыкальных записей\книг приносят вам 80% удовольствия*

*Только 20% ваших знакомых дают вам 80% удовольствия от общения*

*20% кухонной посуды вы используете для приготовления 80% блюд*

*20% прочитанных книг, как правило, приносят 80% пользы для развития человека.*

*20% всех преступников планеты совершили 80% всех преступлений,*

*80% дорожно-транспортных происшествий происходят по вине 20% водителей*

Ну и так далее.

Если интересно – то продолжите этот анализ. Уверяю вас – узнаете много интересного😊

А если подумать – на сколько вы эффективны в своей жизни?

* *20% ваших близких делают 80% домашней работы – догадываетесь кто это? 😊*
* *80% решений вы принимаете за 20% времени, потраченного вами на размышления*
* *20% усилий принесут вам 80% результата – соответственно 80% усилий обеспечат всего 20 % результата…*

О чем это нам говорит? Что вложения времени и выгоды, получаемые в итоге между собой не связаны и даже не прямо пропорциональны. То есть ***если вы больше работаете – не значит, что и получите больше в результате.***

Мы в течение дня д***елаем очень много всяких дел, но только 20% из них имеют значение для жизни и приносят вам в итоге 80% ваших достижений***.

На получение 80% результатов у нас уходит 20% всего затраченного времени. Выходит, что н***а практике 4/5 приложенных нами усилий почти никак не влияет на результат.***

**Как с этим разобраться?**

Сначала определите ***цель - то вы хотите увидеть в итоге***? Ответьте себе на ***вопрос «что хочу»*** - и примерно поймете, в какой стороне ваши цели обитают.

Потом ***напишите список своих дел -можно на день, на неделю, на месяц***. Как привыкли мыслить, какими масштабами – так и работайте.

Написали? Отлично!

Теперь внимательно ***посмотрите на цель – и на свой список. Какие дела из списка дел будут приближать вас к достижению цели?***

Выделите эти дела – и еще раз посмотрите на цель…И на список…Может там что-то лишнее еще есть?

Если нашли – вычеркивайте, и опять смотрите на цель – и на список.

Сколько там ***дел осталось? Не так уж и много – но каждое из них будет приближать вас к достижению вашей цели…***

А значит, и жизнь ваша изменится – вы начнете быстрее достигать ваших целей…

А когда мы получаем то, к чему стремимся – у нас есть повод гордиться собой!

# Как руководитель попадает в ловушку обратного делегирования

24 июля 2020

**Что такое обратное делегирование?**

Обратное делегирование (уже даже по самому наименованию) - очень парадоксальная вещь. Делегировать ведь должен руководитель, поручая задачи сотрудникам, а на деле задачи... делегирует руководителю подчинённый! 😱

С точки зрения иерархии это неправильно. И сделать это прямо - то есть подойти и сказать руководителю "сделай это за меня" - сотрудник чаще всего не может.

Поэтому обратное делегирование - это процесс, в котором сотрудник каким-то хитрым способом спихивает на руководителя свои задачи.

**Как происходит обратное делегирование?**

Наиболее частых способов несколько.

Все они манипулятивные 🤨

* **Сотрудник давит на жалость.**

*Марья Петровна, не могу, не справляюсь, у меня завал, я забыл/потерял, дети дома не спят, коты не едят, помогите чем можете!..*

И руководитель бросается спасать бедного-несчастного сотрудника. Потому что он ведь свой, родной, столько лет вместе, эти самые дети и коты тоже уже как родные, и вообще - чего бы не помочь человеку.

А сотрудник и рад. Руководитель сам всё сделал, и сам того не заметил.

* **Сотрудник льстит.**

*Пётр Иванович, вы гениально ведёте переговоры, просто гениально!! Вас все слушаются просто с полуслова. Вы точно получите лучший результат, если даже не поучаствуете в текущем проекте, а просто зайдёте посмотреть!*

И руководитель, гордый за себя, с радостью демонстрирует свои навыки ещё и ещё, тут же сделав всё за сотрудника.

А порой ещё и тиражирует этот опыт, уверенный в том, что это он так "учит" персонал (этот момент кстати они тоже часто используют, см. Пункт следующий).

* **Сотрудник прямо просит научить.**

*Иван Васильевич, а покажите как? А научите? А ещё раз? А помедленнее можно? А ещё вот на этом документе...*

И всё бы конечно хорошо, только просьбы научить не заканчиваются ни после второго, ни после десятого раза.

А так как руководитель считает такие просьбы проявлением лояльности (вот какой молодец, готов учиться!), то снова и снова делает за сотрудника задачу.

* **Сотрудник подначивает/берёт на слабо.**

*Василий Сигизмундович, да вы когда последний раз живого клиента видели?.. Да вы бы сами попробовали, этот отчёт ни у кого не получается за час сделать! Конеееечно, сидеть в тёплом кресле и указывать любой сможет...*

И руководитель, желая доказать обратное, тут же говорит: Давай свой отчёт, засекай время, я в сорок минут уложусь!

А сотруднику того и надо.

* **Сотрудник постепенно размывает границы ответственности.**

Обычно начинается всё с простой просьбы:

*Алла Ивановна, а можете позвонить в бухгалтерию, чтобы они мне отправили данные?*

Если руководитель легко и, не заметив подвоха, выполняет задачу, в следующий раз это звучит уже не как просьба, а как указание:

*Сделаю, конечно, только в бухгалтерию позвоните!*

Если и здесь всё срабатывает (а чаще всего срабатывает, потому что на автомате, легко, быстро, привычно, и в прошлые разы я уже так делал), обратное делегирование может достигнуть и вовсе уровня претензий:

*Алла Ивановна, вы что, до сих пор не позвонили в бухгалтерию?! Почему??*

**Как не допустить обратное делегирование?**

Есть несколько разных вариантов защиты от обратного делегирования.

✅ **Прежде всего, не принимать поспешных решений!**

Если сотрудник что-то от вас требует, ноет, саркастически реагирует и делает что угодно ещё вместо выполнения своих обязанностей - приучите себя отвечать "Я подумаю" и брать время.

Как и любой манипулятивный заход, попытка обратного делегирования обычно рассчитана на быструю реакцию. И если руководитель мгновенно не отреагировал - сотрудник выдыхает и делает сам.

✅ **Чётко делить области ответственности.**

Уберите из своей речи слово МЫ. Не говорите сотруднику "мы сделаем", "нам с тобой нужно", "мы справимся" и пр. (подробнее в [статье про психолингвистику для руководителя](https://zen.yandex.ru/media/id/5e739c452ff725073d182bd4/9-punktov-kotorye-rukovoditeliu-stoit-ubrat-iz-rechi-psiholingvistika-v-upravlenii-podchinennymi-5ee4d2c0d23b471e869a5bc4?integration=morda_zen_lib&place=more)).

Если сотрудник просит что-то сделать за него (помочь) - всегда взвешивайте, действительно ли он нуждается в помощи.

✅ **Своевременно учить персонал.**

Определяйте зоны роста сотрудников и организуйте системное обучение, чтобы быть точно уверенным: они знают и умеют всё, что нужно. Это кстати усилит и предыдущую рекомендацию.

✅ **Развивать собственный эмоциональный интеллект и защищаться от манипуляций.**

Если вы реагируете на то, что сотрудник жалуется, льстит, берёт на "слабо" или любопытство, - то скорее всего вы в целом подвержены эмоциональным манипуляциями.

То есть внутри вас включаются ограничивающие установки, которые и заставляют вас действовать не так, как вы запланировали, а как выгодно манипулятору (подробнее [про манипуляции есть в этой статье](https://zen.yandex.ru/media/id/5e739c452ff725073d182bd4/manipuliacii-v-dialoge-kak-oni-rabotaiut-i-kak-im-protivostoiat-5eb5aa0cb26e5049f7a491b0?integration=morda_zen_lib&place=more)).

Соответственно, если вы закроете болезненные точки внутри - и внешне вы сможете реагировать спокойнее и чётче.

✅ **В целом учиться управленческим навыкам.**

Осваивать алгоритмы - постановки задачи, обратной связи, контроля и пр., ведь часто именно ошибки в управленческих воздействиях показывают подчинённым, куда "нажать" у руководителя.

Надеюсь, что делегирование будет происходить у вас в нужную сторону))) Пишите свои вопросы и комментарии, я всегда им рада)

# Как быть эффективным начальником: мои правила

11 августа 2020

❌ Контролировать абсолютно все процессы и ничего не упускать из виду?

❌ Разряжать атмосферу в коллективе и быть эдаким местным весельчаком (ведь кто еще будет думать о настроении подчиненных?)

❌ Давить и «запугивать» своим авторитетом?

Как не стать одним из них? Первое правило начальника — прокачивать осознанность и понимать, что ты неидеален. Как и окружающие. Поэтому в этом посте не будет советов идеальной и эффективной Ольги 😀 Но будут тактики, которые помогают мне лучше руководить и, надеюсь, помогут и вам.

Чему я учу свою команду?

🔹 Самостоятельно принимать решения в своей зоне ответственности

В понимании некоторых людей руководитель — это человек, с которым нужно согласовывать все свои действия, потому что он «лучше знает». Но я стремлюсь, чтобы мои сотрудники понимали общую цель и учились сами выстраивать под нее наиболее эффективный план действий. Иначе с расширением команды я буду не высвобождать свое время для более стратегических задач, а наоборот — занимать его созданием работы для других.

🔹 Фокусироваться на важном

Принцип Парето в действии — 20% усилий дают 80% результата. Я стремлюсь, чтобы каждый мой сотрудник понимал, где самые важные для нас 80% и какие 20% к ним приведут. Причем мог не только определить эти 20%, но и урезать остальные 80%, отказавшись от бессмысленных действий, — а это самое сложное.

🔹 Не говорить мне «Сделаем так, как ты хочешь»

Об этом я напишу отдельный пост, т.к. важная тема для карьерного развития. Но если крупными мазками, то за такой фразой стоит мышление человека, не готового брать ответственность и аргументировать свою точку зрения. Проще говоря — исполнителя указаний, но не специалиста в своем деле.

🔹 Задавать умные вопросы

Если из предыдущих пунктов вы подумали, что я требую от сотрудников 100%-ной самостоятельности, которая не подразумевает вообще никаких вопросов руководителю— то это не так.

Здесь два важных нюанса: ответы на простые вопросы я прошу искать самостоятельно, а остальные — формулировать так, чтобы:

1️⃣ я понимала цель вопроса,

2️⃣ увидела, что человек понимает, зачем спрашивает, и уже приложил первичные усилия для поиска ответа.

Например, не «Какой бонус нам платить партнерам?», а «Как будет работать эта схема мотивации, если партнер — стартап?». Когда сотрудник грамотно сформулировал свой же вопрос, в 95% случаев к нему сразу же приходит и ответ.

Чему вы учитесь у своего руководителя?

# 5 критических ошибок в управлении репутацией, которые могут стоить вам бизнеса

15 июня 2020

Мировая экономика потихоньку начинает оправляться от тяжелейшего удара, нанесенного пандемией. На спаде распространения вируса открываются предприятия среднего и малого бизнеса, крупные финансисты, топ-менеджеры обзванивают партнеров, подготавливаясь к новому этапу деятельности на оживающем рынке. Все понимают, что выпал уникальный шанс начать бизнес с чистого листа. Пятна на репутации компаний стали менее заметны благодаря отвлечению общественного мнения в сторону злополучной эпидемии. Это прежде всего означает, что ценность умелого управления репутацией выходит на новый уровень. По причине того, что вновь построенный имидж компании станет определяющим фактором ее развития в посткризисном мире.



Потому, многие менеджеры высшего ранга выделяют управление репутацией в интернете в качестве ключевого компонента своей маркетинговой стратегии. 9 из 10 потенциальных бизнес-партнеров или потребителей продукции определенной компании начинают поиски информации о предмете своего интереса в интернете, сосредоточивая свое внимание на репутации искомого бренда или производителя, поэтому создание правильного имиджа в интернете является обязательным. Только так можно, как минимум, обеспечить устойчивое положение компании, как максимум — динамичное развитие.

Несмотря на важность онлайн-репутации, доказана в многочисленных статьях, со всеми советами и инструментами, многие компании все еще терпят неудачу в самых простых аспектах управления этой главнейшей составляющей. Просчеты в репутационном менеджменте могут значительно повредить привлекательному образу компании/бренда в головах клиентов и, соответственно, продажи продукта, почти наверняка, покатятся под откос.

Цель этой статьи — выделить некоторые наиболее критические ошибки, что ломали репутацию бизнеса уже долгое время, и которые стали актуальны в наше посткризисное время особенно. Избегая эти грубые просчеты, вы сможете выстроить более привлекательную, чем была до пандемии репутацию, что даст вам фору на старте новой экономики перед забегом с ближайшими конкурентами.

Ниже приведены 5 ошибок в управлении репутацией в интернете, допустив которые, бизнес неминуемо терпит неудачу.

*Примечание: Данная статья основана на публикациях ведущих американских специалистов по управлению репутацией компаний. Наверняка кто-то из читателей, особенно из тех, кто искушен российскими реалиями предпринимательства, может подумать, что стили ведения бизнеса у нас и в США абсолютно разные. Из-за чего и этот текст не имеет ценности для российских бизнесменов. Вы заблуждаетесь, и спешим вас заверить, что крупные российские компании не отстают от западных коллег по разнообразию инструментария для маркетинга, вследствие чего, важность репутации компании, как и у американских коллег, выходит на первый план*

**1. Самостоятельная скрытая реклама вашего собственного бизнеса**

Из всех ошибок, эта, пожалуй, самая неловкая, что может случиться при необдуманных попытках резко улучшить свою репутацию. Владелец бизнеса, публикующий онлайн-обзоры, хвалебные посты, где скрыто рекламируется его компания или бренд будет выглядеть неприглядно, и даже смешно. Публикация со скрытой рекламой, пусть и написанная неплохим журналистом по заказу менеджмента компании, может быть разоблачена проницательными читателями. Этот случай обязательно станет поводом для написания разочарованной общественностью множества насмешливых постов и статей. Однако соблазн незаслуженно похвалить самого себя велик и иногда он пересиливает здравый смысл. Это случается чаще, когда состояние бизнеса из-за низкого притока клиентов оставляет желать лучшего. Но все же, такого допускать нельзя. Вполне резонно, что для многих предприятий получение онлайн-обзоров является обязательным условием продвижения бизнеса в условиях жесткой конкуренции, но честный отзыв, даже не такой, как вам хотелось лучше вероятного разоблачения, тем более негативный пост можно использовать для своей пользы. Нужно лишь грамотно ответить на претензию и публично показать, что для исправления недостатков ваша компания прилагает все возможные силы.

Все, изложенное выше, происходит из области, где царствует теория вероятности и все кажется абстрактным. Однако есть и вполне конкретный инструмент реакции на самостоятельные обзоры и восторженные посты о своих же товарах или услугах. Если Google обнаружит, что ваша компания публикует поддельные отзывы, модераторы интернет-гиганта скорее всего забанят материал. Отсутствие в поиске Google может иметь разрушительные последствия для бизнеса.

В крайнем случает вам, грозит судебное разбирательств, ведь и в России есть [статья КоАП РФ Статья 14.3.](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/2d50fc1c4013ea9ab20b8b2666c1650b1dc4c982/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%3Fyzclid%3D8463552656579948250&utm_source=yandex.zen&utm_medium=article&utm_campaign=MarkWay%20%D0%A0%D0%A4%20(%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5)%20&utm_content=5%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%BE%D1%88%D0%B8%D0%B1%D0%BE%D0%BA%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%B9%2C%20%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%83%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B0%D0%BC%20%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0&utm_term=5ee7239f64d6731cc9e1dfe9&yzclid=8463552656579948250) за недобросовестную рекламу. А это не только неприглядная брешь в сияющих доспехах безупречного рыцаря, но и крупный штраф (до 500 тыс. руб. для юридических лиц)

**2. Не претендовать на ключевые позиции в поисковой выдаче и бизнес-справочниках**

Способность максимально быстро быть найденным на просторах интернета важна для всех компаний, какой бы деятельностью они не занимались. И тут есть два направления, по которым потенциальный клиент ищет информацию о продукте или компании.  
  
Первое — поисковая выдача по роду деятельности или типу продукта;

Второе — поиск в бизнес-справочниках.

Чем выше компания в списке, который выдал поисковый сервис Google или Яндекс, тем больше вероятность того, что к вам обратится клиент, ищущий по роду деятельности или продукту. Чтобы находится в топе поиска нужно либо платить за рекламу поисковым системам, либо стараться оптимизировать контент сайта компании в соответствии с алгоритмом поиска сервисов Google или Яндекс (SEO- оптимизация) Однако, если у вас и так отличная репутация, что создается множеством положительных отзывов от клиентов, то вы в любом случае окажетесь на верхних позициях поисковой выдачи благодаря устойчивому информационному фону, порождённому откликами ваших покупателей или партнеров. Иными словами, если вы не предпринимаете мер по продвижению на более высокие позиции в поисковой выдаче, то вряд-ли ваш бизнес ожидают хорошие перспективы.

Следующие поле взаимодействия с общественностью, где вы должны быть для потенциального клиента, как на ладони — биснес-справочники. Существуют сотни сайтов со списком предприятий, которыми активно пользуются при поиске бизнес-партнера или услуги. Также, эти ресурсы часто используются для проверки надежности будущего компаньона. Таким образом, очень плохо для бизнеса, если во всех доступных для вашей целевой аудитории списках ваша компания не значится или информация в карточке неполная. В таком случае, поиск будет затруднен, а если все-таки вам посчастливилось попасть на глаза клиенту, то вряд ли к вам обратятся, поскольку отсутствие информации о вашей компании в справочнике заставит насторожиться. К сожалению, многие менеджеры игнорируют этот важный (и бесплатный) аспект управления репутацией, и проблемы, что могут возникнуть из-за него, далеко не поспособствуют развитию бизнеса.



Клиентоориентированность важна и необходима для каждой из сторон на всех этапах ведения бизнеса

**3. Не взаимодействовать с клиентами онлайн**

И хоть многие могут подумать, что взаимодействие с клиентами - это простое проявление активности, это направление работы имеет куда большее значение, особенно для репутации компании. Если общественность наблюдает надлежащее взаимодействие бизнеса со своими клиентами, то они такое отношение обязательно примерят на себя. Потенциальные клиенты будут уверены, что в случае их обращения в вашу компанию и их также будут поддерживать, справляться об их удовлетворении и решать возможные проблемы.

Быстрое реагирование на все отзывы и упоминания, ответы на вопросы в Твиттере или простое общение на странице Facebook или в Instagram со своим сообществом, являются такими способами взаимодействия, которые очень ценятся потребителями.

Кроме того, когда клиенты оставляют отзывы — положительные или отрицательные — они предсказуемо ожидают ответа. Компании, считающие, что им не нужно реагировать на оба типа отзывов с одинаковым рвением, рискуют своей репутацией. О разрушительном воздействии на имидж неотвеченного гневного отзыва где-нибудь на популярном отзовике распространятся не стоит, все и так понятно. Однако и положительные отзывы не стоит воспринимать как конечную точку ваших взаимоотношений с покупателем. Удовлетворенному клиенту обязательно нужно ответить, хотя бы для того, чтобы поблагодарить его. Наивысшим проявлением мастерства управления репутацией будут случаи, когда вам удастся использовать положительный отзыв как повод пообещать еще более значимые улучшения продукта или условий.

**4. Не просить клиентов оставлять отзывы**

В качестве благодарности запрашивать положительные отзывы — это легкий путь для улучшения своей репутации, конечно же, если ваш продукт полностью удовлетворяет клиента. Тем не менее, многие компании упускают эту отличную возможность. Недавнее [исследование](https://searchengineland.com/70-consumers-will-leave-review-business-asked-262802?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%3Fyzclid%3D8463552656579948250&utm_source=yandex.zen&utm_medium=article&utm_campaign=MarkWay%20%D0%A0%D0%A4%20(%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5)%20&utm_content=5%20%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%BE%D1%88%D0%B8%D0%B1%D0%BE%D0%BA%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B5%D0%B9%2C%20%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%83%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%D0%B0%D0%BC%20%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0&utm_term=5ee7239f64d6731cc9e1dfe9&yzclid=8463552656579948250)показало, что 70% потребителей согласны оставить отзыв, если их об этом спросят. Внедрить программу создания рецензий в свою маркетинговую стратегию сравнительно просто. Можно просто обязать своих менеджеров по продажам просить клиентов оставлять отзывы на сайте компании. Или же можно пойти по пути автоматизации, добавив на свой сайт соответствующий инструмент, который должен стать частью процедуры получения товара. Следующий шаг в этом направлении — внедрение системы для отправки электронной почты или текстовых сообщений другого доступного формата клиенту. Естественно, нужно будет продумать протокол регистрации новых клиентов, чтобы получить нужные данные для рассылки. Такой способ по-настоящему эффективен в деле укреплении лояльности клиентов, равно как и в создании репутации компании в интернете.

**5. Не решить проблему клиента**

Сколько раз вы получали ответ на вашу претензию, который звучал примерно так: «спасибо за ваш отзыв, мы отправляем ваш запрос в соответствующий отдел для рассмотрения».? На первый взгляд это нормально, но, где решение? Где хотя бы намек на него? И вы наверняка подумаете, а есть ли вообще у этой компании кейсы, где проблема была решена? И если подобной информации найти не удается, сразу накатывается волна сомнения и недоверия. Думается, такое было с каждым, хоть раз заказывал товар в незнакомом онлайн-магазине

Когда вы отвечаете на отзывы, не просто отвечайте — исправьте проблему. Это может включать в себя контакт с клиентом в приватном режиме и совместная разработка решения. Хотите реально отличить себя от конкурентов? Сделайте еще один шаг вперед, опубликуйте на всеобщее обозрение последующий ответ с изложением решения. Четкая, яркая и естественная продуктивная реакция на претензии с объективным негативом может не только вернуть обиженного клиента, что уже имел дело с вашей компанией, но и привлечь множество новых.

**Заключение**

Не повторяя представленные выше ошибки, вы можете создать себе прочную и заметную на фоне конкурентов репутацию. Однако, даже кажущаяся незыблемой, конструкция может рухнуть в один день, как это случилось, к примеру, с Microsoft. Созданный доказать превосходство IT-компании над конкурентами, искусственный интеллект, который писал свои мысли в Твиттер, выставил компанию Билла Гейтса в самом неприглядном и крайне ироничном свете. Твит о признании правоты одного одиозного немца показал несовершенство разработки с одной стороны, с другой — взорвал общественность праведным гневом. Это стоило Microsoft огромных издержек. Поэтому в отношениях с общественностью будьте крайне осторожны.

# Навык, с которым вы станете руководителем

13 августа 2020

\*или просто ценным сотрудником\*

Почему одни сотрудники быстро растут в должности, а другие топчутся на месте и винят в этом руководство, блат, вселенскую несправедливость?

Дело даже не в том, что первые умеют говорить о повышении, ставят цели и прокачивают свои навыки. Это — второстепенные шаги, за которыми стоит один глобальный навык. Навык, который я рекомендую развивать даже тем, кто не хочет становиться руководителем (а если хочет, то это особенно важно).

Это — умение брать на себя ответственность.

Звучит просто. Мол, если я работаю, то уже принимаю ответственность за свои задачи, разве нет? Но даже когда у вас нет подчиненных, ваши задачи никогда не изолированы от других. Они — звенья цепочки, которая ведет к глобальным целям бизнеса. И ценность по-настоящему хорошего сотрудника в том, что он задумывается:

«А куда ведет эта задача?»  
«Для чего она нужна?»  
«Как я могу сделать ее так, чтобы в конечном счете больше принести компании?»

Например, вы работаете в финансовом отделе и формируете расчеты по денежным бонусам для клиентов. Расчеты клиенту предоставляет аккаунт-менеджер. Казалось бы, это уже не ваше дело. Но вы можете предложить свою помощь — например, прийти на созвон с клиентом и ответить на вопросы. Это и есть ответственность, ownership. Проще говоря — «ненаплевательство» на конечный результат, ради которого вы работаете.

В случае с руководителем ответственность — это не дополнительная ценность, а прямая обязанность. Команда завалила дедлайн по проекту? Это ответственность руководителя. Никто не знает, как решить конкретную задачу? Руководитель не может сказать «it’s not my job» и красиво уйти в закат.

Вместе с обязанностями приходит больше свободы и власти. У вас появится возможность влиять на ход событий, принимать стратегически важные решения, строить процессы в команде и вместе идти к общей цели. Это большой возврат эмоциональных, интеллектуальных и временнЫх инвестиций.

Давайте честно, насколько по шкале от 0 до 5 вы сейчас проявляете ответственность в своей работе (даже если вы пока не босс)?

# Как распознать ложь подчинённого

10 августа

**Почему у сотрудников получается обмануть руководителя?**

Периодически руководители встречаются с малоприятным моментом: ложью (недоговариванием, частичной/искажённой информацией) со стороны подчинённых.

❓ Интересный момент: руководитель обычно - человек опытный и умный, так почему же он, как говорится, "обманываться рад"?

Чаще всего из-за того, что ему **нравится что-то, что говорит и делает подчинённый**(хотя это касается не только руководителя и подчинённых, а любой коммуникации!), например:

* Использует ИБД (имитацию бурной деятельности), а это - прямой знак, что сотрудник хороший! Значит, можно верить!
* Проявляет энтузиазм (иногда явно напускной) и хорошее настроение. В частности, так и сыплет фразами "Отлично!", "Здорово!", "Всё получится!". А в повальном окружающем пессимизме таким вот позитивчикам хочется верить))
* Делает комплименты руководителю: "Голова!", "Супер-идея!". А кому ж не нравится, когда его хвалят!
* Выдаёт большое количество идей, порой прямо оптом: "А давайте…", "А нам надо…!", "А ещё обязательно!..". А идеи - это ж признак лояльности! Или нет?..
* Использует "весомые аргументы", обращается к цифрам и прочим моментам: "По подсчетам…", "Статистика показывает…", "Британские учёные выяснили". Это звучит солидно и вызывает доверие.
* Расписывает свои усилия ("я с самого утра…", "мне пришлось…") и т.д., о которых очень нравится слышать руководителю (у каждого руководителя свой список, которым его можно "взять").

**Как же распознать ложь?**

Чтобы заподозрить неправду в словах подчиненного, кроме типичных и заметных внешне признаков лжи (например, общеизвестных жестов около рта и носа, которым кстати не всегда можно верить 😂🙈), обращайте внимание на такие моменты, как:

* Отсутствие чётких фактов (дат, фамилий, цифр и прочей проверяемой информации) в речи, сложности при ответах на конкретные уточняющие вопросы.
* Большое количество слов-паразитов и "размывающих" слов (вот, это, ну, около, достаточно, примерно, довольно-таки и пр.).
* Длинные паузы или, напротив, слишком гладкий и выдаваемый без пауз, как будто заученный ответ.
* Речь о процессе и стараниях (я позвонил, потом пошел, и мне там сказали), когда вы просите информацию о результатах (количестве звонков, объеме продаж).
* Смещение ответственности на другие службы или вас (мне не дали, не сказали, это они, такого не было и пр.).
* Реагирование вопросом на вопрос или переключение темы.
* Неконгруэнтность, то есть несовпадение вербальных (что говорит), паравербальных (как говорит) и невербальных (как выглядит) сигналов (**пожалуй, один из ключевых признаков**).

‼️ Обратите внимание, это конечно не про паранойю)))) Не стоит подозревать подчиненных в перманентной намеренной лжи!

Но и не упускайте из вида, что подчинённым (как и вам, да и вообще любому человеку, вне зависимости от статуса) хочется выглядеть лучше, получать больше одобрения, не показывать свои ошибки, не вкладывать лишних усилий, а значит, недоговаривания и преувеличения будут встречаться.

[**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) |  |