**УСПЕШНЫЕ ЛИДЕРЫ**

Оглавление

[CEO Adidas: «Корпорацией нужно управлять как маленькой компанией» 1](#_Toc16333015)

[«Лидеры говорят: 35-40 лет — это время самых крупных обломов. Игра начинается от 45-ти» 5](#_Toc16333016)

[Что такое высшее лидерство? Делать лидерами других! 8](#_Toc16333017)

[«Вперед, действуй»: как супербоссы делегируют полномочия 10](#_Toc16333018)

[Что реально заботит лучших CEO 11](#_Toc16333019)

[85 истин, которые я понял, будучи генеральным директором 15](#_Toc16333020)

[Миллиардеры владеют тремя уровнями мышления 20](#_Toc16333021)

[10 привычек признанных лидеров 22](#_Toc16333022)

[Почему книги о Джобсе и Брэнсоне не сделают из вас миллиардеров 23](#_Toc16333023)

[«Для меня не проблема признать: я облажался, давайте все поменяем» 25](#_Toc16333024)

[Как я преобразовал GE и что понял в процессе 31](#_Toc16333025)

[Формула Фергюсона – футбольного тренера 40](#_Toc16333026)

[Что отличает успешных гендиректоров 47](#_Toc16333027)

[Одержимость: стили лидерства великих дирижеров 53](#_Toc16333028)

[Три признака выдающегося лидера 59](#_Toc16333029)

[9 скрытых качеств, которыми обладают только исключительные боссы 62](#_Toc16333030)

[Стив Джобс советует 64](#_Toc16333031)

[100 лучших гендиректоров 65](#_Toc16333032)

[Генри Форд: что он делал не так, как другие 74](#_Toc16333033)

[5 фактов о лидерстве от нового генерального директора Uber 78](#_Toc16333034)

[**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)

# CEO Adidas: «Корпорацией нужно управлять как маленькой компанией»

**21 июня 2018 Каспер Рорштед**

***От редакции.*** Нынешнего гендиректора Adidas Group Каспера Рорштеда немецкие СМИ называют «суперзвездой» и «волшебником прибыли». После того, как он возглавил компанию в 2016 году, ее финансовые результаты заметно улучшились, а рыночная капитализация стабильно растет. У Рорштеда необычный путь: он начал карьеру топ-менеджера в Compaq и HP, а затем cтал гендиректором в химическом концерне Henkel. Как помогает ему этот опыт? Что должен делать CEO глобальной компании, а чего делать не должен? Как действовать в эпоху турбулентности? На эти и другие вопросы Рорштед ответил в беседе с «Harvard Business Review — Россия».

**Об опыте работы в разных отраслях.** Я перешел из ИТ-компании HP в Henkel, занимающуюся производством химической продукции, потому что хотел стать CEO большой корпорации. Для меня это было своего рода интеллектуальным вызовом. А из Henkel ушел в Adidas, потому что очень люблю Adidas и всегда мечтал тут работать. Это решение было абсолютно эмоциональным. Опыт работы в таких разных отраслях помогает мне каждый день. Как мне кажется, индустрия ИТ чем-то похожа на Adidas: она молодая, с высокими темпами роста и постоянными изменениями. В этой сфере очень короткие жизненные циклы, поэтому компании должны уметь быстро реагировать на происходящее.

**О том, что должен и чего не должен делать CEO.** Я не думаю, что задача CEO — принимать все решения самостоятельно. Я, например, не принимаю решения о дизайне наших продуктов или о наших маркетинговых кампаниях. Моя задача — найти талантливых сотрудников, которые этим займутся. Очень важно правильно определять свою роль. Моя роль — формировать и обозначать нашу стратегию, быть четким и твердым в коммуникациях, следить за тем, чтобы мы делали то, что говорим, и чтобы правильные люди работали у нас на правильных позициях. Это роль CEO, и, если фокусировать внимание на ней, а не на всем остальном, становится гораздо легче, даже если отрасль, в которой вы работаете, поначалу вам не очень знакома. Самая трудная и самая важная задача — узнать людей в организации. Я в Adidas уже два года и смог выстроить хорошую сеть контактов и знакомств. Но на то, чтобы это сделать, нужно время, в выстраивание отношений необходимо вкладываться год за годом. В конце концов, любая компания хороша лишь настолько, насколько хороши ее лучшие сотрудники. Я знаю, что это звучит как штамп, но все дело именно в этом. Если у вас есть люди, у вас будут и цифры. Все очень просто.

**О том, что изменилось в Adidas c 2016 года.**В любой компании есть проблемные зоны. С момента моего прихода Adidas продала бренды TaylorMade, CCM и разработала четкий план преобразований для Reebok. Мы оценили, что в компании работает, а что нет, увидели, что есть место для улучшений в области цифровых решений, и заявили, что сайт adidas.com должен стать главным магазином одежды в мире. Сейчас Adidas сосредоточена на североамериканском и китайском рынках, потому что должна одержать победу на них. Очень важно обозначить, какие задачи являются приоритетными, а какие нет. Людям это может не понравиться, так как это может значить, что они менее важны для компании, но такова реальность.

**О том, что не нужно менять.** Я хорошо понимаю одну вещь: приход нового CEO не значит, что у компании должна полностью измениться стратегия. Новая стратегия нужна только в случае, если у компании есть реальные проблемы. Менять нужно только то, что не работает. Не все это понимают. Многие думают, что оставить след можно, только все переделав. Став гендиректором, я оценил существующую стратегию Adidas, убедился, что она хорошо работает, и принял решение продолжать ее реализовывать. Мы с моей командой верили, что сможем улучшить финансовые показатели, мы скорректировали стратегию финансового развития, сделав упор на новые цифровые решения, придали компании более четкую структуру. Но мы не меняли то, что и так работает.

**О новой команде и организационной структуре.**Первое решение, которое я принял на посту CEO Adidas, было связано со сменой поколений в топ-менеджменте. К 2020 году управляющий состав компании должен обновиться. Некоторые представители высшего руководства выходят в отставку, и я нашел им замену внутри организации. Я не стал искать специалистов извне. Я считаю, что, если в компании работает 55 тыс. человек, среди них можно найти действительно талантливых управленцев. Я начал с шести топ-менеджеров, а затем сформировал следующий уровень — группу руководителей из 20 человек, после этого — расширенную группу из 40 человек. Очень важно выстроить такую иерархию управленческого состава. Эти люди будут доносить до сотрудников ценности компании, обсуждать с вами стратегию и отвечать за ее реализацию. Если у вас нет четкой структуры и вы не выбрали ключевых лидеров для вашей компании, очень трудно воплощать в жизнь принятые решения.

**О том, как эффективно управлять большой компанией.** Без четкой структуры в компании ничего не будет происходить. Это не значит, что в организации обязательно должна быть иерархия и она не может быть плоской, но гендиректор должен понимать, кто те ключевые люди, которые обеспечат выполнение задач, с кем ему нужно поддерживать контакт, за чьим развитием нужно следить. Это работает и в обратную сторону: эти люди всегда смогут рассказать вам, если что-то в компании не работает. Более того, я убежден, что для того, чтобы большая компания была эффективной, ей нужно управлять как маленькой компанией. Я говорю не о принятии решений. Не я принимаю решения о развитии Adidas на российском рынке, этим занимается Руперт (Руперт Кэмпбелл — управляющий директор Adidas в России и СНГ — ***прим. ред.***). Я говорю о том, что CEO должен знать всех ключевых руководителей в компании, знать, как они работают, что они думают, что они делают, между ними должна быть тесная связь. Многие считают, что для того, чтобы воздействовать на компанию, нужно принимать все решения самостоятельно. Это не так. Повторю, для этого нужно иметь в своей команде правильных людей, которые верят в те же ценности и понимают вашу стратегию. Если ты управляешь большой компанией как маленькой, тебе не нужно принимать решения за других, потому что самое важное решение, которое ты можешь принять, — это то, каким людьми ты себя окружаешь. Эти люди будут делать свою работу, а вы будете знать, что их действия продиктованы тем, о чем вы с ними договорились.

**О том, как найти людей, которым можно доверять.**Каждую неделю я провожу довольно много времени с молодыми талантливыми сотрудниками. За два года в Adidas я провел уже несколько сотен таких встреч в самых разных регионах, в том числе и в России. Отправляясь в другую страну, я всегда еду один. Это позволяет мне общаться с людьми с глазу на глаз. Чтобы найти талантливых людей, нужно общаться с ними, их подчиненными и смотреть на результаты их работы. Только так можно понять, что они из себя представляют. Приведу пример. Недавно я повысил сотрудника, который при нашей первой встрече мне совсем не понравился. Он показался мне надменным. Но потом я увидел, что он окружил себя отличными людьми. Кроме того, я заметил, что он никогда не сопровождал меня, когда я общался с его сотрудниками, а это значило, что он им доверяет. Это заставило меня усомниться в первоначальной оценке. Он справлялся со всем, что от него требовалось, он окружил себя отличными людьми и не стремился повсеместно их контролировать, потому что знал, что может им доверять. Это показало мне, что он хороший менеджер, я повысил его и теперь прекрасно к нему отношусь.

**О неуместном поведении.** Если руководитель ведет себя неуместно, некорректно, оскорбительно, это тревожный звонок для компании. Это значит, что у нее серьезные проблемы. Если руководители позволяют себе оскорбительное поведение, это посылает сигнал их подчиненным: вы тоже так можете. Я не могу сказать, что за два года в Adidas я никогда не вел себя некорректно, я тоже человек, но себя необходимо контролировать. Некорректное поведение мешает самому главному, что должно быть в компании, — единству идей, ценностей и целей. Это касается всех сотрудников. На совещаниях я говорю: «Если вы нарушите наш кодекс корпоративной этики, я вас уволю. Это не угроза, а обещание».

**О том, почему у CEO не должно быть друзей.**Впрочем, это не значит, что я и мои подчиненные должны быть лучшими друзьями. Я считаю, что CEO нельзя иметь друзей на работе. Мне нравятся мои коллеги и я хорошо к ним отношусь, но, заводя дружеские отношения с кем-то из них, я ущемляю остальных, ставлю их в проигрышное положение. Более того, я поставил бы и своего друга в неловкое положение, так как любые его успехи и карьерные достижения могли бы быть списаны на нашу дружбу остальными сотрудниками.

**О том, почему людям нужно давать свободу и призывать их к ответу.**Все, что вы можете сделать как руководитель, — это извлечь максимум выгоды из ваших талантливых сотрудников, чьи компетенции отличаются от ваших. Я убежден, что, если в вашей компании работают умные люди и вы не даете им свободу, вы вредите компании. В Adidas есть отличный сотрудник, отвечающий за разработку новых продуктов. Он фантастически справляется со своей работой, но, если я стану говорить ему, как ее делать, он будет выполнять ее на уровне моей компетенции. А я не знаю, как делать его работу. Такому подходу я научился, работая в ИТ. Это очень энергичная отрасль, ориентированная на результат. В ней я чувствовал себя очень комфортно. Мне нравилось, что мои начальники не занимались микроменеджментом, они задавали рамки, в которых я работал, вместо того, чтобы говорить, что мне делать. Но я также убежден в том, что людей нужно призывать к ответу. Если мы говорим, что что-то сделаем, значит, мы это делаем. Мы должны быть последовательны в том, что заявляем и делаем. Эта последовательность и дает свободу. Она позволяет не прибегать к постоянным проверкам. Если же сотрудник не делает того, что обещал, он подвергает опасности всю систему. Я хочу верить подчиненным, когда они обещают что-то сделать. В противном случае нам приходится работать не в режиме доверия, а в режиме проверки, а это непродуктивно.

**О временах нестабильности.**Я впервые стал CEO в 2008 году, с того момента в мире всегда что-то было нестабильным. У нас был финансовый кризис, кризис евро, греческий кризис, кризис на Ближнем Востоке. Я думаю, дело в том, что мир просто так устроен. Нестабильнее ли мир сейчас, чем он был два года назад или четыре года назад? Раньше у нас были другие проблемы. Нам нужно привыкнуть к тому, что наши ожидания не всегда будут оправдываться, и учитывать это, управляя компанией. В этом помогает четкая организационная структура и четко обозначенные цели. Вот простой пример. Если ты хочешь отправиться из Гамбурга в Нью-Йорк на лодке, ты знаешь, какая погода ждет тебя в первую неделю, но не знаешь, какой она будет потом. Так же устроен и бизнес. Ты должен хорошо понимать свою стартовую позицию, что от тебя требуется в краткосрочной перспективе, чего ты хочешь добиться в долгосрочной перспективе. Но ты должен и осознавать, что между всем этим есть большой промежуток, для которого у тебя нет точного прогноза. Здесь необходима гибкость, возможность увеличить инвестиции в область, которая становится более перспективной, и уменьшить их там, где перспектив становится меньше. Компании, у которых вызывает трудности такой подход, хотят иметь план развития на четыре года вперед. Но важно понимать, что турбулентное время рано или поздно настанет, и мы не знаем, когда и почему оно придет. К этому нужно быть готовым, а значит, ничего не должно быть высечено в камне. Нужно быть готовым подвергнуть сомнению собственные решения, даже если они были верными, когда вы их принимали. Если вы рассчитывали на то, что в Москве в апреле будет тепло, а на деле стоит минусовая температура, вы ведь не пойдете на улицу в шортах, а оденетесь потеплее. С бизнесом то же самое.

**О работе в России.** Я имею дело с Россией уже почти 20 лет. И за эти двадцать лет Россия очень изменилась. Я начинал работать с этим рынком, когда был главой Henkel, и теперь продолжаю это делать в Adidas. Я думаю, первый вопрос, который должна задать себе компания, звучит так — «Преданны ли мы этой стране?». Это очень простой вопрос, но задать его себе — важный первый шаг. И Henkel, и Adidas ответили на этот вопрос утвердительно. Ответив на него, уже не нужно обсуждать, оставаться ли в стране или уходить. Нужно лишь думать о том, чего от вас требуют меняющиеся обстоятельства. Цена нефти, санкции — экономическая атмосфера в России сильно отличается от того, что было 5 лет назад. Мы, конечно, скорректировали наш подход, сократили количество магазинов в России, но стратегически это не значит, что мы больше не преданны этой стране, это главное решение уже принято и ответ утвердительный. Как видите, мы продлили наши отношения с Российским Футбольным Союзом. Мы бы этого не сделали, если бы когда-нибудь сомневались в своем решении. Россия для нас — один из ключевых рынков, она может предоставить огромные возможности в долгосрочной перспективе, поэтому нужно быть преданным и готовым ко всему.

**О будущем ритейла.** Я уверен, что оффлайновый ритейл не исчезнет, но изменится. Он будет не автономным, а все в большей степени цифровым. Покупатели продолжат ходить в магазины, но со временем будут ожидать другого опыта от похода в магазин. Покупатель, к примеру, сможет увидеть ботинки в телефоне, заказать их доставку на этот же день себе домой или прийти в магазин и забрать их там.

**О том, как меняются реклама и маркетинговые коммуникации.** Не так давно я сделал заявление о том, что мы больше не заинтересованы в рекламе на телевидении, и оно, я бы сказал, почти правдиво. 90% нашей рекламы сейчас — это цифровая реклама. Да, в некоторых странах, например, в Китае или России, во время Чемпионата мира, мы еще используем этот канал, но ТВ как площадка рекламы для нас исчезает. Мы привлекаем покупателей через социальные медиа. Это позволяет нам быть более точными, действовать прицельно и предлагать пользователю то, что его действительно интересует.

**О том, что работа с 9 до 5 — это иллюзия.** Моя роль — управлять глобальной компанией. Нужно быть там, где ваши люди, там, где ваши покупатели, там, где ваш бизнес. А это значит, что вы не всегда сможете быть дома. Конечно, это значит, что моя личная жизнь очень ограничена. Я концентрируюсь на двух вещах: на моей работе и на моей семье. Почти ничем, кроме этого, я сейчас не занимаюсь, потому что у меня нет времени. Мне повезло, что моя семья готова мириться с тем, что меня нет дома с понедельника по пятницу, а иногда и в выходные. Такова цена, которую приходится платить. Я думаю, что работа с 9 утра до 5 вечера — это иллюзия. Если бы я работал только в это время, я бы не мог общаться, например, с Америкой или Китаем. Не смог бы прилететь в Россию. Не смог бы взаимодействовать со всеми нашими руководителями. Но я не жалуюсь, я люблю свою работу и думаю, что вообще-то она лучшая в мире.

# «Лидеры говорят: 35-40 лет — это время самых крупных обломов. Игра начинается от 45-ти»

19.03.2018

«С точки зрения подчиненных, руководители только и делают, что говорят: на встречах, на совещаниях». Каким критериям должен соответствовать лидер — в колонке Константина Попкова.

Константин Попков в 2014 г. уехал из Екатеринбурга в США на постоянное место жительства. На Урале у него был небольшой бизнес: в 2006 г. на базе учрежденной им бизнес-школы «Топ-класс» стартовал проект «Лидер Урала». За четыре года он успел поработать в команде Шимона Переса, девятого президента [Израиля](http://www.dk.ru/wiki/izrail#binding) и стал автором резолюции по продвижению безъядерных инициатив республики Казахстан. Кроме того, г-н Попков является приглашенным лектором Аризонского государственного университета, где читает курс «Лидерство и личное профессиональное развитие». На встрече с предпринимателями в рамках проекта «Публика моя» Константин Попков рассказал о речевых инструментах лидера и о том, почему кризис 45-ти не страшен.

**Константин Попков, основатель проекта «Публика моя»:**

— Я работал с людьми, которых во всем мире признают лидерами: Генри Киссинджер, [Тони Блэр](http://www.dk.ru/wiki/bler-toni#binding), девятый президент Израиля Шимон Перес, с которым я работал практически до его кончины, довелось даже общаться с Илоном Маском. Наблюдая за лидерами, я извлек три главных урока для себя. Первое — все выдающиеся лидеры являются мощными коммуникаторами и прекрасными ораторами, но не все ораторы — великие лидеры.

Второй момент: лидерство — это путь длиною в жизнь со своими стадиями и фазами. Удивительно, что этот путь не линейный. Там не просто есть свои взлеты и падения, там все гораздо запутаннее. Было отличное исследование, которое описывало опыт лидеров различных возрастов. Так вот, до 30 лет лидеры растут, накапливают опыт. От 30 до 35 лет — время первых серьезных достижений и побед. Здесь появляется синдром «первого парня» в своей отрасли, в своей компании, в своем городе. Это тот момент, когда ты чувствуешь себя королем хотя бы того небольшого бизнеса, который удалось построить. В этот момент кажется, что ты находишься на пике.

**Удивительно, но время от 35 до 40 лет в биографиях многих лидеров описывается, как «самый крупный облом». Что происходит? У кого-то отнимают активы, у кого-то отжимают бизнес, у кого-то рушится брак и т.д. Это большой облом, в котором наступает просветление. Я общался с огромным количеством лидеров, и они говорят, что это период самых жестких разочарований, больших потерь. Многие здесь и заканчивают свой лидерский путь. Выбираться из этой ямы трудно, долго и сложно. Примерно к 45 годам только лидер может подняться и покорить новую вершину. В этот момент происходит понимание, что путь только начинается, а все, что было до этого, — была подготовка.**

Я не знаю, как для вас, но для меня это стало большим облегчением. Я понял, что до 45 лет игра еще не началась, это только проба пера, проверка себя на прочность. И расцвет лидера наступает в гораздо более зрелом возрасте. Надо сказать, что в процессе своего общения я не встречал лидеров, которые мечтают о том, что будут встречать старость на Карибах или загорать на собственной яхте. Эти люди до конца продолжают вести деятельность, для них нет пенсии. Финишная черта — время полной самоотдачи, когда создаются благотворительные фонды, когда все заработанное отдается на различные благие цели.

Третий вывод — главная работа лидера состоит в том, чтобы преодолевать языковой барьер. И это не кросскультурная тема. Языковой барьер может возникнуть со своей командой, с начальством, с клиентами и оппонентами. Это то, что можно описать как «ну, не договорились» или «не смог продать» или «не смог убедить инвестора». Именно коммуникативные и речевые ключи помогают лидерам пробить тот стеклянный потолок, который тормозит выход на новый уровень доходов, самореализации, амбиций.

Речь — инструмент лидера, которым он пользуется, чтобы решить те или иные задачи. Что я увидел, когда работал с мировыми лидерами? Их речь отличается простотой, ясностью и краткостью. И когда в России совещания и встречи могут длиться бесконечно, я вспоминаю совет директоров в американской компании, где я работал, который один раз в месяц собирался на час и решал абсолютно все вопросы. И всем все было понятно. Знакомый банкир недавно мне рассказывал, что последний раз сидел семь часов на заседании правления и ничего не понял, хотя является его председателем.

**Мы живем в обществе черновиков первой редакции. Мы привыкли отправлять сообщения не читая, писать посты в социальные сети не перечитывая, в итоге там много ошибок. И говорим мы так же, по черновику, не очищаем свою речь.**

С точки зрения подчиненных, руководители только и делают, что говорят: на встречах, на совещаниях. Так вот, насколько ясно вы излагаете свои мысли — настолько вы эффективны. Сегодня смысловой коммуникативной единицей является питч — емкое, короткое, информативное сообщение по сути. Речь, как спич, уже в прошлом. Вступительная часть, основная часть, яркие иллюстрации и заключение — тоже в прошлом. Руководители готовы слушать подчиненного минуту, не больше. Если за минуту вам не объяснили суть, вы говорите: «Скажи главное, непонятно».

Мой друг [Антон Тодосийчук](http://ekb.dk.ru/wiki/todosiychuk-anton#binding), который раньше руководил Ситибанком, сейчас работает у Грефа в Москве. Он занимается приложением Сбербанк.Онлайн. Раз в месяц он докладывает о работе 70-ти человек: сумасшедших айтишников, дизайнеров, программистов. Так вот он говорит, что презентация в пять слайдов — это очень много. Нужен один слайд, но чтобы сразу, за три секунды все было понятно. То есть требования такие, чтобы слайд был как билборд. И теперь представьте, когда стартаперы готовят 125 слайдов, на которых излагают свою блестящую идею? Все меняется.

Какими инструментами должен владеть лидер?

**Во-первых, он должен уметь презентовать себя и свой бизнес.** Презентация — это не только слайды. Слайды — наименее эффективный способ презентации. Для руководителей куда эффективнее презентация на пальцах или презентация с маркером.

**И нужно понимать, что руководитель должен очень четко формулировать мысли, потому что если он плавает, то все, кто дальше по иерархии, презентуют идеи подчиненным еще хуже.**

**Второе — важно уметь использовать язык решений.** Вот совсем недавно мне приходилось заказывать сайт для своей компании. Вы давно с таким сталкивались? Это очень непростое занятие. Я спросил: «Ребята, сделаете нам сайт?», они говорят: «Сделаем, а какой вам нужен?». Я говорю, что сайт нужен хороший, чтобы все было понятно. От них вопрос: «А какой функционал, а на какой платформе, а вам нужен сайт-визитка или другой, а вы хотите интеграцию с битрикса?». То есть на меня посыпался миллион вопросов. Это касается не только сайтов. Сегодня хорошую услугу получить еще надо постараться. Какой ответ я ждал от ребят? Очень просто, нужно использовать язык решений: «Мы уже посмотрели в интернете историю о вашем бизнесе, вам подойдет, с нашей точки зрения, вот такое предложение. Есть три варианта: за десять тысяч, за пятьдесят тысяч и за сто тысяч рублей. Мы рекомендуем за сто».

**Третий инструмент — совещания и планерки.** Вот реальная история. Мне недавно рассказывал сотрудник одной из компаний: «Наш руководитель прекрасный оратор! Харизматичный лидер. На последнем совещании мы слушали его два часа, прекрасная речь. Одна проблема — мы потом идем с совещания по кабинетам и думаем, а что нам поручили делать, какие задачи поставили?». Ораторское мастерство сегодня — это как говорить меньше и с большим результатом.

**Четвертый инструмент — разговоры с сотрудниками один на один.** В западных компаниях является стандартом, чтобы руководитель раз в неделю разговаривал с каждым из своих непосредственных подчиненных 30 минут. Это беседа — не разбор полетов, не обучение, это беседа о жизни, о проблемах, о будущем: о карьере, о планах личного развития. Это мощный инструмент вовлечения сотрудников в работу, мощный инструмент мотивации.

**И сейчас, когда внедряются различные сервисы, которые позволяют ставить задачи сотрудникам онлайн, очень важно беседовать. Когда руководитель общается лично, дела идут лучше. Мое мнение, что личные беседы — это главный инструмент управления.**

Это очевидные вещи. Все вроде бы все знаю, но вопрос в том, как успешно мы всем этим пользуемся?

# Что такое высшее лидерство? Делать лидерами других!

[Леонид Кроль Генеральный директор, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/166662-leonid-krol) 23 МАРТА 2018

Мотивация – далеко не самый эффективный инструмент в арсенале руководителя. Модерация круче!

Как лидер управляет людьми? Как он может побудить поступать должным образом? Все способы реализации лидерства в наши дни – цивилизованные, «переупакованные». Это значит, что у лидера нет такой безусловной власти, которая заставляет других выполнять то, чего хочет лидер. Поэтому нужны некие приемы. И в зависимости от того, как лидер относится к людям, которых ведет за собой, эти приемы образуют некие комплексы, которые называются по-разному.

**1. Манипуляция**

Этот способ считается условно плохим, и неудивительно. Манипулятор объективирует людей, относится к ним как к предметам или функциям. Он переставляет их, как пешки, кегли или камушки на доске. «Сделай так, чтобы другой сделал так, как ты хочешь».

Человека можно «приставить к месту» или «отставить от места», спровоцировать, загипнотизировать. То есть сделать с ним что-то такое, что грубо приведет его в действие. Очень трудно не повестись на качественные манипуляции. Поэтому хорошая манипуляция в краткосрочном смысле эффективна. (В долгосрочном – нет. Человек очень сложен, и использовать его только как «предмет» – значит недооценивать его потенциал).

Хотя этот способ не должен быть основным в лидерском репертуаре, владеть элементами манипулирования лидеру нужно обязательно. Хотя бы в оборонительных целях.

**2. Мотивация**

[А этот способ считается условно хорошим](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1838089-motivatsiya-teorii-i-praktika). Это способ управления хорошими мальчиками и девочками. Мотиватор относится к людям как к механизмам, у которых есть внутренняя логика. И эти механизмы надо так завести, чтобы они сами пошли туда, куда хочет мотиватор.

Конечно, это лучше, чем манипулирование. Потому что мотиватор исходит из внутренней логики самих людей, учитывает в каком-то смысле их желание. Я беру ту часть их желания, которая совпадает с моим желанием, и показываю: смотрите, вам выгодно и мне выгодно, пойдем!

Мотивация долгие годы противопоставлялась манипуляции. И до сих пор многие считают, что это вершина лидерского умения – мотивировать людей. И да, конечно, мотивация более эффективна, более нравственна. Модель Y лучше, чем модель X: Мак-Грегор, слышали, читали, знаем. Но заметьте: включить мотивацию – значит, включить «его кнопку».

То есть, по сути, мы имеем то же неравенство. Есть опять «они» и «я», который ими управляет. Я должен сделать для них какие-то вещи, нащупать их кнопку – и вот тогда я стану их лидером. «Они» все еще не такие, как «я». Мы опять недооцениваем потенциал людей, их лидерский потенциал.

**3. Модерация**

Проще и круче управлять людьми, делая лидерами их самих, наделяя их самих лидерскими свойствами, полномочиями, дерзновениями. Того, кто управляет из этой позиции, я называю модератором. Это лидер, который умеет отодвигать в сторонку лидера-себя и помогает другим трансформировать себя, становиться активнее и самостоятельно решать, что нужно, куда идти.

Иными словами, если мотиватор разрешает людям хотеть и их желания использует «во благо» (а что есть благо, решает он сам), – то модератор создает общее поле желания. Команда начинает «играть на стол». И роль лидера именно в том, чтобы настроить этот процесс. Он и модератором-то становится ровно настолько, насколько это необходимо. Потому что эту функцию, как и другие функции лидера, он легко отдает всем, кто готов взять.

Получается «летучее» лидерство. Все хотят разного, но все вместе устанавливают курс. Как модератор выстраивает эти взаимоотношения? Дело в том, что он других хорошо чувствует. Не так, как мотиватор («где у них кнопка?»), а целостно. Не как функции, а как людей. И не вообще, а сейчас, в каждом моменте.

Модератор слышит и видит все, что в общении происходит – дистанцию, настроение, атмосферу, голос, паузы, расстановку акцентов. И он сам вовремя делает правильные вещи. Где-то надо перебить. Где-то повторить. Где-то попросить повторить. Где-то подстроиться.

Еще очень важно, что для модератора нет изначально никакого «нашего общего». Потому что если вам кажется, что оно изначально есть – будьте спокойны, вы не модератор! Вы мотиватор в лучшем случае и ведете всех в свое счастливое будущее. И не просто «общего дела» нет, но языки у всех разные, каждому надо переводить на его язык. То, какой язык, используют разные люди, модератор слушает очень чутко. Но при этом у модератора есть свой язык, свое мнение. И это мнение он может встроить в общий контекст.

Главное отличие модератора от манипулятора и мотиватора в том, что его роль легко передается: это такая переходящая шапка Мономаха. Именно это я вижу [в настоящих agile-компаниях](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985260-kak-nam-vsem-stat-agile-tehniki-empatii). Именно это – душа и сердце гибкости, без которой никакие процедуры не сработают. Нужен лидер, который готов легко отдавать лидерство, но так, чтобы при этом оно не рассеивалось и не терялось. Нужна команда, каждый участник которой легко это лидерство берет и несет.

Манипулятор ни на секунду отвлечься не может. Он ночью спит – одним глазом смотрит, как там люди, что делают, небось, расслабились все или потихоньку вредят.

Мотиватор спит уже нормально, должен постоянно бдеть днем. Как там, все замотивированы? Или, может, он кнопку недостаточно сильно нажал? Он может, конечно, «делегировать» – то есть, послать кого-то другого нажать эту кнопку. Но для этого он должен сам у этого «кого-то» тоже что-то нажать...

А модератору ничего такого делать не надо. Он может положиться на общее лидерство, на это общее поле, пространство, которое создалось. Он может присутствовать в нем и выходить из него на какое-то время. И ничего без него не развалится.

Хорошо, когда у лидера есть возможность чаще бывать модератором, чем первыми двумя «М».

Манипулятор освобождает людей от выбора. Он активный, а остальные могут быть какими угодно. Манипулятор – структурный лидер. Ввел правила. Сделал иерархию. Наверху – я.

Мотиватор передает импульс, зажигает, раздает свою энергию: «Будь как я – веселым, быстрым, живым, активным. Будь кузнецом своего счастья». Мотиватор – это «крутой», и глядя на него, хочется быть крутым, а не дохлым – послушным, конформным.

Модератор дает другой посыл. [Это поддержка, а не волшебный пинок](https://www.e-xecutive.ru/career/lichnaya-effektivnost/1986758-chem-nastoyaschie-lidery-otlichautsya-ot-imitatorov). Это среда, а не аттракцион. Это не конструктор Lego, который можно собирать по образцу, а мастерская, где мы сначала сами делаем нужные детальки. Модератор предлагает человеку самому подумать и попробовать делать что-то из своей энергии. И делиться этой энергией со всеми вокруг.

# «Вперед, действуй»: как супербоссы делегируют полномочия

Сидни Финкельштейн

Мы часто говорим о том, что спасение от излишнего микроменеджмента заключается в умении доверять подчиненным и предоставлять им самостоятельное принятие решений. Легче сказать, чем сделать: на практике многие начальники не готовы делиться полномочиями, потому что не создали соответствующий климат в компании.

На протяжении десяти лет я изучал стиль работы величайших руководителей мира, тех невероятно успешных лидеров, которые умеют раскрывать таланты своих подчиненных. Эти «супербоссы», как я называю их, формируют самые разные отрасли. Среди них есть такие легендарные фигуры, как магнат империи фастфуда Норман Бринкер, титан пакетированных продуктов Майкл Майлс, технологический гуру Ларри Эллисон, пионер хедж-фондов Джулиан Робертсон, медиаикона Опра Уинфри и многие другие.

Aнализируя карьеры и бизнес-практики этих лидеров, я выяснил, что супербоссы – эксперты по делегированию полномочий. Они наделяют сотрудников такой властью и такими возможностями контроля, от которых у обычных боссов, если бы они узнали об этом, выступил бы холодный пот. Вы бы смогли вручить парню двадцати с небольшим лет $25 млн и сказать ему, что он может самостоятельно ими управлять? Джулиан Робертсон поступил именно так. Вы способны поручить юному протеже разработку основной стратегии для нового девелоперского проекта за два дня до ключевой презентации перед инвесторами? Если вы легенда риэлторов Билл Сандерс, ваш ответ «да».

Откуда у супербоссов такое доверие к их ставленникам? Я изучил тысячи страниц опубликованных материалов и взял интервью более чем у двухсот человек. В итоге я пришел к выводу, что значительную роль тут играет врожденная и непоколебимая уверенность в себе. Но все же я обнаружил и более существенный фактор: супербоссов отличает целый набор специфических убеждений и форм поведения, которые и позволяют им больше доверяться подчиненным и более агрессивно делегировать им право принимать решения.

**Супербосс живет для того, чтобы учиться и изобретать.** Эти люди не могут смириться со статус-кво. Супербосс Лорн Майклз сказал мне: «Шоу должно меняться. Да, мы все привыкли, что «шоу должно продолжаться», но не менее важно меняться». Супербоссы все время ждут от самих себя новых идей и хотят, чтобы их сотрудники работали независимо и шли на творческий риск. Один из учеников легенды рекламы и, конечно же, супербосса Джея Чиата вспоминает: «Награждали активных, можно было все. Подойди к Джею с хорошей идеей, предложи так-то и так-то наладить процесс, и он непременно скажет: ''Вперед, действуй''».

Но что делать, если протеже провалят эксперимент? Лидеры, которых я изучил, об этом не особо беспокоились. Кайл Крэг, работавший в Burger King у Нормана Бринкера в 1980-е, вспоминал, как его супербосс откровенно признавался в неудаче со своей прежней затеей, кофейнями Brink’s: «Он никогда не скрывал свои промахи и провалы, и это придавало уверенности всем, кто имел с ним дело». Примите как должное: вы время от времени будете ошибаться, и ваши подчиненные тоже будут ошибаться. Примите это – и вы будете делегировать полномочия по принятию решений и не лишитесь спокойного сна по ночам.

**Супербоссы хорошо знают своих сотрудников.** Они не держатся на расстоянии, как малоудачливое начальство из сериала Undercover Boss. Нет, они передают полномочия, но, что называется, «держат руку на пульсе». Норман Бринкер не просто заглядывал в ресторан, а убирал столы вместе с официантами. Редактор и супербосс Джин Робертс зазывал сотрудников к себе домой и они расходились только далеко за полночь. Такие лидеры, нацеленные на коучинг и развитие, огромную долю своего времени посвящают общению с сотрудниками, следят за их работой и вовремя дают ценную обратную связь.

Регулярное общение с сотрудниками как раз позволяет супербоссам следовать старинному девизу «доверяй, но проверяй». Они могут следить за процессом принятия решения и требовать отчета в режиме реального времени, потому что они находятся на месте. «Рядом с Бринкером сразу было понятно, чего он ждет от тебя, как отчитываться¸ это следовало из его собственных поступков», – рассказывает один из его приближенных.

Из этой готовности супербоссов работать личными коучами проистекает еще одно преимущество: они «заранее поощряют» подчиненных расширять сферы своей ответственности. Супербосс непосредственно общается со своими ставленниками. Он знает их слабости и преимущества. Он видит, какого прогресса удалось достичь тому или иному сотруднику, насколько он готов принять на себя ответственность. Cупербосс составляет индивидуальные планы развития для сотрудников. В таком случае делегирование полномочий превращается в неслучайный, продуманный выбор. У супербоссов старинный девиз звучит иначе: «Наблюдай, учи, доверяй. А потом – проверяй».

**Супербоссы обозначают точные границы делегирования полномочий и принятия решений.** Им не приходится волей-неволей доверяться подчиненным, они формулируют то видение (без компромиссов), которое все окружающие должны усвоить и реализовывать. Исполняя свои рабочие задачи, сотрудники ощущают полную власть над процессом, над всем за исключением этого общего видения. И супербоссы обычно не вмешиваются, следят лишь за тем, чтобы принимаемые решения работали на их видение, а не против него.

Супербосс Lucasfilm Джордж Лукас доверял своей команде определять развитие персонажей, сценографию, музыку «Звездных войн». Он не занимался микроменеджментом, но периодически проверял, как идут дела, и лично сверял творчество сотрудников со своим видением. Поскольку он ясно дал всем понять, что главное – это его видение, он мог уступить помощникам контроль над всем остальным. И это еще одна причина, по которой каждый менеджер должен донести свое видение до команды независимо от того, какое место ее участники занимают в корпоративной иерархии.

Если вы хотите передать команде право принимать решения, вы должны не просто больше доверять вашим сотрудникам. Нужно последовать примеру супербоссов и создать предпосылки для доверия. Укрепить общую атмосферу постоянного эксперимента и изменения. Не отдаляться от сотрудников, делегировать полномочия, но держать руку на пульсе. Задавать определенные границы для принимаемых решений, заранее продумав и представив всем убедительное видение. Если вы проделаете эту подготовительную работу, то сможете делегировать полномочия, не умирая от беспокойства. Тогда процесс передачи полномочий станет таким, каким и должен быть: естественным, увлекательным и ценным и для босса, и для сотрудников.

# Что реально заботит лучших CEO

Ади Игнейшес

главный редактор Harvard Business Review

В начале августа мы провели круглый стол с участием Ларса Ребьена Сёренсена из Novo Nordisk, Мартина Соррелла из WPP и Паб­ло Ислы из Inditex (Сёренсен, Соррелл и Исла заняли первые три места в нашем новом рейтинге лучших CEO мира, подробнее см. [здесь](http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnoe-upravlenie/a18287/) — прим. ред.). Это была видеоконференция: Сёренсен находился в Багсверде (Дания), Соррелл — на Сицилии, Исла — в Артейхо (Испания). Вот о чем мы говорили.   
  
**HBR: Какие самые трудные проблемы стоят сейчас перед генеральным директором?**  
**СОРРЕЛЛ** : Главная проблема — непредсказуемость. Я имею в виду геополитические моменты вроде Brexit, ситуацию на Ближнем Востоке и в Китае, президентские выборы в США. Также усиливается давление инвесторов-активистов, целиком нацеленных на краткосрочные результаты бизнеса. Наконец, многие компании пытаются перейти на принцип составления бюджета расходов с нуля. Не хочу жаловаться на чрезмерную сложность работы — но точно стало труднее.  
  
**Есть ли у вас какой-то особый секрет успеха, о котором никто не знает?**  
**СЁРЕНСЕН:** Если честно, мне кажется, что нашу роль переоценивают. По крайней мере в моем бизнесе успех зависит от всей команды гораздо сильнее, чем кажется публике, особенно в США.  
  
**Каждый из вас руководит компанией уже много лет. Наверняка корпоративная культура постоянно эволюционирует. Меняется соответственно и ваш стиль управления?**  
**ИСЛА:** С одной стороны, управлять компанией нужно рационально. В компании, которую возглавляю я, более 150 тысяч сотрудников и миллионы клиентов. Однако я постепенно понимаю, что надо меньше руководствоваться разумом и больше чувствами. Мотивировать людей и поддерживать командный дух — вот самое важное в работе гендиректора. Чтобы соз­дать атмосферу творчества и инноваций, нужно воздействовать на эмоции сотрудников.  
**СЁРЕНСЕН:** У меня удивительный личный опыт. Я работаю в компании 34 года. Был технократом, а потом пришлось измениться — освоить более широкие навыки, принимать новые вызовы.  
**СОРРЕЛЛ**: Мне вообще становится как-то не по себе, когда говорят о «культуре»: это слово слишком часто употребляют люди, которые просто не хотят делать то, что им поручают. Тем не менее некоторые вещи резко изменили нашу организацию. Прежде всего, технологии. Сегодня в WPP доля цифрового бизнеса — 40%; данных — 25%. Во-вторых, тот факт, что мы работаем в 113 странах. Управлять компанией только из центра невозможно: надо чувствовать местную специфику. И наконец, сегодня мы должны больше ориентироваться на конкретные цели, на интересы потребителей, клиентов — и наших сотрудников.  
**ИСЛА**: Я думаю, что еще важно при всех этих изменениях сохранять дух предпринимательства. Inditex старается управлять компанией так, словно это до сих пор маленький стартап. Мы стараемся проводить поменьше совещаний и вместо официальных презентаций общаемся с сотрудниками прямо возле их рабочих мест.   
У нас очень плоская структура, и право принимать решения есть у множества людей.  
**СОРРЕЛЛ**: К сожалению, чем дольше гендиректор занимает свой пост, тем консервативнее становится. Риски, которые я брал на себя в 1980-х, сегодня наверняка не дали бы мне спать. Чем больше компания, тем страшнее рисковать — особенно сейчас. Это серьезная проблема.   
  
**И какой выход: чаще менять руководство или приглашать новых людей со стороны?**  
**СЁРЕНСЕН:**Когда как. Если дела у компании идут хорошо, лучше продвигать своих: это воодушевляет и сплачивает коллектив. А если у компании фундаментальные проблемы, то, вероятно, нужны новые знания и навыки — и тогда совет директоров ищет того, кто ее встряхнет, за пределами компании.  
**СОРРЕЛЛ**: Трудно сказать, после скольких лет гендиректору надо уходить. Кажется, в среднем главы компаний из списков S&P 500 и FTSE 100 работают лет шесть-семь — и, вероятно, это слишком мало. В таких условиях далеко и не смотришь. Я занимаю свой пост 30 лет. Я не вправе назначать преемника, но наш следующий генеральный почти наверняка будет из своих: я считаю, что это лучший вариант.   
  
**Стало ли труднее руководить молодежью? Правда ли, что поколение миллениума другое и приходится ли вам к нему приноравливаться?**  
**СОРРЕЛЛ:** У нового поколения другое отношение к жизни. Сегодня они не сидят много лет на одном месте, а часто меняют работу — как пчелы, собирающие пыльцу с разных цветов. Мой отец когда-то сказал мне: «Выбери отрасль себе по душе, выстрой репутацию и работай на будущее». Сейчас это не модно. Люди ловят удобные моменты, начинают бизнес, продают бизнес… Выстраивание «долгоиграющего» бренда — исчезающее искусство.  
**СЁРЕНСЕН:** Миллениалы с детства видят, как компании возникают из ничего: современные технологии позволяют быстро создавать проекты, распространять информацию, разрабатывать приложения. Думаю, что поэтому они не готовы тратить силы и вкладываться в одно дело. Но все может измениться, если компания предложит человеку осмысленную работу — тогда он может идти вместе с ней долгие годы и даже десятилетия.  
  
**Насколько важны для вас вопросы природоохранной, социальной и корпоративной ответственности, включенные в рейтинг HBR?**  
**СЁРЕНСЕН:** Все, что мы делаем, должно быть оценено не только по финансовым результатам, но и по тем ценностям, которые наши компании несут в этот мир.  
**СОРРЕЛЛ**: Это и моя позиция. Джон Браун, бывший глава ВР, выразился просто: «Хорошие поступки хороши для бизнеса, но только в долгосрочной перспективе». Мы всегда смотрим на перспективу: учитываем все интересы — сотрудников, потребителей, клиентов, государства, НКО, поставщиков, активистов. Все, что мы скажем или сделаем, может выплыть на первые полосы Financial Times, Wall Street Journal или Harvard Business Review. Мы должны помнить о самых широких последствиях наших действий.  
**ИСЛА**: Тут дело не только в требованиях конкретных сил или общества. Мы верим, что призваны нести миру добро. И эта вера полностью отвечает интересам всех групп — и на пользу финансовым результатам.  
  
**И все же вы говорите о давлении, которое оказывают на вас люди, заинтересованные в крат­косрочных результатах. Объясните мне это.**  
**СОРРЕЛЛ:**Посмотрите на список S&P 500: самые влиятельные компании мира в прошлом году отдали акционерам больше, чем заработали. То есть дивиденды и стоимость обратного выкупа акций оказались больше, чем нераспределенная прибыль. Это означает, что компании начинают осторожнее инвестировать и составляют планы на гораздо более короткие периоды. Рисковать готовы те компании, топ-менеджеры которых не боятся, что их уволят за ошибки. Людей слишком часто наказывают за неудачи, и они не хотят рисковать. В ИТ-компаниях, модных и востребованных, это не так страшно, но в традиционных такое с рук не сойдет.  
**СЁРЕНСЕН:** У нас в Скандинавии особая структура собственности. Моя компания частично принадлежит фонду, который контролирует 70% голосов. С моей точки зрения, подобная блокирующая структура позволяет смотреть очень далеко вперед. Многие скандинавские компании стали глобальными именно благодаря этому. Бывают и промахи — например, когда советы директоров недостаточно сильны, чтобы воздействовать на менеджмент. Но наш успех — следствие того, что я могу объяснить акционерам свое видение компании на годы вперед.  
**ИСЛА**: В конечном счете еще важнее опыт и то, как ты завоевываешь репутацию. У нас не бывает проблем с институциональными инвесторами, и от нас не требуют сиюминутных успехов. Они знают, что у нас за компания и что мы мыслим долгосрочными категориями, хотя обращаем внимание и на ближайшую перспективу.  
  
**Сейчас набирают силу популистские настроения, которые заостряют внимание на проблеме неравенства доходов. Вы ощущаете это?**  
**СЁРЕНСЕН:**Фармацевтика всегда под огнем критики. По рейтингу популярности мы не лучше производителей оружия и табака: зарабатываем на болезнях, проводим опыты на животных, манипулируем генами. Поэтому для нас все это привычно. Мы много лет стараемся заслуживать доверие общественности. И не всегда преуспеваем в этом. Единственный выход — обеспечить полную прозрачность целей компании и донести до людей тот факт, что мы не только обогащаемся, но и приносим пользу.  
**ИСЛА**: Надо признать, что для недоверия есть некоторые основания, среди них — частые корпоративные скандалы. Чтобы завоевать доверие, надо быть прозрачнее, работать честно и верить в то, что делаешь. Скажем, людям не безразлично, что многие большие компании не платят налоги. Поэтому в ежегодном отчете мы стали публиковать суммы всех налогов, выплаченных в разных регионах.  
  
**Еще один раздражитель — вознаграждение CEO. Мартин, вы не раз попадали под обстрел. Как правильно работать с такой тонкой проб­лемой, как заработок главы компании?**  
**СОРРЕЛЛ:**Не мне давать советы по этому поводу, но я считаю правильным соотносить зарплату топ-менеджера с долгосрочными результатами его работы. Добился — заслужил поощрения. И еще надо учитывать, например, то, сколько рабочих мест мы создали по миру.   
**СЁРЕНСЕН:** Согласен, что зарплата руководителей должна зависеть от долгосрочных ­результатов. Но важен еще один момент: внутренняя сплоченность компании. Слишком сильный разрыв в зарплате у высших чинов и рядовых сотрудников может погасить в людях заинтересованность в успехе компании, а она нужна любой организации. Если я буду получать во много раз больше рядового сотрудника, это обязательно аукнется. Слишком высокие оклады топ-менеджмента — одна из важнейших причин недоверия людей к бизнесу.  
**СОРРЕЛЛ**: Между гендиректором, находящимся на посту уже 30 лет, и тем, кто занимает его два года, есть разница. Никто не испытывает признательности к таким людям, как, например, я, за то, что мы вкладываем в бизнес деньги — будь то деньги, взятые в долг у банков, или наши собственные, — держим акции и платим налоги.  
**ИСЛА**: Зарплата должна быть прозрачной и зависеть от результата. Важнее не сократить разрыв в деньгах, а сделать так, чтобы развитие компании было выгодно каждому сотруднику. В прошлом году мы одобрили план участия всех наших людей в прибыли — и, насколько я вижу, люди это оценили.  
  
**Каждый год HBR критикуют за то, что в рейтинге мало женщин. Мы объясняем, что, во-первых, он основан на расчетах, а во-вторых, отражает неприглядную правду: в мире слишком мало женщин — глав компаний. Почему и в 2016 году мы видим все ту же картину?**  
**СОРРЕЛЛ:** Женщин мало в рейтинге, потому что их мало среди топ-менеджеров. Там, где женщины возглавляют производство, подразделения или в нашем случае — агентства, возникает волновой эффект: обладающие властью женщины продвигают других талантливых, амбициозных женщин. Но в других местах у женщин нет таких возможностей — в этом-то и проблема. И еще один момент: я уже много где это говорил (и рискую снова пострадать за это), но в нашем бизнесе женщины полезнее мужчин. Они организованнее, и у них выше эмоциональный интеллект.  
  
**Давайте поговорим о балансе работы и личной жизни. Как вы смотрите на эту проблему и стремитесь ли вы быть примером для остальных сотрудников в этом смысле?**  
**СЁРЕНСЕН:**Я не пример для подражания. Но это вообще сложный вопрос. В Скандинавии очень долгий декретный отпуск. И сегодня многие сотрудники жалуются, что эта привилегия, рассчитанная на защиту семьи и материнства, мешает делать карьеру. Пока вы год сидите с ребенком, компания успевает уйти далеко вперед. И, к сожалению, женщины за тридцать, взяв такой отпуск пару раз, рискуют выпасть из обоймы. Мы пытаемся найти оптимальную формулу для профессионального развития женщин, но пока результатов мало.   
**ИСЛА**: Главе глобальной компании непросто соединять семью и работу. Долгие вечера в офисе, частые поездки по миру. Мне помогает утренняя зарядка: и для физического, и для психического здоровья. Я стараюсь проводить больше времени с семьей или хотя бы сделать так, чтобы это время проходило содержательно.  
**СОРРЕЛЛ**: Я тоже плохой пример. Наша компания работает круглосуточно. Но у меня жена скоро родит, так что пресловутый баланс, похоже, снова станет проблемой.   
  
**Как вы хотели бы, чтобы о вас вспоминали в компании?**  
**ИСЛА:** Мне самому еще рано думать об этом, но я бы хотел, чтобы Inditex воспринимали как компанию, построенную по принципам устойчивого развития, и четкими планами на будущее — и как пример для других организаций.  
**СЁРЕНСЕН:** То, что мы с командой сделали в компании, можно будет оценить лет через 15—20 и только тогда сказать наверняка, были ли наши действия верными. Многие захотят бросить в нас камень. Повторюсь: мне не нравится, когда гендиректоров возводят на пьедестал. Многое зависит от команды. Если честно, успех, которого мы добились за время моего руководства, во многом обусловлен решениями, которые принял еще мой предшественник.  
**СОРРЕЛЛ**: Я разделяю взгляды Ларса на «культ личности». Но признаю, что конкретный человек может многое изменить. Лично я бы хотел, чтобы WPP стала выбором номер один для любого потенциального клиента в маркетинге и рекламе. И чтобы людям, которые ищут новое место работы или только начинают карьеру, в первую очередь приходила в голову наша компания. А меня пусть запомнят как одного из тех, кто помог сделать ее такой.

# 85 истин, которые я понял, будучи генеральным директором

Бывший сотрудник Гугла, ставший основателем стартапа, описывает свой управленческий опыт

1. Это будет сложная работа. Очень сложная! Никакая подготовка или обучение не дает представление о том, что ждет вас на самом деле.
2. В некоторых случаях вам будет хотеться встать и уйти. Не поддавайтесь искушению. Продолжайте двигаться к цели.
3. Будьте готовы к одиночеству. В мире не найдется человека, которому вы сможете рассказать о своей работе все.
4. Неопределенность - вечная спутница всех предпринимателей. Вы никогда не узнаете, что будет с вами через год, месяц или даже неделю. Учитесь мириться с неопределенностью.
5. Иногда вы будете просыпаться в слезах. Не паникуйте, это нормально.
6. Если вы состоите в браке, ваш супруг или супруга будет играть важную роль в вашей жизни. Вы сможете доверить ему или ей все самые сокровенные тайны в обмен на непредвзятый взгляд со стороны и вдохновение в периоды упадка сил.
7. Быть генеральным директором значит делать все своими руками на этапе становления компании и постепенно делегировать полномочия по мере развития.

**Ключевые обязанности**

1. Вы будете принимать множество решений. Если вы будете проявлять чрезмерную осторожность, это замедлит рост компании, а излишняя импульсивность приведет к разного рода ошибкам.
2. Создание и распространение идеологии - это ваша прямая обязанность. Идеологию нельзя создать коллективно. Вы можете выслушать каждого члена команды, а затем выбрать подходящие идеи.
3. Кроме того, вы должны создать культуру и оберегать ее, ведь в конечном итоге, все будут повторять за вами.
4. Основатель и генеральный директор должен в первую очередь заботиться о том, чтобы у компании не заканчивались деньги.
5. Генеральный директор должен принимать активное участие в создании продукта. Ради него можно пренебречь любыми другими функциями.
6. Успех компании зависит от квалификации ее сотрудников. Люди не могут знать всего, но вы обязаны их научить.

**Принятие решений**

1. Принимая решения, вы никогда не будете владеть информацией в полном объеме. В этом случае придется обращаться к интуиции
2. Звучит парадоксально, но интуицию можно тренировать. Лучшие предприниматели принимают правильные решения не потому, что они владеют всей информацией, а потому, что они многое знают. Их интуиция основана на знаниях.
3. Вы будете принимать неправильные решения чаще, чем правильные. Трюк заключается в том, чтобы замечать ошибки как можно раньше, учиться на них и никогда не повторять их снова.
4. Вы должны отвечать за свои ошибки. Люди уважают тех, кто готов признать свою неправоту.
5. Находите время объяснять свои решения. Окружающие вас люди должны знать, как вы мыслите и что стоит за вашими решениями.
6. Не затягивайте с ответами. Иногда скорость ответа важнее, чем его содержание. Впоследствии у вас будет время на то, чтобы скорректировать курс. Лучшее - враг хорошего.
7. Иногда вам придется принимать решения, в которые никто не поверить. Верьте в себя, двигайтесь вперед и помните, что никто не видит картину полнее, чем вы.
8. Принимая стратегические решения, забудьте о рутинных операционных процессах. Избавьтесь от давления. Очистите сознание. Забудьте обо всем, что происходит в текущий момент. А затем подумайте о том, о чем должны подумать. Представьте, как изменится ваше будущее, если вы примете то или иное решение, а не о том, что требуется сделать для этого в настоящем.
9. Вам придется принимать решения, которые будут существенно влиять на судьбу компании, и выводы из них далеко не всегда будут очевидными. Иногда вам придется все тщательно обдумывать, иногда - отдаваться на волю случая.
10. В ретроспективе все хорошие решения кажутся очевидными, потому что объяснять события проще, чем предсказывать их. Если вам кажется, что вы нашли какие-то закономерности, не заблуждайтесь на этот счет.
11. Неудобные решения (например, уволить некомпетентного сотрудника или закрыть неудачную производственную серию) лучше принимать раньше, чем позже.

**Культура**

1. Генеральный директор - хранитель культуры. Самостоятельно определите, что хорошо, а что недопустимо. Если вы не будете постоянно об этом говорить, вашей культуре наступит конец.
2. Всегда проще нанимать тех, кто верит в ваши ценности, чем пытаться переубедить тех, кто в них не верит. Если вы видите, что человек не может вписаться в вашу культуру, не нанимайте его только ради навыков.
3. Вы должны говорить о своей культуре на каждом шагу. Только так она действительно станет культурой.
4. Четкого определения хорошей культуры не существует. Известно лишь то, что она всегда обладает резонансом.
5. Культура динамична. Неизменны лишь базовые положения, тонкости и детали меняются по мере роста и развития компании.
6. Хорошая культура должна поощрять уважение к чужому труду и открытое общение.

**Лидерство**

1. Вы очень быстро поймете, что ваш личный вклад в общее дело несравним со вкладом тех, кого вы можете вести за собой.
2. Вдохновляйте людей собственным примером. Хороший лидер говорит, что нужно сделать, великий лидер показывает, как это сделать.
3. Самое большее, что вы можете дать своим сотрудникам, это время. Столкнувшись с трудностями, люди иногда теряются. В таких случаях они должны знать, что вы готовы прийти им на помощь.
4. Люди всегда будут на вас равняться - даже в том, что они умеют гораздо лучше, чем вы. Не принимайте решения за них. Наоборот, убедите их в том, что они могут принимать решения самостоятельно.
5. Хороший лидер - это тот, к кому не боятся идти с плохими вестями.
6. Принятые в компании принципы исходят от самого верха. Если вы начнете участвовать в политических махинациях, все будут за вами повторять.
7. Ни в коем случае не кричите на подчиненных, даже если все идет не так, как хотелось бы, и вы готовы потерять терпение. Крик - это высшая степень неуважения.
8. Людям нужно вдохновение. Лидер должен вдохновлять их, а это можно сделать с помощью интересных историй.
9. Регулярно разговаривайте со своей кмандой. Частота и продолжительность разговоров зависит от вас. Вы можете встречаться на полчаса каждую неделю или на три часа раз в месяц. Лично я провожу общие собрания каждый месяц. За последние три года посещаемость таких собраний составила в среднем 80%.
10. Немногие сотрудники решатся вас критиковать, особенно если вы высказываете свое мнение слишком активно. Это может создать ложное ощущение того, что вы всегда и во всем правы. Этот эффект можно нетрализовать - позвать на помощь сторонних консультантов, которые не побоятся открыто выразить свое мнение, или организовать культуру, в которой люди не будут вас бояться.

**Самоуправление**

1. Прежде всего, необходимо научиться управлять своим временем. Время - это ценный ресурс, который нельзя тратить понапрасну. Откажитесь от всего ненужного.
2. Научитесь эффективно пользоваться электронной почтой. Вне зависимости от средств коммуникации, которыми пользуются ваши сотрудники, без почты в наши дни не обойтись.
3. Наведите порядок в календаре. Каждое воскресенье анализируйте все то, что вам предстоит сделать в течение недели.
4. Управляйте потоками денежных средств. Ежемесячно составляйте отчеты, описывающие ваши доходы и расходы (с учетом выплат сотрудникам и средств, хранящихся на счетах в банках). Организуйте процесс, который позволял бы вам регулярно получать нужную информацию.
5. Все, что происходит в компании, касается лично вас. Рано или поздно информации станет слишком много. Научитесь с этим справляться.

**Управление персоналом**

1. Наймите HR-специалиста как можно раньше (в частности, как только численность коллектива превысит 30 человек).
2. Чем раньше вы внедрите систему управления качеством работы, тем лучше. Поначалу вы будете знать, кто и чем занят, но при расширении вы потеряете контроль над ситуацией. Формальные процессы жизненно необходимы компаниям с численностью штата более 40 человек.
3. Личное общение - это важно. Минимум раз в месяц беседуйте наедине с теми, кто подчиняется непосредственно вам, и внедрите эту практику для всех руководителей. В книге "Высокопроизводительное управление" Энди Гроув рассказывает о том, как правильно проводить личные встречи.
4. Задавайте цели. Каждому сотруднику нужны цели, к которым он мог бы стремиться. Многие люди работают не слишком хорошо не потому, что не хотят, а потому, что никто не указал им верное направление. Обсуждайте цели ежеквартально.
5. Обеспечьте обратную связь. Давайте негативные и позитивные отзывы в одной и той же манере. Всегда готовьтесь к подобным разговорам. Негативные отзывы должны основываться на фактах, а не на ощущениях. Не стройте высказывания по принципу бутерброда, а говорите все как есть.
6. Любой негативный отзыв должен сопровождаться рекомендациями о том, как можно улучшить ситуацию. В противном случае вы просто потратите время впустую.
7. Признание. Всем людям необходимо признание. Признавайте их заслуги как можно чаще. Никогда не откладывайте хвалебные речи на потом. Будьте искренни в том, что говорите.
8. Обычно люди уходят не потому, что им мало платят, а потому, что им кажется, будто к ним относятся несправедливо. Вы не обязаны соревноваться с другими работодателями в том, кто больше заплатит, но ваши сотрудники должны знать, что у вас есть понятия о справедливости.
9. Организуйте процесс адаптации. В небольших компаниях людям проще понять, что происходит вокруг. Если же у вас в штате трудятся 30 и более человек, новым сотрудникам будет непросто во всем разобраться. Организуйте процесс адаптации, чтобы упростить знакомство новичков с коллегами и производимыми продуктами.
10. Организуйте строгую отчетность. Вы должны владеть полной информацией о том, что происходит в компании. Со временем этой информации будет все больше и больше, и вы не сможете справляться с ней в одиночку. Обсудите процесс обработки информации с теми, кто подчиняется лично вам. Запланируйте личные встречи с главами отделов не реже, чем раз в 14 дней.

**Собрания**

1. Вам придется проводить собрания, нравится вам это или нет. Ваша цель заключается в том, чтобы сделать их максимально результативными. Собрания бывают двух типов: на одних необходимо принимать решения, а на других - получать новую информацию. Результативность собраний первого типа полностью зависит от вас, а второго типа - от того, насколько хорошо вы обучили свою команду. Если на собрании звучит знакомая информация, а ваше слово не требуется, вы можете его не посещать.
2. В книге "Высокопроизводительное управление" Энди Гроув пишет о концепции "председателя собрания". Это человек, который управляет процессом, организует обсуждения и принимает решения. Генеральному директору приходится исполнять роль председателя на многих собраниях. Если вы придете на собрание неподготовленным, вы потратите свое и чужое время впустую. Общее правило звучит так: к собранию, которое длится час, необходимо готовиться не меньше получаса.
3. Вы не должны нести ответственность за все собрания. Будучи основателем компании, вы наверняка захотите вести все собрания, где требуется ваше участие. Не делайте этого!
4. Узнав о собрании, недвусмысленно спросите, нужны ли вы на нем. Если это так, попросите в общих чертах обозначить, что конкретно от вас требуется. Если основание не кажется вам резонным, воздержитесь от участия в собрании.

**Прием на работу**

1. Как бы вы ни старались, вы все равно будете совершать кадровые ошибки. Методов ведения собеседования, полностью исключающих ошибки, по-прежнему не существует, поэтому не казните себя.
2. Процесс приема на работу должен быть объективным. У каждой роли должна быть объективная оценка, как у заданий.
3. Не спрашивайте людей о том, что они делали в прошлом. Сосредоточьтесь на том, что им предстоит сделать.
4. Всегда готовьтесь к собеседованиям. Составляйте списки вопросов, которые вы планируете задать. Очередность соблюдать необязательно.
5. При проведении коллективного собеседования попросите других представителей вашей компании сформулировать свое решение однозначно ("да", "нет", "возможно"). Если они единогласно дадут отрицательный ответ, вывод будет очевиден. Нанимайте кандидата только в том случае, если за него проголосовало большинство.
6. Спрашивайте людей об ошибках прошлого. Их промахи расскажут о них больше, чем успехи.
7. Поставьте перед собой цель - например, проводить минимум 15 собеседований в неделю в течение двух лет.
8. Не ищите закономерности - их нет. Некоторые люди умеют проходить собеседования, а некоторые не умеют.
9. Вам нужно вычислить сотрудников, которые поддержат вас, когда начнутся проблемы. Нанимая новых сотрудников, ищите в первую очередь тех, кому можно доверять.

**Привлечение финансов**

1. Хотите вы того или нет, вам придется искать и привлекать материальные ресурсы. Постоянно совершенствуйте свой бизнес-план, чтобы иметь возможность представить его где угодно и когда угодно.
2. Привлечение финансов - это не знаковое событие и не достижение. Это необходимое зло.
3. Для привлечения финансов необходимо уметь рассказывать яркие истории. Чем больше фактов, тем интереснее для инвесторов.
4. Выбирайте инвесторов с умом. С ними вы будете принимать самые сложные решения, поэтому это должны быть люди, способные работать в команде.
5. Удобство важнее денег. Лучше получить на полмиллиона меньше, но при этом иметь свободу действий.
6. Ищите средства не тогда, когда они вам нужны, а тогда, когда у вас все хорошо.
7. Ищите как можно больше средств. Помните, что иногда события развиваются быстро и непредсказуемо, и подушка безопасности может понадобиться в любой момент.
8. Выработайте иммунитет к отказам. Помните, многие отказывают вам не потому, что вы недостаточно хороши, а потому, что не понимают, чем вы занимаетесь. Девяносто девять "нет" стоят одного "да".
9. Не позволяйте процессу привлечения средств поглощать все ваше время. Это первостепенная, но далеко не единственная обязанность. Не пренебрегайте другими делами только потому, что вам нужно искать средства.

**Что нужно делать**

1. Читайте как можно больше. Поставьте перед собой цель прочитывать минимум одну книгу в месяц.
2. Развивайте сеть контактов. Если ваша компания была создана недавно, встречайтесь с самыми разными людьми. Позже вы сможете выбирать, с кем общаться.
3. Не забывайте отдыхать. Не вините себя за то, что взяли выходной - вам это нужно больше, чем кому бы то ни было. Устраивайте неожиданные выходные как можно чаще. Вы удивитесь, какие мысли приходят в голову, когда вы расслаблены.
4. Вам придется много выступать публично - как перед сотрудниками, так и перед посторонними людьми. Делайте это сознательно. Репетируйте каждое выступление.
5. Вы должны уделять как можно больше внимания недостаткам. Достоинства говорят сами за себя. Постоянно думайте о том, что может пойти не так.
6. Занимайтесь спортом. Руководство компанией негативно влияет на психическое здоровье. Спорт - единственный способ сохранить здравомыслие. Выберите то, что вам по душе, и занимайтесь минимум 5 раз в неделю.
7. Вам придется постоянно вести переговоры - с инвесторами, клиентами, сотрудниками, кандидатами и т.д. Оттачивайте мастерство ведения переговоров, будьте готовы идти на компромиссы.
8. Сказав чему-то "да", вы будете вынуждены сказать "нет" чему-то другому. Говорите "да" с умом.

# Миллиардеры владеют тремя уровнями мышления

19.12.2017

«Великие мыслители, руководители и предприниматели отличаются тем, что видят реальность на более глубоком уровне. Это помогает им играть в шахматы, когда все другие играют в шашки».

Майкл Симмонс, предприниматель и бизнес-тренер, на страницах Medium.com [**рассказал**](https://medium.com/the-mission/self-made-billionaire-there-are-three-levels-of-reality-and-most-people-are-stuck-in-level-one-ad5a1bf5ad76), что на самом деле есть три уровня реальности, но большинство людей застревает на первом, даже не подозревая о существовании второго и третьего.

— Все великие мыслители, руководители и предприниматели отличаются тем, что видят реальность на более глубоком уровне. Это помогает им играть в шахматы, когда все другие играют в шашки. Это как известные картинки, на которых можно увидеть или утку или кролика: нужно сделать так, чтобы вы видели и утку, и кролика.

Миллиардер, бизнесмен и [инвестор](http://ekb.dk.ru/wiki/investor#binding) Рей Далио основал Bridgewater Associates, крупнейший хедж-фонд в мире. Недавно он написал книгу о собственных принципах жизни и работы, в которой описал три уровня реальности, которые необходимо понимать.

**Уровень 1. Получение вещи**

Большинство людей живет на этом уровне. Грубо говоря, это составление списка дел, от самых важных до незначительных, и следование этому списку. Вам нужно сделать что-то просто потому, что надо, от этого зависит ваша [зарплата](http://ekb.dk.ru/wiki/zarplata#binding), заключение сделки и так далее. От вас постоянно зависит множество вопросов, вы стараетесь все их решить, чтобы в конечном итоге иметь крышу над головой, холодильник с продуктами и машину в гараже.

Далио называет этот уровень реальности метелью — все вокруг кружит, но в итоге ничего, кроме снега, вокруг не остается.

**Уровень 2. Принципы**

На этом уровне люди ценят деятельность не только за ее конечный результат — [деньги](http://www.dk.ru/wiki/dengi#binding) в кармане — но и за главные принципы, правила игры, за те умения и выводы, которые вам в итоге достанутся.

Суть в том, что деньги, которые получают на первом уровне, заканчиваются, a вот навыки и знания, умения — никогда. Этот тот жизненный опыт, который поможет вам развиваться дальше, в любом направлении.

На этом уровне человек ценит систематические знания о мире и людях, которые необходимы для успешной жизнедеятельности. Понятые знания помогают не только больше зарабатывать, создавать лучший продукт, но и быть лучшим родителем и супругом, наслаждаться дружбой, общаться с представителями иных культур, разбираться в основах политики и религии.

Любая неудача — это в итоге крайне ценный опыт. Проблема лишь в том, что общество не привыкло мыслить таким образом, действия человека чаще всего оцениваются по тому, какого конкретного, физического результата он сумел достичь.

Второй уровень реальности похож на ситуацию, когда человек стоит на вершине горы на фоне ясного неба и смотрит на метель, бушующую внизу.

**Уровень 3. Алгоритмы**

Это тот уровень, за который Рея Далио подвергли жесточайшей критике. Дело в том, что бизнесмен использовал свои принципы и превратил их в алгоритмы на компьютере. Теперь он использует их, чтобы эффективнее инвестировать и принимать лучшие решения.

Компания Далио, Bridgewater, разработала несколько приложений, которые сотрудники используют для принятия правильных решений. Алгоритм включает в себя множество данных: исторические факты, особенности взаимоотношений людей, последние достижения науки и так далее. Программа просчитывает то, насколько успешным может быть то или иное решение. Со временем удалось добиться того, что этим алгоритмам в компании  Bridgewater  доверяют 98% решений.

То есть на третьем уровне Далио не позволяет общим принципам второго уровня оставаться таковыми. Он систематизирует их и показывает, как все в этом мире взаимодействует.

Визуализация сложных систем как машин, выяснение причинно-следственных связей внутри них, запись принципов для их решения и передача их в компьютер, чтобы он мог принимать решения за меня, стали стандартными практиками, — говорит бизнесмен.

Конечно, такой подход тут же вызвал возражения: хаос и жизненные случайности не позволяют сводить решение сложных вопросов или развитие отношений между людьми к просто инженерной задаче, — заявили люди. Однако Далио и не говорит, что его машина идеальна, но настаивает, что она — надежный советник по принятию решений.

Конечно, создать такую машину может себе позволить только огромная [корпорация](http://nn.dk.ru/wiki/korporaciya#binding). Но и обычные люди могут использовать этот принцип. Принимая решение, мы часто игнорируем важные вопросы, надеясь, что «все обойдется». Это и принятие в команду человека, в котором не уверены, и регистрация отношений с человеком, жизненные принципы которого противоречат вашим. Во всех этих случаях машина замигала бы красной кнопкой, показывая, что делать этого не следует. Люди же стараются просто игнорировать негативные факторы, концентрируясь только на положительных моментах. Да, наш мозг предпочитает делать именно так, особенно когда вам чего-то очень хочется.

Помните: у нас есть всего 24 часа в сутки. Для того, чтобы использовать их по полной, нужно не просто зарабатывать деньги, нужно получать опыт из всего, что есть вокруг, учиться постоянно, и не давать своему мозгу концентрироваться только на «плюсах» того или иного решения. Только комплексный анализ проблем с применением всего накопленного опыта позволит вам расти во всех жизненных областях максимально стремительно.

Нужно фокусироваться на всех треух уровнях реальности, a не только на первом, только тогда жизнь станет многомерной и осмысленной.

# 10 привычек признанных лидеров

Алексей Прохоренко Руководитель проекта, Санкт-Петербург

Если вы хотите стать абсолютным лидером, которому безоговорочно доверяют, вам необходимо научиться вызывать симпатию.

Тираны и кумиры с блестящим видением завоевывают последователей, но ненадолго. Они опустошают самых преданных единомышленников, даже не понимая их истинного потенциала.

Если попросить вас описать лучшие и худшие качества лидеров, с которыми вам приходилось работать, вы интуитивно проигнорируете врожденные характеристики, такие как интеллект, открытость и привлекательность, и назовете качества, полностью находящиеся под контролем человека – доступность, скромность и позитивный настрой.

Эти и подобные характеристики описывают лидеров, которые обладают навыками эмоционального интеллекта. Данные опроса более миллиона человек, который провело консалтинговое агентство TalentSmart, показывают, что лидеры, обладающие этими характеристиками, не просто более симпатичны, чем остальные, а значительно превосходят тех, кто не обладает такими качествами.

Стать признанным лидером – целиком в вашей власти, и главное в этом вопросе – эмоциональный интеллект. В отличие от врожденных качеств, это гибкий навык и он поддается улучшению через некоторые усилия.

Вот десять способов поведения, которые делают лидера более привлекательным.

1. Они устанавливают личные связи

В разговоре они создают такую атмосферу, что даже в переполненной комнате собеседник чувствует, будто общение идет с глазу на глаз. Они общаются на очень личном эмоциональном уровне. Они никогда не забывают, что перед ними человек со своим внутренним миром – настоящие лидеры внимательны к нему.

2. Они доступны

Вы наверняка знаете людей, у которых есть время для вас, только если вы им тоже зачем-нибудь нужны. Уважаемые лидеры убеждены, что каждый человек стоит времени и внимания, независимо от его статуса. В общении с ними все чувствуют свою значимость, потому что лидеры убеждены, что каждый человек ценен.

3. Они скромные

Мало что убивает симпатию так же, как высокомерие. Лидеры не ведут себя, как будто они лучше вас, потому что они не считают себя лучше вас. Они воспринимают свою лидерскую позицию не как источник престижа, а как дополнительную ответственность за тех, кем руководят.

4. Они позитивны

Лидеры придерживаются позитивного взгляда на вещи, и это проявляется даже в том, как они относятся к происходящему. Они не должны отчитываться перед советом директоров, но делятся своими идеями и видением. Они не должны посещать завод – они проводят встречи с работниками, которые делают продукт для их компании. Они не изнуряют себя диетами, а используют преимущества от здоровой пищи.

Даже однозначно негативные ситуации лидеры оценивают исходя из радужных надежд на будущее, будучи уверенными в том, что они могут сделать завтра лучше, чем вчера.

5. Они уравновешены

Лидеры спокойно воспринимают свои достижения и провалы. Они не трубят в рога в случае успеха и не паникуют, когда все идет не так. Они наслаждаются успехом, однако это не кружит им голову, а в случае неудачи с готовностью признают ее, но не переживают слишком глубоко. Они в равной степени извлекают уроки из удач и поражений.

6. Они щедрые

Нам всем приходилось работать с людьми, которые осознанно не делились знаниями или ресурсами. Такие люди боятся, что вы затмите их, если они дадут вам доступ к тому, что вам необходимо для выполнения работы.

Признанные лидеры неизменно щедро делятся своими контактами, знаниями и всем, к чему имеют доступ. Они больше, чем кто бы то ни был, хотят, чтобы вы преуспели, потому что знают, что это часть их работы, и они достаточно уверены в себе, чтобы не волноваться, что их работа будет выглядеть хуже на фоне вашей. На самом деле они уверены, что ваш успех – это и их успех тоже.

7. Им чуждо лицемерие

Признанные лидеры заслуживают доверия и восхищения своими поступками, а не только словами. Многие лидеры говорят, что для них важна искренность, но признанные лидеры демонстрируют искренность каждый день. Даже очень обаятельный лидер не завоюет уважения, если его харизма не будет основана на искренности.

8. Они прекрасно разбираются в людях

Признанные лидеры обладают способностью «читать» людей, потому что невербальное общение гораздо более информативно, чем произнесенные слова. Они обращают внимание на выражение лица, язык жестов, интонации, чтобы понять, что действительно говорит собеседник.

Другими словами, они обладают наивысшими социальными навыками, высоким уровнем эмоционального интеллекта.

9. Они ценят таланты

Кто-то из писателей сказал: «Харизма – это не столько умение заставить других любить вас, сколько умение заставить других полюбить себя, когда вы рядом». Признанный лидер не только видит лучшее в людях, но делает так, чтобы и другие это тоже увидели. Они выявляют таланты других людей, чтобы каждый становился лучше и улучшал свою работу.

10. Им есть что сказать

Еще одна цитата: «Харизма помогает обратить на себя внимание. Но как только вы это сделали, необходимо показать, кто вы есть». Признанные лидеры понимают, что их опыт и знания имеют ключевое значение для всех, кто за ними следует. Поэтому они много общаются, чтобы делиться с людьми чем-то важным (в отличие от поверхностных бесед).

Признанные лидеры не пытаются казаться тем, кем они не являются. Им это не нужно. У них есть ценности, которыми они делятся со своей командой.

Подведем итоги

Признание не является врожденной способностью. Это приобретенный навык, который имеет ключевое значение для успеха в карьере. Вы можете наблюдать за тем, как этими навыками пользуются другие люди, повторять то, что они делают, адаптируя это к своему персональному стилю. Попробуйте эти десять стратегий и понаблюдайте за своей привлекательностью.

# Почему книги о Джобсе и Брэнсоне не сделают из вас миллиардеров

Иван Просветов 03 октября 2017

Кажется, этот рекорд до сих пор не побит. Когда в 2011 году Уолтер Айзексон выпустил биографию Стива Джобса, за первую неделю продаж она разошлась почти в 380 000 экземплярах. Российское издание книги три месяца подряд лидировало в разделе мемуарной литературы интернет-магазина Ozon. 700 страниц довольно убористого текста. И эти бумажные «кирпичи» раскупались.

Почему жизнеописания успешных предпринимателей (а также мемуары, интервью, лекции) пользуются неизменно высоким спросом? Ответ лежит на поверхности: людям нужны примеры для подражания. Они ищут секреты, рецепты, озарения, хотя бы полезные советы. А лучше всего обнаружить волшебную палочку. На одном бизнес-тренинге я видел представителя такого типа: вы скажите мне – как, и я буду делать, я старательный. Только скажите.

Однако любой опыт уникален. Когда-то я брал интервью у основателя IKEA Ингвара Кампрада и спросил, реально ли повторить его успех, шведский миллиардер шутливо всплеснул руками и ответил: «Конечно! Можете хоть сейчас пойти на почту и для начала купить пачку открыток». Свои первые деньги он заработал ребенком, продавая спички, открытки и карандаши в родной деревне. Стать таким великим человеком, как Стив Джобс, мог только мальчик, родившийся 24 февраля 1955 года у двух студентов и отданный в семью автомеханика, который и познакомил подросшего пасынка с азами электроники. Все закладывается в детстве, и тут нет никакого секрета.

Разумеется, в жизни есть масса развилок. Директор школы, где учился Ричард Брэнсон, на прощание сказал ему: «Ты либо сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером». Вопрос характера, темперамента и наклонностей – отдельная тема. Олег Тиньков, например, считает, что предприимчивость, готовность к риску – это особенность нервной системы. В интервью для Forbes, в котором я участвовал, он объяснял так: «Я вот фрирайдом занимаюсь. Подъезжаем десять человек к горе на Камчатке. Все одного возраста, примерно одного уровня. Три человека прыгают, остальные стоят. Так и в бизнесе — кто-то боится принять решение, кто-то – нет».

Полезные советы и примеры – да, они бывают, и они очень даже нужны. Но это не более чем рабочие инструменты, которые в разных руках будут приносить разные результаты. Учиться на чужом опыте, конечно же, можно. Но не копировать. Надежнее метода собственных проб и ошибок никто еще ничего не придумал.

Процитирую еще одно интервью из Forbes. Таких, как Дмитрий Костыгин, называют серийными предпринимателями – он совладелец «Юлмарта», «Рив Гош», «Улыбки радуги», фабрики «Любимый край», бывший акционер сетей Colin’s и «Лента». Разумеется, мы затронули в беседе вопрос успеха. «У меня иногда спрашивают, как заработать миллион «евродолларов». Я могу поразглагольствовать: копать глубже, кидать дальше. На самом деле, как решить эту задачу – допустим, взять и приумножить некий ресурс в 100 раз, я не знаю, – признался он. – Но я пытаюсь ее решать. Мои опыты в прошлом привели к неким выводам, как минимум я стал понимать, какими методами ее не решить».

Недавно в лектории BBDO я встретил Дмитрия Кибкало – основателя сети магазинов «Мосигра». Когда я в 2011 году писал о нем, среднемесячная выручка «Мосигры» составляла 15 млн рублей. Теперь она почти в 3,5 раза больше. Как ни странно, по словам Дмитрия, в компании «до сих пор делают ошибки, едва ли не каждый день». Он уверен, что личный опыт – это лучшее платное обучение, а все, что не убивает, делает нас сильнее. Но никогда не лишне спросить совета у того, кто уже прошел ту ситуацию и решил проблему, к которой ты только подходишь. Может пригодиться.

На мой взгляд, читать бизнес-литературу, в том числе биографии, ходить на лекции и форумы, чтобы послушать успешных, стоит, следуя классическому правилу менеджмента: выслушай всех и прими свое решение. И вообще, как говорил один мой бывший начальник, успех – это настолько разнообразная штука, что лузеров в мире почти нет.   
Именно поэтому на Medium в последние пару лет популярны не истории успеха стартапов, а истории их провалов. И могу с уверенностью сказать, что из failure stories я вынес гораздо больше полезного, чем из success stories. Вообще, прочитав некоторое количество биографий успешных людей, начинаешь понимать, что всем им в какой-то момент просто повезло, а их талант и способности просто позволили дожить идее, компании, бизнесу до этого момента.

# «Для меня не проблема признать: я облажался, давайте все поменяем»

Александр Воробьев/"Ведомости" Фото: Максим Стулов/"Ведомости"

Тони Фернандес признает: он любит рассказывать похожую на сказку историю AirAsia в надежде, что она вдохновит слушателей. В 2001 году Фернандес оставил руководящий пост в южноазиатском подразделении Warner Music, заложил дом и купил с партнером у госкомпании стоящую на пороге банкротства AirAsia Berhad, имевшую $10 млн долгов, два старых самолета, но зато 250 сотрудников. Авиакомпания стала первым лоукостером в Азии, модель оказалась востребованной: уже через год AirAsia рассчиталась с долгами, в 2003 году начала создавать дочерние авиакомпании с крупными местными партнерами в Индонезии и Таиланде и все время стремительно росла. Сейчас в AirAsia Group восемь авиакомпаний под одним брендом, в парке у них 181 самолет, в этом году группа планирует перевезти 60 млн пассажиров.

В 2007 году Фернандес с партнерами создали сеть отелей эконом-класса Tune Hotel – сейчас это 32 гостиницы, из них 18 в Малайзии, восемь в Великобритании, остальные в Индонезии, Индии и Кении. А в 2010 году он начал инвестировать для души: купил автогоночную команду Formula 1 (выступала в сезонах 2010–2014 годов – сначала под названием Lotus, с 2012 года – Caterham), в 2012 году купил английский футбольный клуб Queens Park Rangers.

Еще бизнесмен известен неформальным стилем одежды и общения, за что его часто сравнивают с эксцентричным миллиардером Ричардом Брэнсоном.

В марте Фернандес написал в Twitter, что AirAsia X, которая оперирует парком дальнемагистральных судов, хочет летать в Россию. В октябре он впервые посетил страну и рассказал, что укрепился в этом намерении.

В Россию с любовью

– Вы приняли окончательное решение – будете летать в Россию?

– Будем. Лично я – «за». Сегодня особенно: я впервые в России и получил наслаждение от прогулки по Красной площади, общения с людьми. Уже отправил сообщение своей команде, что надо начинать действовать, мы можем летать в Москву из Бангкока и Куала-Лумпура. Первым будет Бангкок, моя команда оценивает это направление. Правда, я очень демократичен, они могут меня просто игнорировать (смеется). Но большинство в команде восприняло тему позитивно. Я буду ее подталкивать.

– Когда думаете начать? С какой частотой?

– Ежедневно, это точно. Я хочу начать как можно скорее. Но это зависит от получения направлений, разрешений и т. д. Не могу точно сказать. Надеюсь, через шесть месяцев.

– В какой московской аэропорт полетите?

– Не имею понятия. Кто предложит лучшие условия – это решит моя команда. А вы бы в какой предпочли?

– В Москве три больших развитых аэропорта...

– Да-да, три.

– ...и недавно открылся четвертый – небольшой, позиционирующийся в том числе как аэропорт для лоукостеров.

– О! Тогда пойдем туда, если, конечно, предложат лучшие условия. Как он называется?

– «Жуковский».

– «Жу-ков-ский»? Я не знал об аэропорте для лоукостеров, это хорошая информация. А людям туда легко добраться? Он далеко от центра Москвы?

– Конкуренты [аэропорта] говорят, что добираться очень сложно. Сам аэропорт – что просто.

– Мы это проверим. Хотя я думаю, что отовсюду в России добраться тяжело (смеется), потому что пробки ужасные. Как в азиатском городе. В любом случае, если люди летят 9–10 часов и цены хорошие, не играет большой роли, в какой аэропорт они прибудут.

– Исследовали российский рынок?

– Моя команда исследовала. Но я думаю больше не о русских, посещающих Азию, а об азиатах – Россию. Хотя Азия тоже огромный рынок для русских туристов. В Москве 20 млн человек, в Азии 3 млрд человек, и многие хотят посетить Россию. Мое видео в Facebook с Красной площади за два часа посмотрело 60 000 человек. Я получил 300 комментариев, и все спрашивают: когда вы полетите в Россию, когда вы полетите в Россию? Я встречаюсь сегодня с малазийскими студентами, а раньше даже не знал, что в России учатся малазийцы. У России такая история! Столько всего есть показать! Если мы не сможем раскрутить Россию, то мне тогда и CEO быть не стоит. Но, думаю, проблем не будет.

– Почему решили выходить в Россию именно сейчас? Наш рынок авиаперевозок в кризисе.

– Мы сильны в кризис. Я запустил авиакомпанию в 2001 году через три дня после 11 сентября. Мы росли во время всех кризисов, в такие периоды всегда были хорошие возможности. Гуляя по Красной площади, я никакого кризиса не почувствовал – люди выглядели счастливыми, охотно тратили.

– Так это иностранцы.

– Для приезжих все в России намного дешевле, так как рубль слаб. И для россиян, которые хотят посетить другую часть света, Азия скорее всего дешевле, чем большинство других мест. Я думаю поэтому, что наш выход будет win-win.

– Вы бизнес во время визита не обсуждали? С чиновниками не встречались?

– Нет, я приехал только выступить на форуме (самые интересные фрагменты выступления Фернандеса на форуме «Атланты» читайте в материале [«Раз в месяц я работаю грузчиком»](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p18240/) – прим. «HBR – Россия»). С чиновниками встречался в Малайзии в марте – со спикером вашего парламента [Валентиной Матвиенко], с послом [России в Малайзии Валерием Ермоловым]. Они приглашали нас летать, очень эмоционально пообщались. Но с авиационными чиновниками еще не встречался. Может, после вашего интервью (смеется).

– Вас так легко зазвать на мероприятие?

– Они [организаторы форума] мне заплатили.

– Шутите?

– Нет, правда (смеется). Где бы я ни выступал, я выставляю счет, а деньги идут в благотворительный фонд AirAsia. Даже за деньги мне предлагают очень-очень-очень много туров. Но в Россию я просто хотел приехать, это было win-win. Никогда не был здесь, еще ребенком хотел сходить на Красную площадь. А мне уже 52. Сколько фильмов сняли на Красной площади! С Джеймсом Бондом, другие.

– «Миссия невыполнима».

– Да, «Миссия невыполнима». Он мне не понравился. Россия романтична, для меня это было как увидеть Эйфелеву башню или мост «Золотые Ворота». Вы, ребята, этого не понимаете, так как видите ее каждый день. Но для гостей это реально круто.

И я люблю общаться, встречать новых людей, рассказывать нашу историю, может, она вдохновит кого-то. У России много общего с Азией: сильный контроль государства, много государственных предприятий, государственные бизнесы очень переплетены.

– Еще коррупция.

– Об этом лучше помолчу. Мне же надо получать назначения (смеется). Но мы это всё победили. И мы показали, что это можно сделать. До этого я продавал музыку, записи Мадонны, Фила Коллинза, а потом мы запустили авиакомпанию против государственного перевозчика (Malaysia Airlines) и перевезем [в этом году] 60 млн человек. Прекрасно, что в России есть предприниматели, которым хватает смелости конкурировать с «Аэрофлотом».

– Вас не обескураживает история с командой вашего бизнес-джета, нескольких человек из которой не пропустили через российскую границу в «Шереметьево» и они сутки остаются в самолете? Энтузиазма к России не убавляет?

– (Очень серьезно.) Это не буду комментировать. Как вы вообще узнали?

«Моя работа – превращать алмазы в бриллианты»

– В чем причины успеха AirAsia?

– Люди, моя команда – на 100%. У нас прекрасный персонал.

– Тогда другой вопрос: где вы их взяли?

– А-а! У меня дар находить нужных людей, которые, в свою очередь, находят людей. Лучшее в AirAsia – это то, что мы даем людям шанс стать лучшими. Моя работа – превращать алмазы в бриллианты. Я думаю, слишком многие компании не понимают, что их главный актив – это люди. Слишком многие считают, что главный актив – СЕО, или финансовый директор, или владелец. У нас другой подход, и это наша главная причина успеха. У нас есть молодые ребята, которые раньше были разносчиками и стали пилотами. Наш гендиректор – из скромных инвестбанкиров.

– А если вы ошибаетесь в людях?

– Это случается часто. Не все, кого я выбираю, становятся бриллиантами. Я совершаю ошибки. Это вторая главная причина успеха: большинство СЕО, совершая ошибки, не признают их тут же и продолжают ошибаться. Для меня не проблема признать: я облажался, давайте все поменяем, пока не стало слишком поздно.

На российском ТВ мне сказали, что в России с сервисом непросто. Спросили: вы, наверное, много инвестируете в сервис? Нет, просто забота о персонале – мой приоритет. Дело не в обучении, нельзя научить улыбаться и быть приветливым. Вы должны быть счастливы на работе и получать от нее удовольствие и тогда будете приветливым.

– А какие-нибудь «авиационные» причины успеха есть?

– Люди, только люди. Почему многие авиакомпании неэффективны? В основном из-за людей. Теряют из-за пилотов, теряют из-за техников. Одни никогда не разговаривают с другими, организация очень дисфункциональна. Например, вы можете просить пилота: «Экономь топливо». Но решать все равно ему. Дает ли он на взлете полную тягу [при этом расход топлива максимальный], что аж вжимается спиной в кресло? Как он сажает самолет? Как работает с инженерами? Мы очень эффективны в разрушении этих невидимых стен.

– Ваша головная малазийская AirAsia Berhad владеет в авиакомпаниях группы в других странах неконтрольными пакетами. Были конфликты с контролирующими партнерами?

– Никогда.

– Как такое возможно?

– Коммуникации. Общение друг с другом. Работа друг для друга. Быть друзьями, а не партнерами.

– Такая модель в России возможна.

– Да. Но я не знаю Россию достаточно хорошо. Это мой первый визит в страну, и сказать, что я собираюсь создать здесь авиакомпанию, было бы безумием. Да, страна огромная, население 150 млн – лоукостеры вам нужны. Но я не знаю, что думает правительство по этому поводу, что думает «Аэрофлот». Поэтому я в первую очередь сосредоточен на своей экспертизе в Азии.

– В какой форме группа зарабатывает на дочерних авиакомпаниях в других странах?

– Мы получаем плату за управление, роялти за использование бренда AirAsia, дивиденды.

– Каковы долгосрочные цели компании?

– Это любимый вопрос многих людей. Никогда не знаю, как на него ответить, потому что мы растем так быстро. 15 лет назад было два самолета, сегодня – под 200. Я хочу быть хорошо известным брендом во всем мире. Если будем так же известны, как Coca-Cola, будет здорово. Не хочу выражаться, как «Мисс Вселенная», но мы хотим связать как можно больше стран и помочь им лучше понять друг друга. Физические связи – это большая разница с e-mail, YouTube. Хочу зайти в как можно большее количество мест, особенно города поменьше. В больших городах всегда большой трафик. «Теперь летать могут все» – таков был мой девиз, когда мы открывали лавочку. Когда я запустил AirAsia, только 6% малазийцев летали. Теперь все могут. Если мы можем делать перелеты демократичными, это уже что-то... Знаю, что звучу, как «Мисс Вселенная».

– Почему AirAsia и Malaysia Airlines – такие злые конкуренты, по публикациям кажется – даже враги? Ведь лоукостер, по идее, не конкурирует с традиционным перевозчиком.

– Лучше всего описать ситуацию в мусульманском контексте, хотя я христианин. Мусульманин может иметь четыре жены, вторая жена никогда не будет любить первую, и наоборот. Malaysia Airlines – это первая жена, они были первыми в стране. Вы никогда не будете любить новичка, особенно такого, как мы: популярного, с низкими ценами и затратами. У меня нет никаких проблем с Malaysia Airlines. Я просто тружусь, сражаюсь, я никогда не скажу: берите что хотите. Вчера [5 октября] на моей странице в соцсетях СЕО Malaysia Airlines [Питер Беллью] оставил очень милое сообщение после полета на AirAsia. Когда я летаю другой авиакомпанией, я всегда делаю фото и пишу: «Экипаж прекрасен и т. д. и т. п.». Наоборот никогда не бывало. Но он это сделал, отдаю ему должное. Мы конкуренты, но нет необходимости пакостить друг другу. Сейчас я вам покажу, а то вы не поверите. Вот оно, можете сфотографировать. Он пишет: «Хочу поблагодарить за прекрасный полет на борту AirAsia. Сервис был превосходным, ваш экипаж – добрым и искренне дружелюбным».

– Вы известны смелыми небанальными заявлениями. Это маркетинг или вы любите шутить либо говорить правду в лицо?

– В нашей отрасли давление очень высокое. Если воспринимать все слишком серьезно, убьете себя. Надо шутить, веселиться. И я откровенен. Если хотите изменить мир, надо быть смелым, не бояться говорить вслух. Это не по-азиатски, я не всегда популярен у чиновников за прямоту. Не все могут это принять. Но люди уважают нас за это. И в целом я люблю шутить, как вы видите из этого интервью.

– Почему ваша японская «дочка», созданная еще в 2015 году, до сих пор не летает?

– Мы возвращаемся к политике: нас многие пытаются остановить. Япония – очень дотошная страна, все отнимает много времени. Но я уверен, что мы начнем полеты в январе и обязательно будем летать из Токио во Владивосток.

Музыка в крови

– Почему вы ушли из Warner Music? Со стороны музыкальная индустрия кажется очень интересной.

– Она фантастика, музыка у меня в крови. Но я занимался этим 12 лет и устал от того, что американцы говорят мне, что делать. Какой-нибудь парень в Нью-Йорке – мне в Малайзии. Устал от этого. И второе: музыкальная индустрия не хотела принимать интернет, мои боссы не хотели работать с Napster, Spotify. Я говорил, что это безумство, что невозможно игнорировать технологии. Как если в велосипедной промышленности сказать: мы будем игнорировать автомобили. Я чувствовал, что музыкальную индустрию ждет черная полоса. Вот почему ушел.

– Почему именно авиация?

– Я сидел в баре в Лондоне, думая, чем буду заниматься до конца жизни. Я увидел рекламу easyJet, съездил в аэропорт Люцерна (небольшой аэропорт недалеко от Цюриха – прим. ред.) и решил, что я могу сделать это. И не важно, если не получится. Оно и не получилось – по крайней мере так, как планировалось (смеется).

Самолеты связаны в основном со счастливыми местами. В основном. Вы летите к родителям, навестить родину, в отпуск. Я всегда любил самолеты. Когда меня послали в колледж в Англию еще очень молодым, я всегда думал о поездке домой. Часто шучу с друзьями, что, когда приехал в Лондон, все были белыми, я никогда не видел столько белых людей. А сейчас в Лондоне чувствуешь себя как дома (смеется).

Самолеты, путешествия всегда возбуждали меня. И в 2001 году я видел, что путешествия у нас были все еще для богатых. И я сказал: «Wow! Я могу сделать путешествия доступными для всех – как это сделали RyanAir, easyJet, Southwest».

– Это романтические причины. А бизнесовые какие?

– Бизнесовых нет. Если искать их, вы никогда не создадите авиакомпанию – вы откроете отель Metropol или «Макдоналдс». Наш бизнес полон мертвых авиакомпаний, недавно в России крупная авиакомпания исчезла.

Денег у меня тогда не было, я не был миллионером, который может разориться. Романтика – это делать то, что хочется. Я любил музыку и пошел в музыку. Я люблю футбол, потерял на нем кучу денег, но я его обожаю. Если завтра меня переедет автобус – что ж, я классно жил! И те многие люди, которые хотели бы быть за рулем этого автобуса, – тоже (смеется). Жизнь – это не постоянные вычисления. Надо делать то, что хочешь, и не бояться.

– Сколько вложили в AirAsia в самом начале?

– Вы не поверите. Я и партнер имели всего около $300 000. Мы купили AirAsia Berhad за 25 центов у связанной с государством компании (AirAsia Berhad – головная компания группы и ее крупнейший перевозчик. Компания Фернандеса Tune Air купила AirAsia Berhad за 1 малазийский ринггит, или 25 центов. – прим. ред.). Авиация – фантастический бизнес, потому что можно арендовать все. Покупать ничего не надо. И это один из немногих бизнесов в мире, где вам платят вперед. Авиакомпания продает будущие перевозки и может покупать на три месяца вперед. Вот как мы выжили: продавали места и росли-росли-росли. Премьер-министр Китая недавно сказал мне, что AirAsia – как сказка. И я подумал: так и есть, как мультфильм Диснея.

– Что полезного для авиабизнеса вам дала музыка?

– Маркетинг. Это самая сложная индустрия в мире. Раньше были артисты с длинными карьерами. Если выходил альбом Led Zeppelin или Майкла Джексона, люди покупали его, так как знают артиста. Эти времена давно прошли. Многие артисты имеют один хит и исчезают. И вы пытаетесь продать 4000–5000 песен. Музыка научила меня брендированию и маркетингу, вот почему AirAsia всегда была успешной.

Второе – скромность. Артисты – это примадонны с большим эго, пилоты – тоже. Вот что общего между индустриями. Музыка очень неформальна, и я принес это в авиакомпанию. Я не ношу костюмов, обычно я в майке, у нас нет кабинетов, у меня просто рабочий стол. Нет дресс-кода, очень плоская структура управления. Я люблю людей.

«Здравствуйте, Ричард, я из Малайзии»

– Вас часто сравнивают с владельцем авиакомпании Virgin Atlantic, даже называют азиатским Ричардом Брэнсоном. Это льстит или раздражает?

– О боже! Хороший вопрос. (Задумчиво.) Раздражает ли это меня? Первое – я не Ричард Брэнсон, потому что не собираюсь летать на воздушном шаре по небу на высоте 60 000 футов. Он даже просил меня слетать с ним на Луну. Я спросил: «На Луну? Я могу напиться на Красной площади. А что делать на Луне?» Я не Ричард Брэнсон, мы похожи тем, что оба из мира музыки, владеем авиакомпаниями, делаем громкие заявления, любим веселиться. Он дал мне мою первую работу. Нет, сравнение не раздражает, он выдающийся человек, сделал много хорошего. Знаете... отвечу, что это льстит.

– Как вы познакомились?

– Я был на собеседовании в Virgin. Я был бухгалтером, написал во все звукозаписывающие компании, все они сказали мне убираться к черту. За исключением Virgin, они пригласили на собеседование и только после него сказали убираться к черту. Это все происходило в том же здании, где я видел Ричарда за день до этого. Тогда Брэнсон как раз заходил внутрь, я подумал, быть ли мне стеснительным, азиатским и просто улыбнуться. Или сказать что-то и надеяться: а вдруг? Я выбрал второе, подошел, сказал: «Здравствуйте, Ричард, как у вас дела, я из Малайзии». Этим я его заинтересовал. Он ответил: «Да? Что вы здесь делаете?» – «Был на собеседовании и меня отвергли». – «На какой пост претендовали?» Я что-то пошутил, и он пригласил меня выпить кофе. После кофе сказал, что даст мне работу, потому что видит во мне что-то особенное. Так меня приняли в Virgin финансовым консультантом.

Я говорю людям: иногда вы сами создаете свою удачу. Безусловно, удача нужна. Но когда она проходит мимо, если видите возможность – хватайте ее!

– Вы еще заключали пари с Брэнсоном? Или того знаменитого спора, чья команда Formula 1 окажется быстрее, ему хватило?

– Наоборот, он предлагает еще, ему нравится наряжаться в женское платье (Брэнсон проиграл спор и обслуживал Фернандеса на борту AirAsia в костюме стюардессы. – прим. ред.). И моя мечта наконец сбылась: чтобы мой бывший босс обслужил меня. Но он хочет, чтобы в случае поражения я полетел с ним на Луну. Поэтому нет.

– Сервис от Брэнсона был хорош?

– Просто никакой. Он специально опрокинул на меня поднос, полный апельсинового сока, в самом начале полета. Я его тут же уволил.

Футбол и Formula 1

– Зачем вы в 2012 году купили клуб Queens Park Rangers (QPR)?

– Я люблю футбол. И я делаю вещи, которые люблю. Не делаю вещей только ради бизнеса. Недавно мы в своей второй лиге (английский Championship) обыграли на выезде Fulham 1:2. Никогда не обыгрывали их на их поле, а последний раз вообще проиграли там 6:0. Это потрясающее чувство, за деньги такое не купишь. А как мы поднялись в премьер-лигу! К сожалению, в следующем же сезоне опустились обратно.

Но тогда, в решающем матче (в мае 2014 года в матче за право выхода в премьер-лигу QPR обыграл Derby County – прим. ред.), соперник нас переигрывал, у нас удалили игрока, у нас один удар в створ за 89 минут – и мы забили! 45 000 наших фанатов на Wembley, я в тренерской яме, меня подняли на плечи – за деньги такое не купишь.

Я вообще люблю спорт, хотя по мне этого не скажешь. Вот почему купил. Раньше я следил за футболом по радио, в основном за лондонским West Ham, переворачивал приемник, чтобы было слышно. А теперь смотрю за игрой собственной команды.

– Какие команды любимые – помимо QPR, конечно?

– Только QPR. Я не мусульманин – только одна жена. Раньше смотрел за великими командами прошлого, Бразилией. Но сейчас теряю интерес, интересна только твоя собственная.

– Ходите на все матчи?

– Нет. Надо же зарабатывать, чтобы платить за футбол.

– Планируете подняться снова в премьер-лигу?

– Конечно. Но сделаем это по-другому. Мы поднимались – опускались, поднимались – опускались. Мы никогда не строили команду. Покупали много игроков, тратили много денег. В этот раз хотим построить команду из молодых игроков, развиваем футбольную академию.

– Так потребуется больше времени.

– Конечно. Но так же было с AirAsia. Мы начинали с создания собственной академии, вкладывали в нее всю прибыль, ведь можно купить металл, но если нет людей – забудьте! С QPR идем по этому же пути. В этом сезоне впервые в составе три человека из нашей академии, и еще трое в аренде в других клубах. За последние 15 лет не было ни одного. Только одного человека воспитали – Рахима Стерлинга, но он сразу ушел в Liverpool.

– Сколько тратите на футбол?

– Все меньше и меньше. А сейчас на самоокупаемость вышли, больше не тратим, в этом году не спонсируем.

– А сколько уже потратили?

– Не хочу говорить.

– Не думаете продать QPR? Достигли самоокупаемости, спрос на английские клубы высок.

– Нет. Слишком люблю их. Хотя на нас многие выходили с предложениями. Клуб лондонский, это еще один большой плюс. Но даже не знаю, во сколько он оценивается.

– QPR помогает продвигать AirAsia в Англии? У вас же не много рейсов в Англию.

– Однозначно помогает. Рейсов будет больше. И это не только для англичан, английский футбол весь мир смотрит. И AirAsia на футболках. Правда, в этом сезоне, пока мы в Championship, нас на футболках нет.

– Почему закрыли команду Caterham в Formula 1?

– Было очень тяжело заниматься всем. Всю жизнь я на чем-нибудь фокусировался. Такие бизнесы, как футбол и Formula 1, нуждаются в большом количестве внимания. Надо быть внутри или найти кого-то, кому можете доверять по-настоящему.

Formula 1 никогда не будет бизнесом сама по себе. Нужен параллельный бизнес – автомобильный, как MacLaren, Ferrari. И это требовало слишком много времени и денег, и я не мог разорваться между Caterham и AirAsia. Поэтому мы закрыли команду. Но я верю в автомобильный бизнес и рассматриваю опцию развивать его. И когда-нибудь, когда все сделаю в AirAsia, вернусь к гоночной команде. Тогда я потерпел неудачу и хотел бы попытаться снова.

– В других телешоу будете участвовать? Или вам хватило малазийской версии американского Apprentice?

– Моя компания просит меня сняться в Apprentice еще раз. В Британии мне предлагают участие в двух шоу, которые мне интересны. В Малайзии и других частях Азии зовут в ток-шоу. Но насчет ток-шоу не уверен – с моим ртом могу наговорить себе много проблем.

Оригинал интервью опубликован на сайте газеты ["Ведомости"](http://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/10/18/661467-toni-fernandes#/galleries/140737488893339/normal/1)

# Как я преобразовал GE и что понял в процессе

16 НОЯБРЯ 2017

ДЖЕФФРИ ИММЕЛЬТ (JEFFREY R. IMMELT) сохранит пост председателя совета директоров General Electric до конца 2017 года. С сентября 2001-го по август 2017-го он был гендиректором и председателем совета директоров компании.

Задачи гендиректора зависят от состояния компании. Одни строят и созидают, другие лишь поддерживают набранный темп в условиях стабильной экономики при сложившейся бизнес-модели. Мне было суждено трансформировать компанию-легенду в крайне непростое время.  
Я руководил 300 тысячами человек шесть тысяч дней. Я провел их через кризисы, подъемы и геополитические риски, мимо «черных лебедей». Менялись конкуренты и бизнес-модели — и мы находили новые возможности для инвестиций. Мы не просто выживали: мы преображались. И сегодня смотрим в будущее с оптимизмом.

С 2001 года, когда я возглавил компанию, мир сильно изменился. Работа гендиректора стала сложной как никогда. Мою историю можно назвать «Прогресс вместо завершенности». Последствия моих решений будут проявляться еще десятки лет — но мы никогда не боялись делать смелые шаги ради долговременной ценности.

В последние 16 лет GE переживает самый удивительный переворот в своей истории. Раньше мы были классическим конгломератом, а сегодня нас называют 125-летним стартапом: мы цифровая промышленная компания, определяющая будущее интернета вещей. Изменилась наша философия: мы конкурируем сегодня за решение завтрашних проблем. Мы устояли благодаря страстному желанию самим определять будущее. Да, предстоит еще много пройти, но мы уже ­сделали гигантские шаги по обновлению стратегии, портфеля, экологической и кадровой политики, корпоративной культуры. GE славится разработкой и последовательным внедрением методов управления везде, где возможно. К преобразованию компании мы отнеслись так же серьезно. В этой статье (написанной накануне моего объявления о смене руководства) я поделюсь тем, что понял, проводя масштабные изменения в огромной организации. Я усвоил несколько важных уроков.

Во-первых, нужны дисциплина и концентрация. У вас должна быть своя позиция: все ваши решения должны быть взаимосвязаны. И именно вы как руководитель должны донести концепцию перемен до каждого сотрудника. Все важные инициативы, которые я внедрял, были нацелены на превращение GE в ценную технологичную компанию ХХI века, которая сможет расти и приносить максимальную пользу нам и нашим клиентам.

Во-вторых, вам как лидеру придется перестроить мышление — признать, что мир не стоит на месте и будущее зависит от того, сможете ли вы предвосхищать перемены или реагировать на них в числе первых.

В-третьих, ваши сотрудники должны понимать, что предстоящие изменения неизбежны, как сама жизнь.

В-четвертых, нужно полностью вложиться в процесс: стать твердым и последовательным проводником преобразований.

В-пятых, надо научиться стойкости. Я готов подписаться под словами великого философа Майка Тайсона: «У каждого есть план действий, пока ему не заедут в челюсть». Предвидеть события нелегко — как и проводить преобразования в нестабильные времена. Но это единственный способ выстроить лучшее будущее.

В-шестых, в процессе трансформации важно слушать и действовать одновременно. Нужно приветствовать свежие идеи, не бояться менять курс при появлении новых данных — и вместе с тем подталкивать людей вперед.

Наконец, вы обязаны открывать таланты, формировать новую культуру, учиться все делать по-новому. Мы наняли десятки тысяч человек: руководителей, программистов, инженеров, аналитиков, маркетологов, кадровиков — в том числе за рубежом. В 2001 году за пределами США работали 43% сотрудников, а сегодня — 65%.

Я расскажу подробнее о каждом из этих уроков, но прежде объясню, какие именно преобразования мы провели.

**ПРЕОБРАЗОВАНИЯ**

За то время, что я стою у руля, я успел провести пять трансформаций. Мы радикально изменили портфель направлений, сосредоточившись на ключевых сферах и отказавшись от медленно растущих, малотехнологичных и непрофильных (кроме GE Capital, поддерживающего наши промышленные направления). Мы вернули GE репутацию технологичной компании, более чем удвоив инвестиции в НИОКР. Мы стали поистине глобальной корпорацией с широким локальным присутствием во всех 180 странах, где работаем. Мы превратились во влиятельных игроков на рынке перспективных технологий — промышленного интернета и аддитивного производства. Мы серьезно упростили работу GE: обуздали бюрократию, сократили производственные циклы, поработали над децентрализацией и все чаще позволяем регионалам брать на себя риски на знакомых им рынках без лишних предварительных согласований. (См. также врезку «Пять преобразований».)

Все эти трансформации в какой-то мере пересекались. Все они были призваны нацелить нас на создание ценности для клиентов, сделать ключевые направления экономичнее, гибче, технологичнее и глобальнее — и вывести нас в лидеры цифровой эры. Со временем они будут работать на компанию все эффективнее.

Еще до того как стать гендиректором GE, я был убежден, что ни одна компания не может быть одинаково хороша в медиа, страховании домашних животных и производстве реактивных двигателей. Да, всем нам когда-то говорили, что хорошему менеджеру все равно, чем руководить. Но я не верил в это и считал, что каждая компания (и ее лидер) может добиться успеха лишь в определенной сфере.

Когда я возглавил GE, мир менялся на глазах. Трагедия 11 сентября 2001 года ударила сразу по нескольким нашим направлениям. Энергетический и пенсионный пузыри, помогавшие нам активно расти в конце 1990-х, лопнули. А после краха Enron всеобщим приоритетом стала прозрачность.

Наш портфель был слишком объемным и непрозрачным. Одно подразделение не знало, что делает другое. Никто в руководстве не имел четкого представления о балансе, сводимом GE Capital. Многие промышленные направления переключились на товары широкого потребления.

Еще одним поводом к преобразованиям стало стремление использовать масштаб компании для стимулирования роста и производительности. Я давно понимал, что нет ничего хуже большой компании, неспособной к органическому росту. Я не хотел, чтобы GE стала организацией стоимостью $100 млрд без намека на естественное развитие. Мы создали GE Store — площадку для обмена знаниями. Идея в том, чтобы разрабатывать и распространять по всей компании «горизонтальные» инструменты, с помощью которых можно будет создавать инновации на разных уровнях и заложить основу глобальной дистрибуции.

Я также понимал, что дни 4-процентного роста в развитых экономиках прошли и экономический национализм будет укрепляться. Когда ВВП растет на 4% в год, вести бизнес легко. Когда рост падает до 1%, становится тяжелее — нужно генерировать новые идеи: как использовать технологии, чтобы резко повысить продуктивность (и нашу, и клиентов)? Как расширить присутствие в быстрорастущих регионах?

Наконец, упрощение бизнеса означало перераспределение ресурсов для поощрения роста и эффективного решения проблем клиентов. Если компания развивается медленно, значит, она неправильно распределяет ресурсы. Одна из причин краха ­крупных ­компаний — заблуждение, будто перемены им не по карману, и нежелание вкладываться в решительные меры. Мы активно инвестируем в превращение GE в цифровую промышленную компанию. В прошлом году мы вложили около $4 млрд в развитие аналитического ПО и машинного обучения и еще $2 млрд — в укрепление позиций в аддитивных технологиях и услугах — отрасли, которая преобразит производство. Конечно, ради этого нам пришлось в чем-то себе отказывать.

А теперь я расскажу о том, что понял об управлении преобразованиями.

**ДИСЦИПЛИНА**

Лидер должен быть последовательным, расставляя приоритеты и отказываясь от неудачных идей. Мы не могли замахиваться на цифровизацию, пока не оптимизировали портфель, не инвестировали в технологии (заключив сервисные соглашения) и не упростили корпоративную культуру. Чтобы стать цифровой промышленной компанией и усилить глобальное присутствие, нужно расти не вширь, а вглубь.

Сейчас идет седьмой год нашей масштабной инициативы по цифровизации производства. Ради столь длительного проекта нам пришлось надолго сфокусироваться на одной цели. Это не было сиюминутным порывом — мы наняли тысячи людей и инвестировали в технологии миллиарды долларов.

Если вы заглянете в мой календарь, то увидите, что в нем нашлось место всем пяти преобразованиям. Как я определял, каким моментам уделять время? Я смотрел, где требовались самые серьезные перемены, и решал, что здесь противопоставить стагнации.

В 2011 году мы создали Global Growth Organization (GGO) — группу для расширения присутствия на развивающихся рынках. Она помогала автономно развивать на них все направления GE. Я попросил Джона Райса, одного из самых талантливых лидеров, переехать в Гонконг и возглавить GGO. Я и сам провел почти половину следующего года в растущих регионах. В руководстве было много споров о том, кто чем управляет и как пойдет бизнес, например, в Бразилии, если мы распространим на нее принципы горизонтальной глобальной организации. Моей задачей было поддерживать здоровый градус дискуссии и сохранять фокус на результате.

**ПОГРУЖЕНИЕ**

Хороший лидер всегда любопытен. Он как губка впитывает информацию о важных трендах и разработках — но не хватается за все сразу. Он обдумывает идеи, читает о них, интересуется мнением экспертов, разными точками зрения. Он проходит то, что я называю «периодом погружения», и лишь затем решает, важна ли идея для компании и что нужно предпринять. Период погружения должен быть достаточно долгим — для перемен в крупной организации потребуются громадные усилия. Вы должны быть абсолютно уверены, что изменения необходимы, — ведь ваши инициативы обязательно встретят сопротивление.

Пример — мое погружение в идею глобализации GE. Мы всегда были в каком-то смысле глобальной компанией: торговали по всему миру. Но после финансового кризиса неоднозначная картина роста заставила меня искать более надежный подход. Мы должны были стать компанией, способной завоевать в мире бóльшую долю рынка, чем мы имели в США.

В то время многие делали ставку на договоры о беспошлинной торговле: ожидалось, что США вот-вот заключат такие соглашения с Европой и странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Я мыслил иначе. Я чувствовал, что люди хотят работать в родной стране. Настоящей валютой была занятость. Хотя я не верил в протекционизм и считал, что такие договоры (более четкие и справедливые) нужны, мне казалось, что они появятся нескоро.

На этапе погружения принять решение порой помогает случай. В 2010 году я обедал в ресторане ганского отеля с двумя молодыми руководителями из нашей африканской команды. Они предлагали интересный, но очень сложный проект для направления энергетики. Мне нравились их идеи, но я понимал, что даже если потрачу на них месяц, не согласую их реализацию внутри GE. А ведь я руководитель компании!

Но после той встречи я предложил совету директоров создать GGO — и получил согласие. По сути, это дало регионам не только вертикальную, но и горизонтальную самостоятельность. Они сами стали отвечать за продажи и маркетинг, разработки и производство на своей территории. Местные организации стали быстрее работать и гибче реагировать на запросы клиентов, продолжив при этом пользоваться преимуществами нашего глобального масштаба.

Другой пример — наше движение к лидерству в цифровой индустрии. Мы начали эту трансформацию в 2011-м, но идея возникла еще во время моих встреч с клиентами в 2008—2009 годах. Я начинал карьеру в продажах и много где разъезжал, так что еще с тех пор со здоровым скепсисом отношусь к штаб-квартире. Когда работаешь «в поле», возможностей для обучения и погружения больше.

Я продолжил ездить, даже когда возглавил компанию. Каждый месяц я около недели проводил за границей и пару дней — на местах внутри страны. Мы встречались с отделами продаж и с теми, кто принимал решения о покупке наших товаров и услуг. ­Целью было не просто заставить кого-то купить турбину, реактивный двигатель или томограф. Мы хотели понять, с какими проблемами сталкиваются клиенты, как меняется их бизнес, как они используют наши продукты, чтобы получить от них максимум пользы и повысить свою эффективность.

Помню, как общался с компаниями, покупавшими у нас локомотивы, в том числе с BNSF и Norfolk Southern. В индустрии железных дорог повышение скорости на одну милю в час дает выигрыш в сотни миллионов долларов. Мы прибегали к простым аналитическим инструментам, и клиенты советовали нам делать больше и расти активнее. Они напомнили мне, что им важны не столько наши продукты, сколько помощь во внедрении эффективных технологий. Я задумался: насколько GE хороша в этом? Что, если кто-то перехватит инициативу и мы лишимся преимущества на рынке? Это навело меня на мысль, что промышленный сектор ждет то же, что произошло со множеством отраслей и что заставило их прежних лидеров уйти со сцены. Цифровая революция совершается здесь и сейчас, и позиция догоняющего в ней заведомо проигрышная.

С 2009 года я несколько лет посещал наши контрольно-аналитические лаборатории и Силиконовую долину. Как гендиректор GE, я мог говорить с лучшими из лучших, держать руку на пульсе — и всегда этим пользовался. Я встречался с такими гениями технологий, как Джефф Безос (Amazon), Пол Отеллини (Intel), Марк Бениофф (Salesforce), Стив Балмер и Сатья Наделла (Microsoft). Я обедал с венчурными капиталистами — они рассказывали мне, куда движутся и как развиваются. Я много читал. Больше всего на меня повлияли статья Марка Андриссена «Why Software Is Eating the World» («Почему программное обеспечение пожирает мир») и книга Эрика Риса «Бизнес с нуля».

В 2011 году мы пригласили возглавить инициативу по промышленному интернету Билла Руха из Cisco. Тогда же для поддержки трансформации мы открыли в Сан-Рамоне (Калифорния) центр по разработке ПО. Наконец, мы с самого начала старались привлекать талантливых специалистов извне (изначально планировалось нанять тысячу инженеров). Эти три решения и привели нас туда, где мы сейчас. А началось все в 1996—2000 годах, когда я руководил медицинским ­направлением. Мне хотелось сделать его более цифровым, но я ошибся, поручив руководство ИТ-отделом менеджерам, не желавшим привлекать людей со стороны. Тогда мы не добились весомых результатов, и я больше 10 лет размышлял над этой ситуацией.

Я говорю в основном о том, что делал сам, — но, думаю, мой образ мыслей передавался всей ­организации. Сегодня руководители GE более открыты внешнему миру, чем раньше. Я говорил на совещаниях: «У меня возникла небольшая идея. Может, кто-то подхватит?». Подхватывала чаще всего Бет Комсток, зампред совета директоров (вместе с директором по ИТ Джимом Фоулером она руководит изучением перспектив блокчейна для GE). Еще мне очень помогали Кит Шерин (финансовый директор, впоследствии глава GE Capital, вышедший в прошлом году на пенсию), Джефф Борнштейн (нынешний финансовый директор) и Джон Райс (зампред совета директоров, глава GGO). Для развития идей у нас есть особые инструменты — структура маркетинга и сценарий роста.

Когда полностью осознаешь, что ситуация принципиально изменилась и «либо мы, либо нас», приходит время действовать и вовлекать в это всех.

**УБЕЖДЕНИЕ**

Каждый раз, начиная преобразование, я считал его вопросом жизни и смерти. Если вы убедите коллег мыслить так же, перемены не за горами.

Дважды в месяц я вел занятия по программам развития топ-менеджеров в Кротонвилле (Оссининг, штат Нью-Йорк), чтобы пообщаться с руководителями на три-четыре уровня ниже. Я мог сказать: «Если мы не станем лучшей технологической компанией в мире, нам конец, мы погибли». Говоря о цифровизации, я объяснял: «У нас нет иного пути. Вы со мной? Что вам мешает? Что нужно изменить?».

Я повторял одну и ту же мысль на ежегодных августовских собраниях топ-менеджеров (200 лидеров основных направлений и технологий), на январских встречах (600—700 директоров и руководителей высшего звена), на квартальных совещаниях управляющего совета (40 ключевых лидеров), на общих заседаниях в Пекине и Шанхае. Я писал об этом в интернете, во внутренних блогах и в годовом отчете.

Смешно, когда бизнесмены и политики думают, будто достаточно произнести одну-единственную речь и все вокруг прозреют: «Мы все поняли! Мы с вами!». Я по-прежнему хочу оставаться лучшим продажником в компании. Я готов стучаться в двери со словами «позвольте сделать вам предложение».

Я разрешил сотрудникам сомневаться и предлагать поправки, но я не позволяю им уклоняться от участия в преобразованиях. Никаких отговорок. Наши принципы — от структуры штата до системы аттестации — обеспечивают вовлечение в процесс всех. Для каждого направления созданы отдельные цифровые организации. На вознаграждение лидеров направлений и цифровых организаций частично влияют одни и те же показатели. Аттестации проходят каждые два месяца. У каждого есть свой план роста и обязательства по преобразованиям. Например, чтобы обеспечить глобализацию, мы оцениваем каждое направление по числу топ-менеджеров на развивающихся рынках. Если их 17, а должно быть 20, я спрошу руководителя о причинах. Мы отслеживаем все ветви процесса и координируем их, чтобы не задерживать перемены.

Еще один способ привлечь людей — выстраивать личные отношения. Каждый месяц мы с женой приглашаем к нам на обед одного из директоров со второй половиной. Наутро я около четырех часов беседую с этим директором. Я спрашиваю: «Что в вашем направлении сейчас особенно важно? Что должна предпринять GE? Над чем вы сейчас работаете? Что еще вам хотелось бы сделать?». Это дает шанс услышать о компании то, что иначе узнать невозможно. Кроме того, это помогает поддерживать отношения с каждым директором — что крайне важно, когда пытаешься что-то менять.

**ВОВЛЕЧЕНИЕ**

Полумеры губительны для большой компании: люди обязательно почувствуют вашу неуверенность. Если вы решились на преобразования, то должны идти до конца и полностью отдаваться процессу. Если дадите слабину, ничего не выйдет.

Не думайте, что трансформация — это что-то вроде эксперимента. Мы подошли к цифровым технологиям совершенно не так, как другие промышленные компании. Многие рассуждают: «Купим пакет акций в цифровом стартапе — и хватит». Это несерьезно. Я хотел быстро достичь заметного уровня цифровизации. Я считал, что у GE шансов на лидерство в сфере промышленного интернета не меньше, чем у других, ведь у нас уже есть сервисные договоры на $240 млрд, заказы на огромные суммы, мы готовы к серьезным вложениям. Опираясь на сильные стороны, мы можем вырасти.

Мы запустили цифровые инициативы во всех направлениях. Мы оснащали продукты сенсорами и наращивали аналитические возможности, чтобы клиенты получали пользу от собранных сенсорами данных. Мы стремились повысить отдачу от сервисных договоров — например, увеличив срок эксплуатации реактивных двигателей и сократив время ремонта. После этого мы нарастили возможности на каждом направлении и стали продавать эти возможности, помогая клиентам использовать аналитику, как это делаем мы. Мы создали платформу Predix — она должна стать операционной системой для промышленного интернета.

Мы отдали должное аддитивным технологиям: я считаю 3D-печать важной частью цифровой трансформации. Мы внедряли аддитивное производство лет пять-шесть, а готовились к этому все десять. Теперь эти технологии используются в направлениях авиации, транспорта, энергетики и медицины. Весной 2016 года мы задумались о том, чтобы выделить аддитивное производство в отдельное направление: мы могли бы предлагать машины, материалы и опыт самым разным отраслям — даже тем, где нас сейчас нет.

Мы могли бы автоматизировать процессы и изменить всю компанию: производить что нужно и где нужно благодаря сотрудникам, которые работали бы еще эффективнее. Прошлым летом мы представили концепцию совету директоров. Эта инициатива была мне особенно дорога, и, к счастью, члены совета оценили предложение. После этого мы в течение месяца приобрели две компании, потратив $1,5 млрд. Это Arcam, производящая системы электронно-лучевой плавки, и Concept Laser, занимающаяся лазерной 3D-печатью. Обе компании производят металлические части самолетов и другие компоненты. Это дало нам примерно 20% рынка оборудования для аддитивного производства.

Столь серьезные инвестиции ко многому обязывают. Меняются продажи, продукция, даже сама бизнес-модель меняется: нужно сотрудничать с конкурентами и открываться клиентам. Это принципиальные перемены.

Полное вовлечение — это когда коллеги принимают вашу программу как свою. В GE девять из десяти скажут: «Попробуем, вдруг получится». Но кто-то будет против, и важно держать темп, чтобы справиться с инерцией.

Когда мы создавали GGO, я говорил: «Чтобы стать глобальнее, нужно стать локальнее. Мы превращаемся в полноценную матрицу, где регионы самостоятельны». Нескольким лидерам это не понравилось. Они привыкли к вертикальному бизнесу и контролю — а мир стал горизонтальным. Я сказал: «Теперь, если вы поспорите с менеджером из Эр-Рияда, он может победить». А они ответили: «Мы так не хотим». Я оценил их честность, но решил, что нам пора распрощаться.

**СТОЙКОСТЬ**

Преобразования требуют упорства. У GE хороший опыт инвестиций в кризисных условиях, особенно в технологии и глобализацию. С 2009 по 2012 год мы удвоили вложения в технологии производства двигателей, а конкуренты этого не делали. Поэтому на Парижском авиашоу этого года мы получили заказов на $30 млрд, а конкуренты — в 15 раз меньше.

В прошлом году доход медицинского направления в КНР превысил $2 млрд. А ведь в конце 1990-х, когда я его возглавлял, оно почти не приносило прибыли. Теперь там мощный региональный бизнес с полным штатом местных талантов. Нас ценят потребители и правительство Китая. Но путь не был легким. Приходилось выживать: когда перед нами закрывали одни двери, мы открывали другие.

Для GE жизненно важны технологии накопления энергии и солнечных батарей, но за последние пять лет мы потеряли более $300 млн инвестиций в батареи и тонкопленочные технологии. Однако мы учимся на ошибках.

Преобразования отнимают много времени. На рынке капитала люди жонглируют двумя выражениями — «раскрыть ценность» и «создать ценность», — будто они значат одно и то же. Но это не так. Раскрыть ценность — значит подчинить стратегию краткосрочной выгоде. А создание ценности — результат долгосрочных инвестиций: например, когда вы решаетесь на M&A ради покупки технологий, доступа к рынку или лидерства на нем, чтобы потом сделать клиенту новое ценностное предложение. Если вы думаете лишь о краткосрочной перспективе, пользу от такого шага трудно оценить заранее.

Я руководил GE в период кризиса, и это было нелегко. Несмотря на всю работу над портфелем, в 2008 году, когда рухнул Lehman Brothers, наше финансовое направление оставалось еще слишком большим. Это была моя вина. Но мы не остановились: многие ­технологии производства авиационных двигателей, позволяющие нам сегодня наращивать долю рынка, — результат инвестиций, сделанных тогда. Мы не только выжили — мы стали лучше.

Многие компании меняют гендиректора каждые три-пять лет. У GE другая политика. Дело в том, что руководство преобразованиями — сложная наука. Она требует времени и упорства.

**ГОТОВНОСТЬ К СМЕНЕ КУРСА**

Одна из самых сложных задач — постоянно воспринимать новую информацию и реагировать на нее, одновременно продолжая вести людей вперед. Даже если вы уже направили на что-то значительные ресурсы, надо держать нос по ветру и быть готовыми менять курс, если этого потребуют новые данные. Нельзя раз и навсегда выработать одну верную стратегию. Ничто из начатого нами не срабатывало именно так, как планировалось.

Начиная цифровизацию, я не думал, что создам Predix. Изначально мы разрабатывали аналитические приложения. Но три года спустя один сотрудник, пришедший из Microsoft, сказал: «Если мы хотим получить максимум, надо поступить, как Microsoft с Windows. Нужно создать платформу для промышленного интернета». Это означало разработать новую экосистему, сделать ее открытой для партнеров, разработчиков, клиентов. Первые месяцы, пока коллеги продвигали идею платформы, я говорил им: «Займитесь своим делом. У нас хватает забот». Но сам много читал и погружался в тему. Наконец я сдался: «Вы были правы. Я с вами». И мы совершили разворот, вновь полностью вложившись в то, что делали. Мы не только увеличили на порядок — до миллиарда долларов — инвестиции в цифровую индустрию, но и дали команду прочим направлениям: «Направьте все ресурсы на Predix. Это будет открытая система, и ее смогут использовать конкуренты».

Мы поняли, что результат нужно продавать как услугу, а не как продукт плюс сервисный договор. Этот принцип нам подсказали поставщики ПО и клиенты: мы прислушались к их опасениям по поводу Predix. Пример нового подхода — партнерство с Hubco. Она владеет крупнейшей частной ТЭС в Пакистане мощностью около 1,3 ГВт. Мы рассчитываем на дополнительную стоимость порядка $120 млн только от экономии топлива, при минимальных изменениях оборудования.

Начиная упрощать компанию, мы планировали сократить лишние уровни: избавиться от бюрократии и оптимизировать процессы. Через пару лет мы поняли, как важна прозрачность. Людям постоянно нужна обратная связь, чтобы они понимали, насколько эффективно работают.

Лет через пять после первых инвестиций в технологии мы поняли, что они слишком «центростремительны». Ради глобализации надо было меняться, и мы открыли научные центры в Шанхае, Мюнхене, Рио-де-Жанейро.

Во время преобразований я говорю: «Мы на пути длиною в 40 шагов. Сейчас мы на шаге 22. Каким будет шаг 32, я пока не знаю: выясним это вместе».

В штаб-квартире GE те, с кем я работал, к концу рабочего дня хотели знать ответы на все вопросы. Я же уходил домой, понимая, что ответов у меня нет — и что это нормально. Мы с женой смотрим скандинавский детективный сериал «Мост». В сезоне 10 серий. Помню, шла вторая серия сезона, и жена воскликнула: «Как думаешь, кто преступник?». И я ответил: «Пусть оно откроется само». В бизнесе нужны люди, способные ждать восьмой или девятой серии — и просто позволять каким-то делам идти своим чередом.

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КАДРОВ**

«Возрастная» организация не может трансформироваться, опираясь лишь на существующие кадры. Нужны люди с опытом работы в других компаниях. Мне приходилось защищать новичков, пока они вливались в коллектив, менять корпоративную культуру, принимать новые идеи и наработки.

Сегодня в GE больше руководителей-варягов, чем когда-либо. Билл Рух, глава GE Digital, пришел из Cisco. Ганеш Белл, директор по цифровым технологиям GE Power, — из SAP.

С 2009 по 2016 год число людей, ежегодно нанимаемых со стороны (не считая приобретений), выросло более чем на 60%. А число таких топ-менеджеров увеличилось более чем вдвое, составив 160.

Я превратил GE в высокоадаптивную организацию и хочу, чтобы лидеры подавали пример другим. Дэвид Джойс, всю жизнь проработавший в GE Aviation и возглавляющий это направление с 2008 года, теперь еще и глава GE Additive. Джейми Миллер, 10 лет назад пришедшая на должность конт­ролера и выросшая до директора по ИТ, возглавила GE Transportation. Терри Брезенхэм, прошедшая нашу программу развития инженеров Edison, руководит Sustainable Healthcare Solutions.

Каждое преобразование рождало новых героев. Когда мы начали технологическую реформу, среди директоров было больше юристов, чем инженеров. Сегодня все иначе. В 2001 году женщин, иностранцев и представителей меньшинств среди директоров было 20%, а сегодня их 59%. Мы запустили ускоренную программу лидерства XLP и стремимся увеличить число женщин на инженерных и технологических должностях к 2020 году до 20 тысяч.

Труднее всего далось превращение в цифровую компанию: пришлось нанять около двух тысяч сотрудников, сформировавшихся в других компаниях и культурах. Предстоит еще долгая работа по их интеграции, а пока в компании существует два лагеря: «цифровики» и «промышленники».

Новые коллективы приходится опекать до тех пор, пока культура компании не изменится и не станет для них своей. Один парень из GE Aviation как-то пожаловался: «У Predix нет нужных мне функций». Понимая, что хорошее ПО не возникает по волшебству, я напомнил ему, что, когда в GE Aviation создавали двигатель GEnx, ныне используемый в лайнерах Boeing 747-8 и 787, турбина низкого давления получилась не сразу. «Надо с пониманием относиться к работе коллег», — упрекнул я его.

Трансформация невозможна без изменения корпоративной культуры и привычных методов. Нужно приносить бюрократию в жертву скорости, искать новые способы привлечь кадры и удержать лучших.

Мы изменили — и продолжаем менять — культуру и ритм работы. Мы пересмотрели ценности, определявшие все, что мы делали, включая язык. Например, в список ценностей роста раньше входил «внешний фокус». Он указывал на важность сотрудничества с клиентами и стейкхолдерами, но не нес динамики. В новом списке принципов GE иные формулировки: «наш успех определяют клиенты», «продуктивно работать в условиях неопределенности». Они больше мотивируют и нацелены на будущее, на действия. Темп работы и предпринимательский дух, ощущаемый в компании сегодня, отвечают принципам GE.

В наши дни бизнес меняется с космической скоростью, и почти все «ежегодное» утратило смысл. Постоянно работая над множеством продуктов, мы также обсуждаем вакансии, стратегию и результаты. Мы ушли от метода планирования преемственности Session C. Этот ежегодный ритуал почти не менялся с 1970-х годов. Теперь встречи, посвященные преемственности, проходят чаще: мы называем их «кадровыми днями». Мы ушли от ранжирования сотрудников к непрерывному повышению результативности: люди постоянно получают обратную связь.

Мы серьезно упростили стратегическое планирование роста. Раньше мы обращались к нему дважды в год, а теперь органический рост обсуждается регулярно. При поддержке Эрика Риса и других мы создали FastWorks — вариант его метода Lean Startup для разработки продуктов, применимый к нашим масштабным проектам.

Да, компания во многом остается процессно-ориентированной. Но с 1990-х мир изменился — остались в прошлом протекционизм и постепенный рост. Сейчас нельзя преуспеть, просто отладив метод шести сигм: нужны прорывные идеи. Для нас процесс — это методичная выработка идей, это средство, а не цель. Если компания ставит во главу угла процесс, а не результат, ее ждут проблемы.

Я оставляю GE непростое наследие. Прибыль основных направлений за время моего руководства утроилась. Сейчас у нас есть заказы на $324 млрд (в прошлом десятилетии их было на $150 млрд) и рекордная доля рынка. За последние пять лет мы обошли конкурентов по финансовым показателям. За 16 лет мы выплатили больше дивидендов, чем за предыдущие 110. С другой стороны, отношение цены к прибыли за последние 10 лет упало с 40:1 до 17:1, стоимость акций оставляет желать лучшего. Такова цена преобразований. В GE никогда не наступает «десятая серия сезона».

Судить о результатах преобразований в GE пока рано, но я доволен тем, что происходит с компанией. В 2001 году в GE считали, что будущее уподобится прошлому. Сегодня компания готова к любым поворотам судьбы. Я уверен, что она будет процветать в XXI веке. Многие в GE считают, что фондовый рынок нас недооценивает. Но наше дело — работать и добиваться результата, а рынок сделает выводы.

**Пять преобразований**

*Джефф Иммельт провел глубинные системные трансформации портфеля направлений, инновационной политики, глобального присутствия, стратегического курса и организационного менеджмента.*

ПОРТФЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЙ ОТ КЛАССИЧЕСКОГО КОНГЛОМЕРАТА К ОТРАСЛЕВОМУ КОНГЛОМЕРАТУ

Иммельт сократил непрофильные и слаборастущие направления (финансы, медиа, развлечения) и удвоил инвестиции в высокотехнологичные товары и услуги. Приобретения усилили остальные направления и поддержали курс на цифровые технологии и аддитивное производство.

ИННОВАЦИИ ОТ M&A К ОРГАНИЧЕСКОМУ РОСТУ

В борьбе за возобновление органического роста GE сделала ставку на экологичные, энергоэффективные продукты, промышленный интернет и аддитивное производство. Это требовало инвестиций в новые технологические возможности, особенно разработку ПО. Объем научной работы утроился, число мировых центров достигло 10. Бюджет НИОКР вырос более чем в два раза, до $4,8 млрд, и удерживался на этом уровне даже в годы кризиса.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ОТ ФОКУСА НА США К ФОКУСУ НА ВСЕМ МИРЕ

В ответ на замедление роста развитых экономик и ускорение роста развивающихся GE расширила глобальное присутствие. Лидером инициативы стала GGO — группа, дающая региональным руководителям широкие полномочия для развития бизнеса. Сегодня GE работает примерно в 180 странах (в 2010-м, перед созданием GGO, их было около 100). За 2010—2016 годы выручка подразделений за пределами США выросла с $46 млрд (54% от общей выручки компании) до $67 млрд (59%). За это же время число зарубежных сотрудников увеличилось с 154 тыс. (54% от общего числа) до 191 тыс. (65%). На 31 марта 2017 года объем заказов из-за рубежа составил $232 млрд (72% от общего объема).

СТРАТЕГИЯ ОТ ПРОМЫШЛЕННОСТИ К ЦИФРОВОЙ ИНДУСТРИИ

Иммельт понимал, что ради конкурентного преимущества в производстве надо уходить от оборудования к ПО, встроенным сенсорам и аналитике. Поэтому он развернул GE к производству и обслуживанию «интеллектуальных, подключенных продуктов». Компания открыла крупный софтверный центр в Сан-Рамоне, создала подразделение GE Digital и запустила платформу Predix, призванную стать главной ОС для промышленного интернета. GE также приобрела двух производителей оборудования для аддитивного производства и четыре софтверных фирмы на общую сумму более $3 млрд.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОТ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ — К ГИБКОЙ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ

Глобальный рост, фокус на ПО и выгоде для клиента, наем молодых гениев ИТ и стремление высвободить ресурсы для крупных инвестиций заставили GE ослабить централизацию и повысить гибкость. Появилась внутренняя версия подхода типа Lean Startup — FastWorks. Ежегодная аттестация сменилась непрерывным развитием; на смену системе GE Growth Values пришла более динамичная GE Beliefs.

# Формула Фергюсона – футбольного тренера

**7 ноября 2013**|**Анита Элберс**

В мае 2013 года сэр Алекс Фергюсон покинул пост главного тренера «Манчестер Юнайтед» — одного из лучших и самых дорогих футбольных клубов мира. К этому моменту его команда отыграла 26 сезонов, 13 раз становилась ­чемпионом Премьер-лиги и 25 раз — обладателем разнообразных национальных и международных кубков. Под началом Фергюсона «Манчестер Юнайтед» завоевал почти вдвое больше трофеев, чем любой другой клуб со своим самым успешным тренером. Фергюсон был не просто тренером — он возглавлял не только основной состав, но и весь клуб и играл в его структуре ключевую роль. «Apple — это Стив Джобс, “Манчестер Юнайтед” — это сэр Алекс Фергюсон», — утверждает бывший директор клуба Дэвид Гилл. В 2012 году профессору Аните Элберс представилась возможность изучить управленческий метод Фергюсона и разработать на основе этих наблюдений кейс для Гарвардской школы бизнеса. Некоторое время спустя автор и герой кейса вместе проанализировали «формулу» Фергюсона.

**Анита Элберс:** Невероятный и продолжительный успех сэра Алекса Фергюсона заслуживает пристального изучения — и не только со стороны болельщиков. Как он этого добился? Можно ли понять, что этому способствовало и какими принципами он руководствовался? В последний сезон Фергюсона мы с моим бывшим студентом Томом Даем взяли у него несколько интервью — в основном нас интересовал его метод руководства. Мы также наблюдали, как он работает, — на тренировочной базе «Манчестер Юнайтед» и на легендарном стадионе «Олд Траффорд», рядом с которым теперь высится бронзовая статуя тренера в отставке. Мы говорили с людьми, работавшими с Фергюсоном, — с Дэвидом Гиллом, c помощниками тренеров, c менеджером по экипировке, с игроками. Мы видели, как Фергюсон проводит бесконечные блиц-собрания и переговоры со спортсменами и персоналом клуба — в коридорах, в столовой, на поле — везде, где только можно. Через некоторое время Фергюсон наведался к нам в бизнес-школу, чтобы посмотреть, как мы разбираем получившийся кейс, поделиться своими соображениями и ответить на вопросы студентов. В аудитории яблоку негде было упасть. Мы с Фергюсоном обсудили восемь принципов лидерства, охватывающих ключевые аспекты его метода. Многие из них, как мне кажется, вполне можно применять и в бизнесе, и в жизни. В этой статье я описываю каждый принцип так, как он видится мне, а затем предоставляю слово Фергюсону.

**Начинать с основ**

Придя в «Манчестер Юнайтед» в 1986 году, Фергюсон первым делом взялся за модернизацию программы по работе с молодежью. В этом он видел основу долговременного успеха. Он открыл два центра подготовки талантливых мальчишек от девяти лет и нанял людей для розыска юных дарований. Наиболее известная добыча Фергюсона — Дэвид Бекхэм, но наиболее важная — Райан Гиггз: в 1986 году Фергюсон откопал где-то 13-летнего подростка, ставшего в результате самым титулованным игроком за всю историю британского футбола. В 39 лет Гиггз продолжает регулярно выступать за «Юнайтед».

Воспитанниками «школы» Фергюсона были и такие звезды, как Пол Скоулз и Гари Невилл. Вместе с Гиггзом и Бекхэмом эти двое составили костяк великих команд конца 1990-х — начала 2000-х и определили, по мнению Фергюсона, нынешний облик клуба. Он сделал ставку на молодежь, когда, говоря словами известного телекомментатора, было принято считать, что «с ребятишками ничего не добьешься». Фергюсон проголосовал за системный подход. Он видел существенную разницу между созданием команды (именно этим занимается большинство тренеров) и построением клуба.

**Сэр Алекс Фергюсон:** С того момента как я попал в «Манчестер Юнайтед», мои мысли занимала лишь одна мысль: я должен создать футбольный клуб. Я хотел начать с основ. Почему? Чтобы обеспечить непрерывный приток молодых игроков в команду. При таком подходе спортсмены растут вместе, становятся звеньями одной цепи, и это создает командный дух. Когда я пришел, в основном составе был только один игрок моложе 24 лет. Можете себе представить такое в «Манчестер Юнайтед»? Я знал, что в традициях клуба — работать с молодежью, и хорошо умел это делать: я уже тренировал юных футболистов и добивался с ними побед. Я был абсолютно уверен: только снова призвав в строй молодых, «Юнайтед» вернет себе былую славу. Возможно, вы считаете, что я рисковал, но кто не рискует, тот не пьет шампанского. В 99% случаев тренеры, заняв пост, думают только о выживании, то есть о победах. Поэтому они покупают опытных футболистов. В нашем деле многое зависит от результатов. В некоторых клубах стоит проиграть три игры подряд — и ты уволен. Не думаю, что в современном футбольном мире, в котором правит новая порода директоров и владельцев, у кого-нибудь хватит терпения ждать четыре года, пока тренер сколотит команду. Выигранный матч — мимолетное достижение: всегда можно проиграть следующий. Построив клуб, вы приобретаете стабильность и уверенность в будущем. Благодаря нашей молодежной программе мы успешно выступали в 1990-х и в начале 2000-х годов. Юные игроки создали дух клуба. Я с огромным удовольствием смотрю, как развиваются наши молодые воспитанники. Задача тренера, как и учителя, — вдохновлять людей, подталкивать их к самосовершенствованию. Стоит отточить их навыки, сделать из них победителей и просто хороших людей — и они смогут стать кем угодно. Давая шанс молодым, вы не только продлеваете жизнь команде, но и формируете привязанность. Люди всегда будут помнить, что именно вы дали им первый шанс. Если они знают, что вы за них горой, они пойдут за вами. Вы становитесь семьей. Уделите молодым внимание, дайте им возможность добиться успеха — и они вас удивят.

**Не бояться перекраивать команду**

Даже в самое успешное для команды время Фергюсон делал в ней перестановки. Он успел собрать пять чемпионских составов, которые, несмотря на все замены, постоянно выигрывали. Он тонко чувствовал состояние команды и игроков, видел, какой вклад каждый спортсмен вносит в общее дело, — и исходя из этого принимал решения. Управление талантами — это не только воспитание игроков: с некоторыми футболистами Фергюсону приходилось расставаться — даже с преданными ветеранами, перешедшими в разряд друзей. «Он не живет нестоящим, он всегда думает о будущем, — сказал Райан ­Гиггз. — Видит, где нужно укрепить, где обновить. Это настоящий дар». Мы проанализировали перестановки в команде за десять лет и убедились, что Фергюсон на редкость эффективный «портфельный менеджер». Это стратег, действующий рационально и последовательно. За последнее десятилетие «Манчестер Юнайтед» пять раз получал чемпионский титул Премьер-лиги и при этом потратил на приобретение новых игроков меньше, чем клубы-соперники: «Челси», «Манчестер Сити» и «Ливерпуль». Отчасти это объясняется ставкой на молодежь: «Юнайтед» набирал гораздо больше ребят в возрасте до 25 лет, чем другие клубы. А поскольку он еще и продавал молодых спортсменов, то есть тех, у кого впереди было много активных лет, то и получал за них больше, чем конкуренты. Стратегия Фергюсона окупалась. Чаще всего клуб ставил на очень молодых игроков, обещающих вот-вот выбиться в звезды. (Время от времени Фергюсон все же раскошеливался на настоящих суперзвезд — например, в начале сезона 2012—2013 он выложил $35 млн за 29-летнего голландского нападающего Робина ван Перси.) Начинающим футболистам давали время и возможность двигаться к успеху, старших, пока они еще были в цене, продавали другим клубам, а нескольких лучших ветеранов оставляли в команде для сохранения преемственности и поддержания традиций.

**Фергюсон:** Мы разделили игроков на три группы: те, кому за 30, те, кому от 23 до 30, и молодежь. Мы рассчитывали, что юные спортсмены будут развиваться и достигать высот, установленных более опытными игроками. Сколько бы я ни пытался доказать обратное, жизненный цикл хорошей команды короток — примерно четыре года, а потом нужны перемены. Так что мы пытались представить себе, в какой форме будет команда через три-четыре года, и принять соответствующие решения. Я давно работал в «Юнайтед» и поэтому мог позволить себе планировать наперед: никому и в голову не приходило, что я куда-то уйду. В этом смысле мне очень повезло. Мы поставили перед собой цель постепенно обновлять команду, выводя из состава старших игроков и вводя в него молодых. Для этого нужно было понимать, во-первых, что за спортсмены к нам приходят и что с ними произойдет через три года и, во-вторых, какие признаки выдают стареющего футболиста. Некоторые игроки вроде Райана Гиггза, Пола Скоулза и Рио Фердинанда держатся долго, но возраст все же имеет значение. Самое трудное — расставаться с по- настоящему сильным спортсменом. Но проблемы нельзя игнорировать. Начались перемены к худшему — задумайтесь: что будет через пару лет?

**Задавать высокие стандарты**

Фергюсон с жаром рассказывал о своем желании привить игрокам высокие ценности. Он не столько оттачивал их технику, сколько учил их выкладываться на все сто и никогда не сдаваться. Иными словами, он растил победителей. Невероятное стремление к победе отчасти обусловлено спортивным опытом Фергюсона. В молодости он успешно играл за небольшие шотландские клубы, а потом перешел в знаменитый «Рейнджерс», за который болел в детстве, — но не приглянулся новому руководству. Через три года Фергюсон покинул клуб, не добившись ничего, кроме выхода в финал Кубка Шотландии. «Неприятности закалили мой характер, я стал целеустремленным, и это определило мой путь, — рассказал нам Фергюсон. — Я твердо решил никогда не сдаваться». От своих игроков Фергюсон ждет такого же настроя. Он берет в команду тех, кто не любит проигрывать, и заставляет их работать с полной отдачей. С годами эта установка завоевала умы игроков, и теперь они сами заставляют товарищей выкладываться. Поблажек не делают даже звездам.

**Фергюсон:** Мы старательно следовали собственным правилам. Когда я создавал команду, тренировал ее, подбадривал игроков, говорил с ними о мотивации и тактике, я всегда помнил о наших установках. Например, у нас никогда не было легких тренировок, ведь как тренируешься, так и играешь. Каждая тренировка — повышение качества. Нельзя терять внимания; главное — концентрация, скорость, энергия, высокий уровень игры. Мы считали, что за счет этого спортсмены постоянно растут над собой. Мне приходилось ужесточать требования к игрокам. Люди ни в коем случае не должны сдаваться. Я твердил им: «Сдашься однажды, сдашься и дважды». И весь клуб проникся этими принципами. Поначалу я первым появлялся на работе, а в последние годы, когда я в семь утра заходил в клуб, многие уже были на месте. Думаю, люди поняли, почему я приходил так рано, — было над чем поработать. Они думали: «Если он может, то и я тоже». Я не уставал повторять: усердно трудиться всю жизнь — это особый дар. Но от звезд я требовал еще большего, они должны были перешагивать через себя. Я требовал: «Докажите, что вы лучшие». И они доказывали. Поэтому они и стали звездами. Суперзвезды с огромным эго — не такие уж проблемные люди, как считают некоторые. Они хотят побеждать, чтобы потешить свое самолюбие, они готовы на все ради триумфа. Я видел Криштиану Роналду (одного из лучших нападающих, сейчас он выступает за «Реал Мадрид»), Бекхэма, Гиггза, Скоулза и других футболистов — они тренировались часами. Приходилось выгонять их с поля. Я стучал в окно: «У нас игра в субботу». А они хотели еще потренироваться. Они понимали, что выступать за «Манчестер Юнайтед» — нелегкая работенка.

**Никогда не терять контроля**

«Ни в коем случае нельзя выпускать из рук бразды правления — особенно когда имеешь дело с тридцатью профи, каждый из которых миллионер, — заявил Фергюсон. — Если игрок бросает мне вызов, ставит под сомнение мой авторитет и право держать все под контролем, я с ним сразу разбираюсь». Чтобы отстаивать высокие стандарты, нужно было в корне пресекать любые нарушения. Набедокурил — плати штраф, подвел клуб — уходи. В 2005 году капитан Рой Кин публично осудил товарищей по команде и мгновенно лишился контракта. Год спустя лучший на тот момент нападающий Руд ван Нистелрой открыто возмутился тем, что его держат на скамейке запасных, — и его тут же перепродали в «Реал Мадрид». Реагировать на нарушения нужно не только жестко, но и быстро, пока все не зашло слишком далеко, — только так можно сохранить контроль над ситуацией.

**Фергюсон:** Если придет день, когда тренера «Манчестер Юнайтед» будут контролировать игроки, то есть если спортсмены станут решать, как должна проходить тренировка, когда делать выходные, как выстраивать дисциплину и какой тактики придерживаться, клуб в корне изменится. Переходя в «Юнайтед», я дал себе слово, что никому не позволю взять надо мной верх. Я должен быть сильнее всех. Иначе — не выжить. Иногда просто необходимо задуматься, не портят ли некоторые игроки атмосферу в раздевалке, не мешают ли команде играть, а вам — руководить спортсменами и персоналом. Если это так, выбора нет — нужно обрубать концы. Даже с лучшим в мире футболистом в таком случае необходимо расстаться. Будущее клуба важнее человека, а тренер всегда должен быть главным.

Ряд английских клубов так часто менял тренеров, что власть фактически переходила в руки игроков. Это очень опасно. Тренер, не контролирующий команду, долго не протянет. Нужно постоянно держать руку на пульсе. Спортсмены должны понять, что слово тренера решает все. Задаваясь вопросом «нравлюсь ли я игрокам?», вы лишь усложняете себе жизнь. Если вы хорошо делаете свое дело, вас будут уважать — разве этого не достаточно? Когда я видел, что спортсмен плохо влияет на окружающих, я моментально реагировал. Кто-то скажет, что я действовал сгоряча, но я уверен: в таких ситуациях важно все решать быстро. Зачем всю ночь терзаться сомнениями? Я сделаю, что должен, и восстановлю дисциплину. Чтобы принимать решения и тут же воплощать их в жизнь, требуется уверенность в себе. Дело не в том, что я стремился проявить власть или разобраться с кем-то — я должен был удержать контроль, а для этого порой нужно давить на людей своим авторитетом.

**Думать, когда и что говорить**

Этот жесткий, требовательный руководитель проявляет неожиданную деликатность, сообщая свой вердикт тому, кого затрагивает его решение. Кто-то верил, что ему пора выйти на поле, а его оставляют на скамейке запасных — и ему надо об этом сказать, но так, чтобы он не чувствовал себя обиженным. «Подобрать слова бывает непросто и общаться надо с глазу на глаз. Я всегда начинаю так: “Слушай, может, я не прав” — обязательно надо это сказать — “но, думаю, так будет лучше для команды”. Непременно подбодрить человека, дать ему понять, что решение временное и впереди у него большая игра», — объясняет Фергюсон. На тренировках перед матчем он и его помощники не скупились на похвалу. Репортеры изображали его этаким диктатором, готовым обрушиться на команду в перерыве и после игры, но это несправедливо. «Что толку все время орать, — говорит он. — Этим мало что поправишь». Один из бывших игроков, Энди Коул, уточняет: «Если ты сделал все, что мог, и проиграл, Фергюсон ни словом не упрекнет. Но если продул по-дурному — отругает последними словами».

**Фергюсон:** Никому не нравится, когда его критикуют. От брани вряд ли кто-то станет играть лучше, а вот похвала окрыляет почти любого. И я всегда думал о том, как поднять боевой дух. Для игрока нет ничего лучше, чем услышать: «молодец!» — и не нужно никаких превосходных степеней. А вот в раздевалке приходит пора поговорить об ошибках. Если игроки не оправдали ожиданий, необходим жесткий разбор полетов. Я отчитывал их сразу после игры. Не ждал до понедельника. Отругал — и кончено. Я уже весь в следующем матче. Глупо упрекать за одно и то же. В основном перед игрой я говорил о наших перспективах, о вере в себя и друг в друга. Объяснял, что такое чувство локтя в работе. Не все спортсмены были из рабочих семей, но у их отцов или дедов часто были рабочие корни, и я думаю, что полезно напомнить людям, откуда они родом и насколько далеко ушли. Я говорил, как важно в их деле быть честным — и они гордились нашими принципами. Напоминал им о доверии друг к другу: не подводить товарищей, вырабатывать командный характер. В перерыве у тебя есть только восемь минут, чтобы донести свою мысль, и нужно использовать их с толком. Когда команда ведет в счете — разговаривать намного проще. Можно говорить о направлении главного удара и о тактических мелочах, о том, что нельзя расслабляться. Но, если перевес не на нашей стороне, необходимо встряхнуть игроков. Больше всего мне нравилось говорить о том, какая у нас сильная команда и почему мы лучшие, а тут приходилось делать работу над ошибками. В ходе тренировок мы стремились к тому, чтобы все члены команды были суператлетами и при этом отлично владели тактикой. Если тренер слишком мягок, этого никогда не добиться. Надо, чтобы тебя чуть-чуть, но ­боялись. Но и ­чересчур жестким быть нельзя: если спорт­смены постоянно трясутся от страха, они хорошо не сыграют. Чем старше я становился, тем яснее понимал, что нельзя постоянно быть на взводе. Нужно выбирать момент для гнева. У тренера несколько ролей одновременно. Он и доктор, и учитель, и отец.

**Готовиться к победе**

В любом составе команда Фергюсона способна сделать рывок в конце игры и добиться перевеса. Проанализировав последние десять сезонов, мы заметили, что «Юнайтед» лучше всех умеет вырвать победу у соперника, от которого отстала в первом тайме и даже за пятнадцать минут до финального свистка. Помогают и наставления тренера в перерыве, и быстрые тактические перестановки — но это не все. Когда команда проигрывает, любой тренер посылает игроков вперед и велит атаковать. Фергюсона на общем фоне выделяет не только напористость, но и системность. Он готовит команду к победе. Он заставляет игроков отрабатывать голы за десять, за пять, за три минуты до конца матча. «Мы разбираем самые трудные ситуации и выясняем, как их переломить», — поясняет один из помощников главного тренера. Постоянно укрепляются и навыки игроков, и тактика. «Тренировка — это возможность учиться и совершенствоваться, — говорит Фергюсон. — Иногда кажется, что мы повторяем одно и то же, но так мы готовимся к победе». В повторах кроется нечто большее, чем то, что лежит на поверхности: доведение приемов до автоматизма или создание «привычки побеждать». Заставляя людей снова и снова выполнять приемы, тренер посылает им важный сигнал: нельзя довольствоваться достигнутым, нужно стремиться к большему. Говоря его ­словами, «все просто: в нашем клубе не принято топтаться на месте».

**Фергюсон:** Страсть к победе — часть моей натуры. Я устанавливал свои правила так долго, что у меня нет выбора — только победа. Я ждал ее всякий раз, когда мы выходили на поле, и не был готов к компромиссу, даже если пять ключевых игроков получали травмы. Другие тренеры дают своей команде последние установки прямо перед игрой, но нам этого не требовалось. Когда игроки выходили на поле, я был уверен, что они готовы, потому что все, что нужно, было сделано и сказано. Я из тех, кто любит рисковать. Вы видели, как мы играли на последних минутах. Если первый тайм был неудачным, я говорил: «Без паники! Четко выполняйте задачу!». Если перевес был на стороне соперника, скажем 1:2, и оставалось 15 минут до конца матча, я шел на еще больший риск. Мы могли проиграть со счетом 1:3, но зато у нас появлялся шанс сыграть вничью или выиг­рать. В эти последние 15 минут мы рассуждали так: либо пан, либо пропал — и выпускали на поле еще одного нападающего, пренебрегая защитой. Думали так: если выиграем со счетом 3:2 — это будет потрясающе, а если проиграем 1:3, то так и так проиграем. Оптимизм и риск — вот наш стиль, ведь мы пришли побежать. Наши фанаты понимали это и поддерживали. Это вызывало потрясающий всплеск эмоций — смотреть, как мы боремся в последние пятнадцать минут. Бомбардировка ворот, настоящее побоище. Конечно, можно проиграть и в контратаке, но зато победа после того, как ты был на волосок от поражения, дает фантастическое ощущение. Я думаю, все мои команды отличались стойкостью — они никогда не сдавались. И мне не нужно было их этому учить — они и так обладали этой потрясающей чертой, и то, что иногда удавалось сделать на последнем дыхании, было просто фантастикой.

**Внимательно наблюдать**

Тренерскую карьеру Фергюсон начинал в небольшом шотландском клубе «Ист Стирлингшир» в 1974 году. Ему было 32 года, немногим больше, чем игрокам, и он лез во все. Но чем выше он поднимался — сперва в шотландских клубах «Сент-Миррен» и «Абердин», а потом в «Юнайтед», где он оказался благодаря блестящей работе в предыдущем клубе, — тем чаще отдавал процесс тренировок на откуп своим помощникам. Но всегда присутствовал, всегда смотрел. Он уже не командовал на поле, а наблюдал, и это, по словам Фергюсона, позволяло ему правильно оценивать спортсменов, их возможности. «Когда носишься с игроками по полю, многого не замечаешь», — пояснил он. А вот когда смотришь со стороны, то видишь изменения в ходе тренировки, нарастание и убывание сил, отдачу каждого. Пусть на поле непосредственно работают другие — главный тренер должен довериться им и наблюдать.

**Фергюсон:** Чем дольше я управлял командой, тем больше просто смотрел. В начале тренерской карьеры я поступал, как все: считал, что могу хорошо провести игру, понимаю, какие технические навыки необходимы на высоком уровне, умею тренировать спортсменов и принимать решения. Но однажды в «Абердине» у меня был разговор с помощником за чашкой чая. «Я не понимаю, зачем вы меня сюда привели», — сказал он. Я спросил: «О чем вы?». Он ответил: «Я ничего не делаю. С молодежной командой я работаю, но ведь я должен был бы помогать вам и на тренировках, и с отбором игроков. Для этого и нужен помощник». И другой тренер сказал: «Я думаю, он прав, босс», — мол, мне же будет лучше, если не нужно будет всякий раз самому вести тренировку. Сперва я ответил: «Ни в коем случае», но потом подумал и сказал: «Давайте попробуем, но я ничего не обещаю». В глубине души я знал, что он прав. Я передоверил тренировки помощнику, и это было лучшее мое решение. Но я не выпустил контроль из рук. Всегда присутствовал и подсказывал, ведь со стороны виднее. Когда я ушел из гущи игры, я стал лучше подмечать детали, и качество моей работы повысилось. Я сразу видел изменения в привычках или падение энтузиазма у кого-то из игроков и начинал задавать вопросы. Проблемы в семье? Финансовые? Просто устал? В каком настроении? Иногда я даже первым догадывался о травме, хотя игрок еще думал, что у него все в порядке. Мало кто по-настоящему понимает ценность наблюдений. Я осознал, что это — главная часть тренерской работы. Умение видеть — это ключ к решению. Вернее, умение видеть вещи, которые не ожидал увидеть.

**Постоянно меняться**

За те четверть века, что Фергюсон провел в «Юнайтед», в футболе произошли разительные перемены — как в финансовой сфере (их последствия были отчасти позитивными, отчасти негативными), так и в самой системе подготовки игроков. К любым переменам приспосабливаться трудно, тем более тому, кто так долго задавал тон. Но Фергюсон был готов все делать по-новому. Дэвид Гилл свидетельствует: «Игра менялась, и Фергюсон следовал за игрой». В середине 1990-х Фергюсон первым вывел на матчи премьер-лиги команду из молодых игроков — тогда все возмущались, а теперь все клубы премьер-лиги, то есть 20 лучших клубов Англии, усвоили эту стратегию. Также он первым устроил между четверкой лучших центр-форвардов состязание за два места на поле. Говорили, это добром не кончится, а кончилось тройным триумфом сезона 1998—1999: победа в Премьер-лиге, в кубке Англии и в Лиге чемпионов УЕФА. Расширялся и персонал клуба — Фергюсон нанял в помощь тренерам целую команду ученых специалистов. По их совету в раздевалке установили солярий (в Манчестере мало солнечных дней), а на тренировках футболистам стали цеп­лять датчики GPS — это позволяло проводить компьютерный анализ тренировки сразу после ее окончания. Дважды в неделю игроки занимались йогой, недавно на тренировочной базе появился современный медицинский центр, где разве что хирургические операции не проводятся. Теперь игроки могут получить любое лечение, не встречаясь с репортерами, — а ведь стоит обратиться в государственную больницу, и непременно прознает пресса.

**Фергюсон:** Когда я начинал, у игроков не было агентов, и хотя матчи показывали по телевизору, СМИ не относились к футболистам как к кинозвездам и не охотились за ними в поисках все новых и новых историй. Стадионы стали лучше, поля сейчас в идеальном состоянии, к каждому сезону мы готовимся вооруженные новейшими достижениями спортивной науки. Владельцы клубов — из России, с Ближнего Востока и из других регионов — вложили в футбол огромные деньги и давят на тренеров. А игроки сейчас гораздо лучше защищены от ­превратностей жизни и потому куда менее стойкие, чем были 25 лет назад. Что у меня хорошо получалось все эти годы, так это реформы. Перемены можно контролировать, но для этого их надо принимать. Также нужно быть уверенным в людях, которых вы нанимаете. С той минуты, как человека берут в штат, вы должны быть уверены, что он сделает свое дело. Толку-то набирать людей и поминутно указывать им, что делать?! Главное — не закоснеть. Несколько лет назад я сказал Дэвиду Гиллу: «Единственный способ сохранить игроков “Манчестер Юнайтед” — создать лучшую тренировочную базу в Европе». И мы открыли медицинский центр. Мы не стоим на месте. Большинство людей с моим послужным спис­ком не ищут перемен. Но я чувствовал, что не могу позволить себе не меняться. Нам нужен успех — и только успех, и я был готов принять любые новинки, если они его приближали. Я всегда работал в полную силу и к каждому триумфу относился как к первому. Моя работа — обеспечить команде максимальный шанс победы. Это меня заводит. Всегда.

# Что отличает успешных гендиректоров

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

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

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

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

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

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

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

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

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**ПРОБЛЕМА**

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

**ПРИЧИНА**

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

**ВЫВОДЫ**

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

**ЧЕТЫРЕ КАЧЕСТВА**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ОБ ИССЛЕДОВАНИИ**

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

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

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

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

# Одержимость: стили лидерства великих дирижеров

Итай Талгам и Лари Блум

Есть ли что-то общее у дирижера оркестра и лидера команды? Как управлять творческими людьми? От чего зависит уровень успеха семейной организации? Итай Талгам и Лари Блум отвечают на эти и другие вопросы в своей книге «Несведущий маэстро. Принципы управления шести великих дирижеров XX века», которая выходит в издательстве «Манн, Иванов и Фербер». Мы публикуем фрагмент из нее.

**Глава пятая Крестный отец: Артуро Тосканини**

Тосканини для дирижеров — как Эйнштейн для физиков: синоним самой профессии. Он родился в Парме в 1867 году и стал первой мировой звездой дирижерского дела. С возрастом его известность росла. Он работал до восьмидесяти с лишним лет, был музыкальным директором «Ла Скала», Метрополитен-опера, Нью-Йоркского филармонического оркестра и специально созданного для него симфонического оркестра NBC. Оркестр NBC сделал классическую музыку доступной для всех жителей США, которые никогда не бывали на концертах, а все благодаря радио и, позднее, телевидению. Имя Тосканини и множество историй о нем вошли в популярную культуру, а известность распространилась далеко за пределы круга интеллектуалов-ценителей. Однако он был сложным человеком, и об этом свидетельствует разница в его поведении на репетициях и выступлениях. На репетициях увертюры к «Травиате» Верди он распевал вместе со скрипками, и его грубый голос разносился по залу. Видимо, таким образом он хотел показать, что хочет, чтобы его музыканты тоже «пели», чтобы их игра обладала важнейшим качеством — sostenuto (выдержанностью)\*. Он хотел, чтобы каждый миг был полон максимальной экспрессии, а дирижер и оркестр сливались в едином порыве. Но порою что-то шло не так.

Он размахивал палочкой — «быстрее», а оркестр реагировал не синхронно, не как единое целое. И Тосканини орал: «Смотрите на меня! — а потом взрывался: — Контрабасы! — во весь голос вопил он, сразу определив виновников. — Ленивые свиньи! Быстрее, быстрее! Что вы там тащитесь в хвосте! (с отвращением) О, Madonna santissima! (дрожащим от нетерпения голосом) Быстрее!»

Тосканини прославился своими истериками. Он полностью терял контроль над собой: изрыгал непристойности, кричал, обзывался, ломал и швырял все, что попадется под руку, грозился уйти (и уходил), и все из-за чистых, нескрываемых душевных мук. В потоке его ругательств самым частым было слово «vergogna!» — «позор» (он произносил его неизменно срывающимся голосом). И чей это был позор? Главным образом, его собственный. «После этого я никогда больше не смогу появиться на публике», — жаловался он после очередного разочарования. На карте стояла честь семьи: ведь Тосканини рассматривал себя как padre de famiglia — отца семейства.

Человек множества незакрытых пустот, Тосканини обладал манерой лидерства, сформированной под действием времени — эпохи великих диктаторов. При этом он был яростным борцом против фашизма и угнетения во всех формах. Музыканты уважали Тосканини и часто боялись его. А еще любили. Вероятно, потому, что он был требователен не только к ним, но и к самому себе. Малейшую оплошность он воспринимал как катастрофу, терзался и винил себя: «Я полный идиот!» Когда он кричал на музыкантов, это никогда не воспринималось как личное оскорбление. Он не пытался никого унизить, а просто злился, что люди не выкладываются на полную. «Я отдаю все!» — кричал он и ждал, что другие будут поступать так же. Нулевая терпимость к ошибкам музыкантов, от которых он ожидал безупречного исполнения,свидетельствовала о том, что он верил в их талант, и для него не существовало ничего важнее идеального результата. Когда он кричал, это был крик боли за «искореженную» музыку, которую он считал общей ответственностью.

Но Тосканини не всегда был несдержанным: буйный на репетициях, на концертах он вел себя гораздо более собранно. Мы видим две стороны Тосканини. Во время концерта его лицо выражает чрезвычайное напряжение: он бдительно следит за каждым шагом музыкантов. Он доверяет им, но все же обеспокоен — как отец, следящий за тем, как его дети выполняют сложное и в каком-то смысле даже опасное задание.

Когда у детей все получается, мы видим его гордость. У него напрочь отсутствует супер-эго тирана, желающего наказать того, кто допустил оплошность (это скорее свойственно авторитарным типам вроде Мути). Именно поэтому отеческая несдержанность Тосканини стала темой для анекдотов, а не поводом для судебных исков и обвинений в психологическом насилии. (Был лишь один такой случай: Тосканини в гневе сломал дирижерскую палочку и швырнул обломки в оркестр, попав одному из музыкантов в голову. Тот подал в суд, но итальянский суд оправдал дирижера, признав его поступок проявлением «священной ярости».)

Тосканини, в некотором роде, вырос в оркестре: он был виолончелистом в оркестре гастролирующей оперной труппы. В какой-то момент коллеги в отчаянии попросили его заменить некомпетентного дирижера. Он спас их заработок и южноамериканское турне. Рассматривая сложившиеся в дальнейшем отношения Тосканини с оркестром, основанные, как мне кажется, на семейной модели, нужно понимать, что он попал в музыкальный мир совсем юным (ему было девятнадцать), пережил все невзгоды жизни в «трудной» семье и вынужден был взять на себя роль отца. С тех самых пор подвести семью для него стало сродни преступлению, и он делал все возможное и даже больше, чтобы этого не допустить, требуя от остальных той же отдачи.

**Отцовская, заботливая манера руководства создает в компании атмосферу доверия, сплоченности и безопасности.** Тосканини был строг, но справедлив. На репетициях он добивался полной дисциплины, но его требования никогда не были простой прихотью. Он ждал от музыкантов безраздельного внимания и концентрации и не терпел, когда рабочему процессу что-то мешало. В ответ он с глубоким уважением относился к чужим стараниям, никогда не опаздывал — всегда приходил за пятнадцать минут до начала репетиции или выступления — и не требовал для себя привилегий.

Желание хорошо работать «для отца» — сильнейший мотиватор, вдохновляющий людей на исключительные свершения.

Вот трогательное воспоминание о Тосканини:

*Тосканини, как кнутом, ударяет палочкой, и репетиция симфонического оркестра NBC внезапно прерывается… Музыканты смотрят в ноты, их головы опущены — все в ожидании*

*взрыва. «Сыграйте еще раз», — велит маэстро Уильяму Беллу, только что завершившему соло тубы-баса. На лице Белла — удивление и испуг. Тосканини это замечает.*

*«Нет, нет, нет, — произносит он с мальчишеской улыбкой. — Все в порядке. Сыграйте еще раз, прошу — сыграйте для меня. Это было прекрасно. В первый раз слышу этот отрывок, сыгранный в таком чудесном тоне».*

Как прекрасно! Но что случается, когда личность отца и личности остальных членов семьи становятся настолько неразрывными, что отцовские проблемы и недостатки препятствуют развитию остальных или нарушают их права? Вот еще одна история, говорящая о том, насколько смазаны были границы между самим Тосканини, его настоящей и музыкальной семьей. Однажды Тосканини вернулся домой после провального, по его мнению, выступления в опере, сильно недовольный собой. Родные ждали его к ужину. Увидев накрытый стол, Тосканини взорвался: «Что?! После такого выступления?! О нет, вы не посмеете. Моя семья не смеет ужинать после такого отвратительного концерта!» Всей семье пришлось поддержать самобичевание Тосканини и отправиться спать голодными.

В большинстве семей в обеспечении сплоченности группы и допустимых моделей поведения определенную роль играют стыд и вина. В традиционных обществах эти эмоции лежат в основе послушания, а источники авторитета стары как мир и вечны: духи предков, традиции и даже «голос свыше».

Подозреваю, что и Тосканини не шутил, восклицая: «Бог говорит мне, как это должно звучать, а вы мешаете!»

С другой стороны, если закрыть глаза на перегибы чрезмерной близости, семейный подход дарит сотрудникам чувство безопасности и благополучия. Именно поэтому он становится популярным в периоды, когда руководители ощущают угрозу извне. В книге 2001 года «Корпорация как семья» Никки Мэнделл рассказывает о том, как отношение, подобное отношению Тосканини, когда коллектив приравнивается к семье, помогает в самые трудные времена: «В период укрепления влияния профсоюзов крупные компании использовали для защиты своих интересов политику «Мы одна семья»: улучшали рабочие условия, давали сотрудникам возможность получить дополнительное образование, обеспечивали соцпакет — все, чтобы не допустить вторжения профсоюзов».

Такой получивший широкое распространение подход основан на викторианской модели семьи: начальники выполняли функцию «отцов», сотрудницы отделов соцобеспечения — «матерей», а персонал был «детьми». В компании верили, что если бизнес вдруг окажется под угрозой, «старик» обо всем позаботится. «Старик» заботится обо всех, не только о руководстве. Ему важна фирма в целом. В его видении фирма — не только товар, который она производит, но и корпоративные пикники и прочие «бонусы», демонстрирующие, что начальник хоть и носит сшитые на заказ костюмы, не прочь переодеться в шорты и сыграть в волейбол с работниками из третьей смены.

Покойный Гарри Квадраччи, основатель крупной полиграфической компании Quad/Graphics из Милуоки, ежегодно устраивал на корпоративных мероприятиях постановки отрывков из оперетт Гилберта и Салливана. Мелодии оставались прежними, а слова писались новые — про сотрудников фирмы и актуальные события. В главной роли всегда был сам Гарри, прочие раздавались руководящим менеджерам, вынужденным перевоплощаться в комедийных персонажей на глазах подчиненных и их семей. Смысл затеи был в том, чтобы показать: начальники тоже люди, они несовершенны и нуждаются в признании и аплодисментах даже за ужасную игру (это и было самое смешное). Эти представления разрушали бюрократические барьеры и отчетливо, даже гротескно, в свете сценических прожекторов, демонстрировали, что «все мы варимся в одном котле».

**Уровень успеха в такой семейной организации напрямую зависит от личности главного игрока — «отца» или «матери ».**

Как-то раз меня познакомили с человеком, который много лет был президентом крупной семейной корпорации на Востоке США. Он рассказал о первом годе на этом посту, который до него занимал его отец, а еще раньше — дед, основатель фирмы.

Тогда ему еще не исполнилось и тридцати, и он боялся, что сотрудники станут потешаться над его неопытностью. Чтобы как-то утвердиться, он решил вести себя, как отец и дед: принялся покрикивать на подчиненных.

Но одно он упустил из виду: его предшественников ценили прежде всего за преданность делу и глубокие знания, подобно тому, как оркестранты ценили Тосканини. Поэтому редкие взрывы эмоций воспринимались как справедливая реакция на несоответствие высоким стандартам. Если бы президент-новичок вел себя как почтительный, готовый учиться молодой человек, опытные сотрудники могли бы проникнуться к нему расположением, но его диктаторская манера руководства уничтожила все зачатки такого отношения. К счастью, он быстро понял, в чем его ошибка. Сейчас он по-прежнему рассматривает себя в роли отца, но относится к сотрудникам, как к взрослым самостоятельным членам семьи, а не к детишкам, которых необходимо постоянно одергивать. Он признает, что остался «эмоциональным» руководителем, но ставит профессионализм выше собственных чувств. Если же и выражает негодование, то теперь это воспринимается как признак глубокой преданности бизнесу.

Да и эмоции бывают не только отрицательными: начальник так же бурно радуется успехам команды.

Когда человек выходит из себя, граница между профессиональной критикой и личными нападками может быть очень тонкой. И очень плохо, если в компании у вас складывается репутация человека, который себя не контролирует, если все знают, что ваш темперамент свиреп и деструктивен и вы с легкостью переходите на личности. В 1987 году, еще до того, как о Стиве Джобсе узнал весь мир, в газете The New York Times опубликовали о нем очерк. «К началу 1980-х годов мистера Джобса в Apple ненавидели все, — писали авторы материала. — Старшему руководству приходилось терпеть его срывы, сотрудники презирали его за то, что он заводил себе любимчиков, а остальных оскорблял и порою доводил до слез. Он и сам часто рыдал после ссор со своими менеджерами».

Мне это очень хорошо знакомо. Я и сам пролил немало слез, пока учился на дирижера. Этот опыт чуть не подорвал мою уверенность в себе и показал, как никогда не должен вести себя учитель и руководитель. Я учился в Иерусалиме у маэстро Менди Родана, много лет бывшего старшим преподавателем на кафедре оркестрового дирижирования. Родан был крепким профессионалом, а я — выпускником философского факультета Еврейского университета и смотрел на мир счастливым взглядом музыканта-любителя. Нас с моим наставником определенно разделяла пропасть, и он вознамерился избавиться от нее единственным известным ему способом — подогнать всех под свою мерку, не выражая при этом ни одобрения, ни поддержки.

Я не вписывался в его рамки, но все же продолжал учиться под его руководством и получил магистерскую степень по дирижированию. В то время мне казалось, что чем больше я мучаюсь, тем большего достигну, и то, что у меня не получается ему угодить, — целиком и полностью моя вина. Мы сблизились, но странным образом — как два борца на арене, которые сцепились и никак не могут расцепиться. Иногда в конце уроков мы оба плакали. Все было точь-в-точь, как в неблагополучной семье: разорвать этот порочный круг казалось невозможным. Я не мог дать ему то, чего он хотел, — то есть не мог в одночасье стать крепким профессионалом.

Он, в свою очередь, не мог опустить руки и перестать тратить на меня время — ему была невыносима мысль, что как учитель он терпит крах. Классическая ситуация: **авторитарный учитель считает мерилом успеха соответствие ученика собственному уровню.** Он даже не подозревает, что все учатся по-разному, и сосредоточен на программе, которую должен выучить «выпускник». Полная противоположность «невежественному учителю», который стремится дать каждому ученику знания, необходимые для того, чтобы он отыскал свой путь. Родан был способен довести студента до выпуска, но не мог дать ему то, что превратило бы ученика в творческую личность.

Менди Родан был отеческой фигурой и не желал нам зла. Его страсть к музыке и преподаванию не уступала увлеченности Тосканини. Однако в руках авторитарной личности, склонной к подавлению окружающих, страсть может стать ужасным инструментом.

Может ли семья существовать без чувства вины и угрызений совести? В современном деловом мире старая семейная модель утратила жизнеспособность по многим причинам: размер организации, бюрократические прослойки между высшим руководством и служащими, растущая разница в заработной плате, а в последнее время и мобильность менеджеров и персонала. И все же до сих пор во многих компаниях приходится слышать лозунг «мы все одна семья». Осталась ли надежда на сохранение семейной корпоративной культуры или эта концепция — такая интуитивная, мощная, сулящая стабильность, принятие, эмпатию и заботу, — обречена стать пустым слоганом, произносимым раз в год на корпоративном пикнике?

Возможно, у семейного типа организации есть новый потенциал, связанный с возникновением концепции так называемой «новой семьи». Это более открытая модель, в которой у ребенка может быть сколько угодно родителей (от одного до четырех, любого пола) и вдвое больше, чем обычно, бабушек и дедушек, не говоря уж о многочисленных братьях, сестрах и прочих родственниках. В матричных организациях инженер-программист может участвовать в деятельности нескольких команд разработчиков, работающих под руководством разных менеджеров и в разных подразделениях. Ясно, что в структурах такого типа семейная концепция старого образца будет ослаблена, изменена и лишена ряда былых преимуществ — в особенности прежней стабильности. Но гибкость такого варианта «семьи» может оказаться полезной новым организациям, которым все-таки хочется сохранить это ощущение «семейности». В «новой семье» роли и личностные модели распределены уже не так жестко; ее определяет не иерархия, а характер складывающихся между людьми отношений. Эти отношения не насаждаются структурно, а возникают в результате осознанного выбора и мотивируются представлениями сотрудников о наилучшей стратегии поддержания долгосрочных, качественных связей.

Окажись современный Тосканини в «новой семье», нашлось бы в ней место для столь глубокой эмоциональной вовлеченности? В новой семейной культуре лидер не навязывает другим свои эмоции и не ждет, что члены «семьи» станут непременно испытывать аналогичные чувства, потому что таков их семейный долг. Любые взаимоотношения возникают добровольно, так как все члены организации обладают автономностью. Основное условие — преданность компании, простирающаяся за грань чисто профессиональной деятельности и ежедневных побед и неудач, которыми наполнены профессиональные отношения.

Тосканини достиг этого, разрушив границы между собой и своей реальной семьей и внедрив ту же модель отношений в оркестр. **В новой семейной модели лидер не может зеркально копировать свои семейные отношения: каждый из участников организации вносит в рабочую жизнь свой опыт и отдельные элементы своей семейной модели.** Двух одинаковых семей не бывает: кто-то счастлив, кто-то нет, и от руководителя требуется создать пространство, в котором элементы разнообразного жизненного опыта сложились бы в уникальную корпоративную культуру. Эта культура непременно будет постоянно меняться и подвергаться критическому рассмотрению. Ее влиятельность зависит от искренности ценностей, эмоций, принципов всех участников. Эта семейная модель не насаждается, а создается совместными усилиями.

И все же разница между «рабочей» семьей и «настоящей» будет всегда. Но не думаю, что эта разница делает применение семейной модели менее оправданным. Мы уже знаем, что пустоты нельзя пытаться временно «залатать» или притворяться, что их никогда не существовало. Извлечь реальную пользу из пустоты можно, лишь осознав ее существование и выслушав людей, которых она затрагивает. Спросите себя, отдельного члена организации: каковы мои семейные ценности? Затем подумайте, до какой степени вы готовы внедрить эту модель в корпоративную жизнь. В длинном списке ценностей, из которых состоит мое понимание семьи, значится стремление создать для близких красивое жизненное пространство. Я верю, что без внимания к эстетике счастливая жизнь невозможна. Готов ли я следовать этому принципу на работе? Разумеется, его сопровождает целый набор практик и понятий, которыми мы руководствуемся дома, обсуждая, как сделать наш дом красивее. Могу ли я применить этот принцип свободного обсуждения, эту открытость мнениям других людей, в офисном пространстве?

**Задача руководителя состоит в том, чтобы с помощью мотивационного слушания заставить каждого из членов команды переступить через индивидуальное восприятие и задуматься о нуждах организации. Спросите себя: готова ли моя организация принять основные принципы семейной культуры — стабильность, эмпатию, взаимоподдержку?**

Возможно, чтобы подготовить компанию к принятию этих ценностей, потребуется и прямое вмешательство руководителя. Семейная культура процветает в атмосфере эмпатии и уязвима к критике и цинизму. Если атмосфера в компании неподходящая, семейная модель не успеет повлиять на корпоративную культуру и отомрет, не сумев прижиться, даже если прямой негативной реакции и не будет. Задача лидерства — выслушать и откликнуться на личный вклад каждого, чтобы процесс принятия ценностей и их трансформации мог продолжаться. Вот куда следовало бы направить усилия современному Тосканини. Лучшим применением его бескомпромиссной решимости стало бы поддержание этого порой хрупкого и сложного процесса, изучение различий между разными моделями настоящих семей, чтобы в рабочей семье под его руководством сложилась аутентичная семейная культура. Более того, постоянно существующая пустота между настоящей и рабочей семьей может стать источником полезных открытий для всех, кто ее изучает: ведь новая информация, скорее всего, повлияет на обе семьи. Когда разглядываешь ситуацию под новым углом, тебе всегда открываются новые грани.

# Три признака выдающегося лидера

Дин Стамулис

Все мы знаем расхожие стереотипы: хорошие директора – непременно экстраверты, они любят набивать себе цену и принимать рискованные решения. Но насколько эти представления пересекаются с реальностью? Что в действительности отличает руководителей компаний от прочих топ-менеджеров? И самое главное – какие личные качества в итоге помогают им становиться успешными?

О людях, оказавшихся на самой вершине корпоративной лестницы, сложено огромное количество мифов, и немало копий сломано в попытках разобраться, какие особенности определяют их успех. Итак, на что нужно обратить внимание, нанимая на работу нового руководителя компании?

Сегодня этот вопрос стоит особенно остро из-за быстро меняющейся ситуации на рынках, где цифровые инновации грозят «подорвать» чуть ли не все аспекты традиционного бизнеса. Именно поэтому Russell Reynolds Associates совместно с Hogan Assessment Systems решили провести исследование с целью отделить реальность от мифов и определить ключевые параметры лидерства, оказывающие влияние на развитие компаний. В результате мы выяснили, что энергичность, умение выстраивать приоритеты и сосредотачиваться на сути проблем, а также понимать границы своих познаний (и задействовать знания других людей) имеют куда большее значение в управлении компанией, чем такие качества, как склонность к саморекламе и экстраверсии.

Мы полагаем, что наша методика обеспечивает чрезвычайно высокую степень достоверности полученных результатов, благодаря преимущественному использованию психометрических баз данных, принадлежащих нашим компаниям. Другие исследователи, занимавшиеся этой проблемой, как правило, проводили собеседования, анализировали резюме и даже изучали голосовые паттерны. Мы же избрали более углубленный подход, составив детальные психометрические профили двухсот руководителей компаний по всему миру. Для этого мы воспользовались тремя хорошо себя зарекомендовавшими инструментами. Первым из них стал «16-факторный личный опросник» (16PF), который позволяет дать общую оценку личности, включая навыки межличностного взаимодействия, эмоциональные факторы, устойчивость и стиль общения. Второй инструмент – «Профессиональный личностный опросник» (OPQ-32), который помогает определить стиль руководства и поведения с точки зрения управленческой деятельности, включая такие аспекты, как влияние на других людей, подходы к инновационному мышлению и к самомотивации. Последним в нашем наборе методик стал «Анализ зон развития Хогана», который обозначает участки развития и потенциальные факторы «срыва» для менеджеров и управленцев высшего звена, включая стиль принятия решений и независимость мышления. Полученные данные сверялись с другой выборкой из семисот руководителей, составленной нашими партнерами из Hogan. На заключительном этапе мы сравнивали параметры генеральных директоров с показателями 9 тысяч прочих представителей топ-менеджмента, содержащихся в нашей собственной базе данных.

Наш анализ выявил, что по многим личным характеристикам руководители компаний значительно отличаются от остальных управленцев. **Две черты** особенно выделялись на общем фоне: **способность брать на себя риски** и **склонность к решительным действиям**, направленным на извлечение выгоды из представленных возможностей. Мы считаем, что эти свойства определяют основу личности настоящего гендиректора. Другими словами, глава компании обычно гораздо менее осторожен и более решителен в своих действиях, чем прочие представители высшего руководства.

Если же говорить о стереотипах, то, хотя мы и подтвердили, что генеральные действительно рискуют чаще других управленцев, свидетельств того, что они склонны к экстраверсии и саморекламе, нам обнаружить не удалось.

Кроме того, вот еще шесть качеств, которые отличают типичного руководителя компании от других топ-менеджеров:

* Энергичность и работоспособность
* Творческое мышление
* Способность «заглядывать» в будущее
* Командное строительство
* Активный обмен информацией
* Умение мобилизовывать людей

Не так уж и часто удается составить столь детально проработанный профиль среднестатистического руководителя организации. Однако еще реже получается сопоставить эти психометрические данные с показателями производительности компании. Чтобы связать эти наборы параметров, мы установили барьер на отметке 5% совокупного среднегодового роста за все время правления того или иного гендиректора.

Когда мы сравнили результаты лучших руководителей с данными их менее успешных коллег, выяснилось, что первая группа обладала **тремя характерными особенностями**:

* **Высокая степень целеустремленности, энтузиазма и настойчивости.** Эти черты часто проявляют себя в виде энергичности, нетерпеливости, стремления действовать и двигаться вперед, а также в виде повышенного чувства сопричастности и вовлеченности в деятельность организации. Исследователи из McKinsey [опубликовали свои наблюдения](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ceo-transitions-the-science-of-success), касающиеся гендиректоров, недавно вступивших в должность. Если коротко, то они утверждают, что хуже всего, когда новый директор «сидит, сложа руки». Самые же эффективные руководители «действуют решительно и быстро, стремясь преобразить свои компании». Мы вовсе не призываем к необдуманным и спонтанным действиям и решениям, тем не менее мы ценим скорость и эффективность как в анализе, так и в шагах по реализации стратегии.
* **Они проникают в суть дела и «зрят в корень» проблем.**Они обладают способностью отвлечься от внешних и второстепенных деталей, увидеть картину в целом и понять ее контекст. Они точно расставляют приоритеты в своих мыслях и действиях. Мы называем эту черту «умением отделять зерна от плевел». Хороший руководитель имеет натасканный «нюх» на самые серьезные проблемы, трудности и угрозы, стоящие перед организацией, и зоркий «глаз» на потенциальные возможности, возникающие на горизонте. Несмотря на мириады советов, предложений и обсуждений, они сохраняют ясную и зачастую независимую точку зрения на приоритеты компании. Несколько лет назад Рам Чаран [говорил об этом](https://hbr.org/2013/11/you-cant-be-a-wimp-make-the-tough-calls) с HBR в контексте «принятия сложных решений». В настоящий момент мы можем наблюдать за развитием подобной ситуации, например, в розничной торговле, где многочисленные разнонаправленные силы создают для гендиректоров неимоверно сложный ландшафт для деятельности. Увеличение каналов сбыта и становление цифрового, онлайнового и международного ритейла вынуждает руководителей постоянно быть в курсе подвижности потребительского спроса, держать в уме факторы глобализации, своды международных законов и курсы валют. И это лишь малая толика проблем, которыми приходится «жонглировать» главам компаний в этом бизнесе.
* **Их больше беспокоит будущее организации, ее показатели, результаты и нужды других людей, чем свои собственные амбиции.**Они «знают границы своих познаний», смотрят на вещи открыто и непредвзято, стремятся получить дополнительную информацию и всегда готовы учиться новому. Многим покажется, что этот тип относительно скромного гендиректора **противоречит здравому смыслу**. В то же время немало работ посвящены скромности и ее пользе для руководителя. Наши данные не оставляют сомнения в том, что «лидеры пятого уровня», которых Джим Коллинз описал в своей книге «От хорошего к великому» как «людей, воплощающих собой идею дуализма, скромных и волевых, застенчивых и бесстрашных», способны добиваться великолепных результатов в управлении компаниями.

Уоррен Баффетт – прекрасный пример того, как этот набор качеств проявляется в лидере. Несмотря на то, что он возглавляет едва ли не самую успешную компанию в мире, Баффетт, по собственному признанию, проводит 80% времени, поглощая новую информацию в попытке понять бизнес, рынки и открывающиеся возможности. Мы, разумеется, приходим к выводу, что хороший гендиректор должен уметь решительно действовать в тяжелой или неопределенной ситуации, обладать способностью формировать и формулировать свою собственную сильную позицию и при этом быть чрезвычайно целеустремленным человеком. Кроме того, самые успешные руководители убеждены в том, что лучшие идеи всегда побеждают, а рождаются такие идеи зачастую в результате взаимодействия с другими людьми.

Впрочем, единого и универсального профиля успешного руководителя просто не существует. В каждом отдельном случае совету директоров необходимо проанализировать широкий спектр параметров и условий, прежде чем он сможет остановить свой выбор на определенном профиле кандидата. Некоторым компаниям действительно требуется экстраверт, который сможет рекламировать успехи компании, участвуя в многочисленных и разнообразных событиях и общественных мероприятиях. В других случаях уместным будет более спокойный подход, при котором лидер выстраивает крепкие отношения без рекламных лозунгов и мишуры, стараясь не растревожить рынки. Однако важнейшими в списке необходимых качеств остаются **способность принимать рискованные решения** и **умение пользоваться благоприятными возможностями** в ситуациях с высокими ставками, особенно когда «правильность» решения не до конца очевидна. Это ключевые характеристики, которые отличают руководителя компании от остальных топ-менеджеров.

Если совет директоров хочет повысить свои шансы на успех и нанять действительно выдающегося лидера, ему следует проводить интервью, оценивая энергичность и энтузиазм кандидатов, и отбирать среди них тех, кто не разбрасывается на детали, а сосредотачивается на сути проблем. Далее нужно найти человека, умеющего отстаивать свои позиции, но сохраняющего открытость и непредвзятость и понимающего силу организации, в которой он существует. Эти качества лучших в своем классе гендиректоров пойдут на пользу практически любому бизнесу. Они явно указывают на способность к решительным действиям, умение приходить к неочевидным выводам нелинейным путем, желание эффективно взаимодействовать, пользуясь широким диапазоном доступных каналов, и стремление обращать цифровые и рыночные «подрывы» на пользу компании. Вот что важно в современных рыночных условиях.

**Об авторе:** Дин Стамулис возглавляет Центр лидерских идей в компании Russell Reynolds Associates, консультирует советы директоров и гендиректоров компаний по вопросам создания лидерских команд и развития топ-менеджмента.

# 9 скрытых качеств, которыми обладают только исключительные боссы

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

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

**1. Они прощают … и они забывают**

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

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

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

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

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

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

Отличные боссы вдохновляют своих сотрудников на достижение целей компании.

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

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

И они получают больше удовольствия от своей работы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Видят то, как они помогают.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

И именно так они и делают.

# Стив Джобс советует

[Умар Хак](http://hbr-russia.ru/blogs/630/) 07.10.2014

Не тратя лишних слов, славу воспою Стиву Джобсу, лучшему из гендиректоров. Стоит присмотреться к общемировой экономике, и сразу бросается в глаза отличие Apple от окружающих компанию конкурентов. Это единственная корпорация, всегда стремящаяся к революционным вершинам. Наименьший общий знаменатель – не для нее. Как удалось Стиву – после того, как он провел десятилетие в изгнании, отлученный от своего творения, следя за тем, как дивный остров становится скучным и серым, как его колонизируют и напрочь стирают его культурную память – вдохнуть в компанию дух величия?

5 октября 2011 года его не стало. Я просмотрел замечательную подборку афоризмов от Джобса и выудил семь уроков для тех индивидуумов и корпораций, кто жаждет успеха в роли бизнесмена в ХХI веке.

**Смысл.** «Будете до конца жизни продавать газировку или хотите изменить мир?» - знаменитый вопрос, заданный Стивом Джону Скалли. Иными словами: потратите жизнь на работу, которая вас не вдохновляет, на дело, которое того не стоит и ничего вашей душе не говорит?

**Дизайн.** «Дизайн – особое слово. Многие думают что, дизайн – это внешний вид. Копайте глубже, дизайн – это то, как вещь устроена и как она работает». В какой бы сфере вы ни трудились, присмотритесь, что Apple сотворила с дизайном, как глубоко она им овладела. По сути дела, компания преобразила всю отрасль. Вы же не скажете, что Gap преобразила легкую промышленность? Что McDonald изменил наши представления о питании? Нет, и еще раз нет!

Читайте материал по теме: [Выйдет ли Тим Кук из тени Стива Джобса?](http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/p14532/)

**Величие во всем.**«К красивому комоду мастер не прибьет сзади фанеру, пусть даже эта сторона обращена к стене и ее никто не видит». Мы тонем в океане скучных, ничтожных и предсказуемых пустяков. Если хотите возвыситься над океаном посредственности, не ограничивайтесь тем, чтобы поставить в месяц очередные 99 галочек-инноваций. Стремитесь к подлинному, а не мнимому величию.

**Вкус.** «Единственная проблема Microsoft – отсутствие вкуса. У них нет абсолютно никакого вкуса». Для великих свершений требуются не только легионы бухгалтеров и армии усердных тружеников – требуется просвещенное, культурное суждение, иными словами – вкус. Не хочу никого обидеть (раззадорить – хочу), но противоположность вкусу – пошлость, а мы как раз добрались до кульминации пошлости в истории человечества. В современном мире обслуживающий вас продавец не в состоянии произнести ваше имя (а вы – его), в огромных универмагах забывают привести в порядок битком набитые полки, товар становится с каждым днем дешевле, а смотрится так, словно его создавали в упоительных мечтах продюсер реалити-шоу, Франкенштейн и автор комиксов. В таком комиксе малая толика вкуса – это супероружие.

Читайте материал по теме: [Apple больше похожа на рок-группу, чем на компанию](http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnoe-upravlenie/p14627/)

**Стройте храм.** «Ваша работа занимает значительную часть жизни. Удовлетворение получит лишь тот, кто по-настоящему верит в свою работу. А чтобы верить, чтобы сделать что-то стоящее, надо любить свое дело». И если вам хватило отваги приняться за дело своей жизни, так соорудите храм, а не конуру. Если шедевр сунуть на полку в супермаркете, выйдет примерно то, о чем рассуждал легендарный Ферран Адриа, гений среди поваров, когда ему предложили применить неслыханную, революционную технологию молекулярной гастрономии в KFC: для рекламы оно хорошо, но ведь в фастфуде посетитель заглотнет еду и забудет. Он не станет смаковать, он не оценит вкус. Оттенки, сложности, тонко проработанные детали, вдохновение, творчество – все, что составляет шедевр, нуждается в храме, в таком месте, где это произведение люди смогут открыть для себя, исследовать, оценить. Такое место, в котором люди готовы удивляться и восхищаться. В экономике эти два условия должны дополнять друг друга: если хотите знать, почему же не работает такой храм, как Sony Style, то и тут ответ прост: храм пуст, вместо шедевра в него поместили дешевку. Зато Apple Store – одна из самых успешных розничных цепочек в современном бизнесе, и успех она обеспечила себе не только прекрасными товарами, не только прорывным дизайном, но и предоставив покупателям красиво оформленное место, где покупатели наслаждаются и новыми технологиями, и дизайном. Поняли?

**Не стройте казино.** «Снижение расходов не спасет Apple. Только инновации вытащат компанию из болота». Этот принцип как раз понять нетрудно – осуществить сложнее. Вдумайтесь: сколько у Apple долгов? Ноль. Не в смысле, «какая-то пара миллионов», а в смысле «ни единого цента». В эпоху, когда все труднее устоять перед блестящими соблазнами капиталистического казино, Apple осуществила на практике то, во имя чего многие организации бьются и никак не могут добиться: выстроила корпорацию с настолько надежным финансовым управлением – из пушек не пробьешь брешь в обороне. Стива не привлекали манящие огни и рев игрального автомата, выплевывающего джекпот – он строил навеки.

**Без компромиссов – только лучшее.** «Мы создавали Mac не для других, а для себя. Точка». Расхожее мнение – Стив-де никогда не прислушивался к клиентам. Он и сам этим бахвалился. А вот скажите, вы знаете другого гендиректора, который настолько не прислушивался бы к клиентам, что находил время отвечать на письма мальчишки-фаната (а то и тролля)? Стив был одержим вниманием к деталям: и да, он не «прислушивался», он хотел угадать самые невероятные ожидания, а потом еще и совершить прыжок веры – далеко за пределы всего, на что клиенты смели надеяться. Вот что он делал, а не искал наименьший общий знаменатель нынешних тенденций и не потакал изменчивым вкусам. Прыгал через голову клиентов – создавал не новый продукт, а целиком новые рынки. С этой логикой наперевес Apple порождала или обновляла рынок за рынком.

Можно найти в мире немало других полезных советов. Я даже не стану утверждать, будто эти – лучшие. Просто мне они нравятся. И, пожалуй, можно сделать вывод: Стив принял вызов и доказал, что искусство предпринимателя не сводится к тупому и тухлому прозябанию в стабильности. Он построил самую передовую – угрожающе передовую – компанию современности. А вам слабо?

# 100 лучших гендиректоров

[Редакция «HBR — Россия»](http://hbr-russia.ru/blogs/1040/)

12.10.2015

Как мы составляли рейтинг

Чтобы составить список лучших гендиректоров мира, мы начали с компаний, которые в конце 2014 года вошли в S&P Global 1200 — индекс, охватывающий 70% капитализации мирового фондового рынка и включающий в себя фирмы из Северной Америки, Европы, Азии, Латинской Америки и Австралии. Мы узнали, кто возглавляет эти компании на 30 апреля 2015 года. Поскольку для оценки нам нужна была информация за длительный период, мы не стали рассматривать руководителей, занимающих пост менее двух лет. Мы также исключили из списка тех, кто побывал под арестом или обвинялся в преступлении. В итоге осталось 907 гендиректоров из 896 компаний (у ряда компаний несколько руководителей). Это оказались представители 46 национальностей, возглавляющие организации в 30 странах.

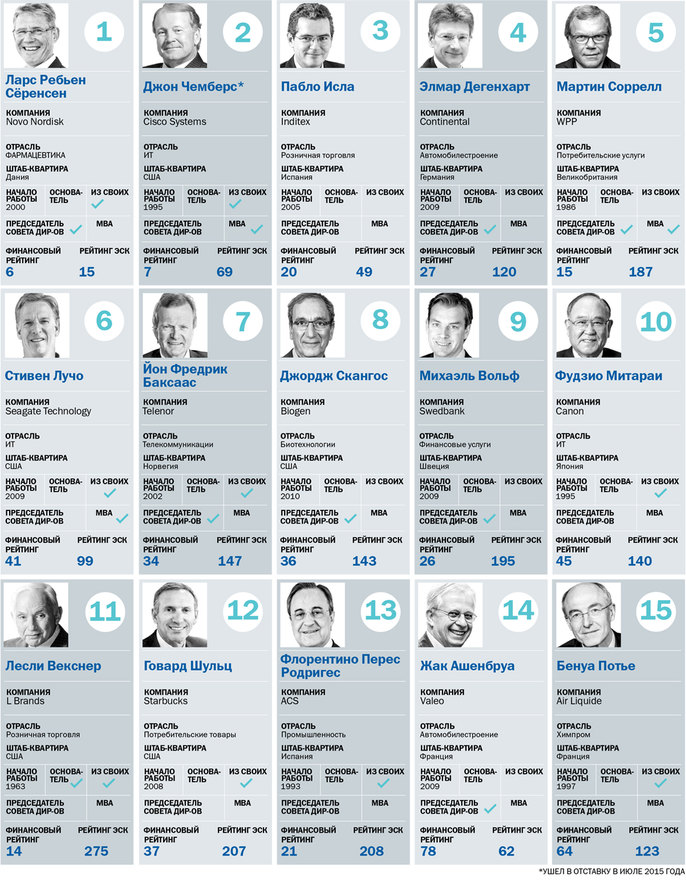
Наши аналитики под руководством Наны фон Бернут и Хену Парка с помощью программистов Кристины фон Плате и Фачарии Ратчада собрали из баз данных Datastream и Worldscope ежедневные финансовые показатели каждой компании с момента вступления гендиректора в должность до 30 апреля 2015 года. (Для занявших пост до 1995 года мы вели подсчеты с 1 января 1995-го, поскольку данные о прибыли с поправкой на отрасль до этого момента недоступны.) Далее исследователи выделили три критерия оценки: совокупная акционерная прибыль с поправкой на страну (включая реинвестированные дивиденды), позволяющая исключить увеличение прибыли за счет роста котировок на местном фондовом рынке; совокупная акционерная прибыль с поправкой на отрасль (включая реинвестированные дивиденды), позволяющая исключить повышение прибыли вследствие улучшения ситуации в индустрии; изменение рыночной капитализации (с поправкой на дивиденды, а также на выпуск и обратный выкуп акций) в долларах США с учетом инфляции.

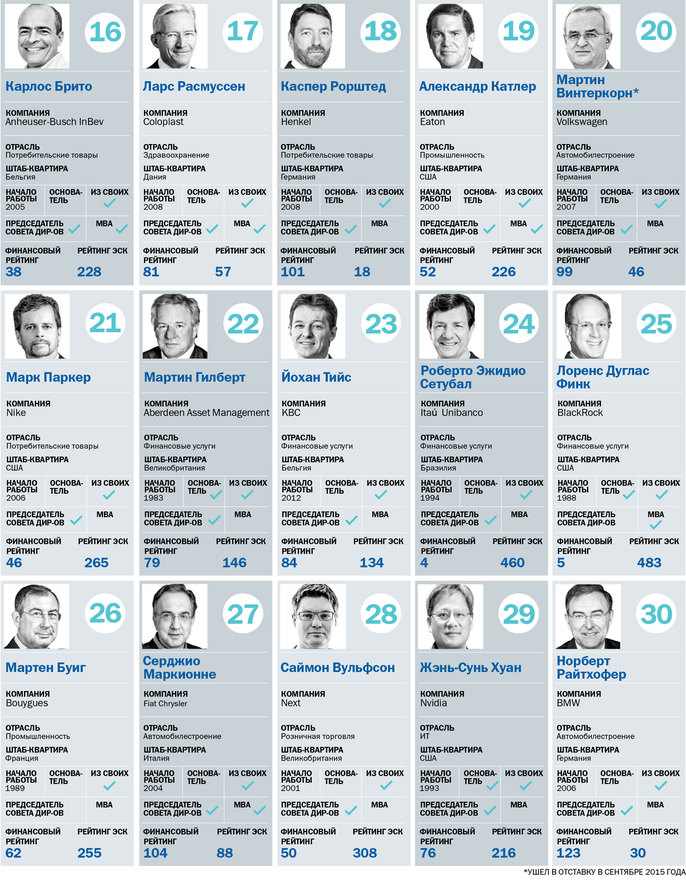
Затем мы оценили каждого гендиректора по этим критериям и расположили их на шкале от одного (лучший) до 907 (худший), после чего вывели средний показатель на основании трех рейтингов, чтобы получить итоговую оценку. Применение трех критериев кажется нам разумным и взвешенным: поправки на отрасль и на страну могли дать перекос в сторону небольших фирм (стартуя с низкой базы, проще получить крупную прибыль), а изменение рыночной капитализации — в сторону больших компаний.

Чтобы оценить деятельность гендиректоров в нефинансовой сфере, HBR обратился за консультацией к Sustainalytics, крупнейшей фирме, специализирующейся на аналитике и исследованиях в области экологической, социальной и корпоративной ответственности (ЭСК). Sustainalytics, работающая преимущественно с финансовыми учреждениями и управляющими активами, ранжирует компании по показателю ЭСК, располагая их на шкале от одного до 100. Используя ее данные, мы составили рейтинг ЭСК 907 гендиректоров.

При выведении окончательной оценки мы объединили показатели финансового рейтинга (его влияние на оценку — 80%) с показателями рейтинга ЭСК (его влияние — 20%).

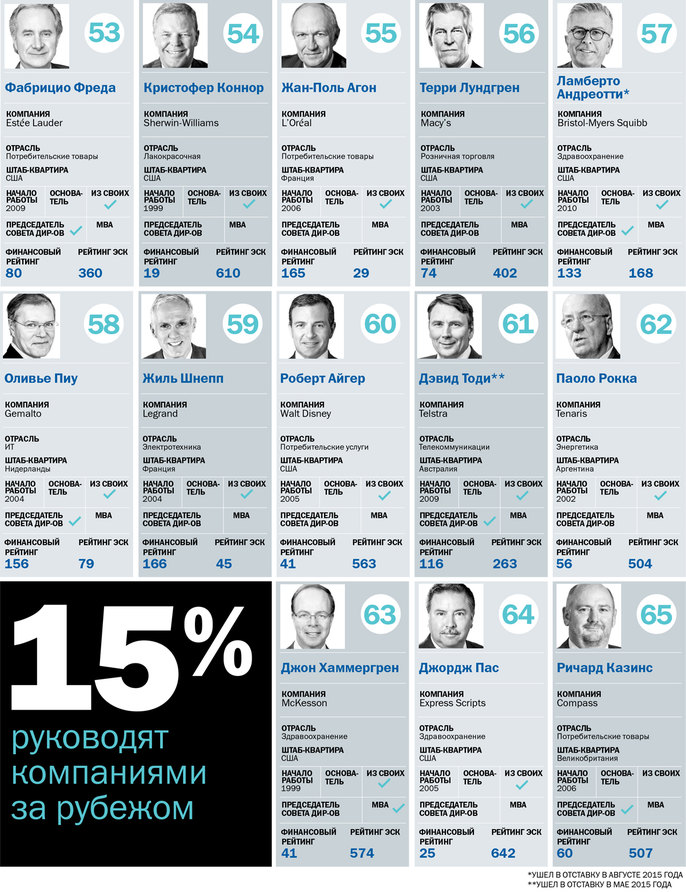
Идея рейтинга лучших в мире генеральных директоров принадлежит Мортену Хансену, Эрминии Ибарра и Урсу Пейеру. Предыдущие рейтинги публиковались в американском HBR за январь — февраль 2010 года, январь — февраль 2013 года и ноябрь 2014 года (в «HBR — Россия» вышло два рейтинга: в [марте](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/lichnye-kachestva/a10304/) 2010-го и в [ноябре](http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/delo-zhizni/a14783/) 2014-го). В этом году методика подсчета была изменена.

















# Генри Форд: что он делал не так, как другие

Инновации, положившие начало массовому автомобилестроению. Глава из книги легендарного промышленника «Моя жизнь, мои достижения».

«Моя жизнь, мои достижения»

Генри Форд, «Моя жизнь, мои достижения». – М.: «Эксмо», 2017.

Перед вами книга, выдержавшая более ста изданий по всему миру. Ее принято считать биографией Генри Форда, но это, скорее, биография его дела. Бизнес и имя Форда связано с инноватикой, как руль с колесами. Генри изменил мир. Он был наблюдателем, изобретателем, руководителем и инженером, но вошел в историю как «отец» автомобильной промышленности. Он рисковал, выигрывал и ошибался, но ни на секунду не отступал от своих принципов.

В маленьком кирпичном сарае, в доме № 81 на Парковой площади, мне представилась широкая возможность разработать план и метод производства нового автомобиля. Но даже когда мне удалось создать организацию вполне в моем вкусе — создать предприятие, которое ставило основным принципом своей деятельности хорошее качество изделий и удовлетворение запросов публики, то и тогда я ясно видел, что пока останутся в силе головоломные методы производства, немыслимо создать первоклассный и оправдывающий свою стоимость автомобиль.

Каждый знает, что одна и та же вещь во второй раз удается лучше, чем в первый. Не знаю, почему промышленность того времени не считалась с этим основным принципом. Фабриканты словно торопились выпустить на рынок товар и не имели времени должным образом подготовиться. Работать «на заказ» вместо того, чтобы выпускать изделия сериями, очевидно, привычка, традиция, унаследованная нами от периода кустарно-ремесленного производства. Спросите сто человек, в каком виде желательно им выполнение такого-то предмета. 80 из них не сумеют ответить и предоставят разрешение вопроса на усмотрение фабриканта. 15 человек будут чувствовать себя обязанными кое-что сказать, и лишь пять человек выскажут обоснование и толковое пожелание и требование. Первые 95 человек, которые слагаются из ничего не понимающих и сознающихся в этом и из тех, которые точно так же ничего не понимают, но не желают в этом сознаться, — это и есть настоящий контингент покупателей вашего товара. Пять человек, предъявляющих особые требования, или в состоянии оплатить специальный заказ, или нет. В первом случае они явятся покупателями, но число их крайне ограничено. Из 95 человек найдутся только 10 или 15 таких, которые согласны платить больше за лучшее качество, остальные же обращают внимание только на цену, не считаясь с достоинством. Правда, число их постепенно уменьшается. Покупатели начинают усваивать умение покупать. Большая часть начинает обращать внимание на достоинство и стремится получить за каждый лишний доллар возможно лучшее качество. Таким образом, если мы изучим, какой товар лучше всего удовлетворяет потребностям и вкусу этих 95%, и выработаем методы производства, которые позволят выпускать на рынок доброкачественный товар по наинизшей цене, спрос будет настолько велик, что его можно будет считать универсальным.

В течение года моего экспериментирования указанные мысли стали приобретать все более определенный характер. Большинство опытов было посвящено постройке гоночного автомобиля. В то время преобладала точка зрения, что первоклассная машина должна развивать высшую скорость. Лично я не разделял этой точки зрения, но фабриканты основывались на примере гоночных велосипедов и считали, что победа на бегах обратит внимание публики на достоинство автомобиля, хотя я считаю, что более ненадежную пробу трудно себе представить. Но раз другие делали, приходилось и мне делать то же самое.

В 1903 году я вместе с Тимом Коппером построил две машины, рассчитанные исключительно на скорость. Обе были совершенно одинаковы. Одну мы назвали «999», другую — «Стрела». Раз требовалось прославить автомобиль скоростью, я поставил себе целью заставить заговорить о моих автомобилях и добился цели. Я поставил четыре гигантских цилиндра мощностью 80 лошадиных сил, что в те времена представляло нечто неслыханное. Производимого ими шума уже было достаточно, чтобы наполовину убить человека. Сиденье было одно. Достаточно было ассигновать одну человеческую жизнь на каждую машину. Я испробовал обе машины, Коппер тоже. Мы дали им полную скорость. Трудно описать испытанное нами ощущение. Спуск с Ниагарского водопада в сравнении с этим должен показаться приятной прогулкой. Я не захотел взять на себя ответственность управлять на бегах машиной «999», которая была выпущена первой; не захотел этого и Коппер. Но Коппер сказал, что он знает одного человека, который помешан на быстрой езде. Любая скорость кажется ему недостаточной. Он телеграфировал в Солт-Лейк-Сити, и немедленно явился человек по имени Ольдфильд, велосипедный гонщик по призванию. Ольдфильд ни разу не ездил на автомобиле, но имел сильное желание испробовать это удовольствие. По его словам, он должен был испробовать все.

Понадобилась всего неделя, чтобы научить его ездить. Этот человек не знал, что такое страх. Он желал только одного — научиться управлять чудовищем. Управление наиболее быстрым современным гоночным автомобилем ничто в сравнении с нашей машиной «999». Рулевое колесо не было еще изобретено. Все изготовленные мной до того времени автомобили были снабжены всего одной рукояткой. На автомобиле же «999» была сделана двойная рукоятка, так как для удержания машины в нужном направлении требовалось приложить полную силу одного человека.

Гонка проходила на протяжении трех миль. Наша машина была неизвестна гонщикам, и мы на всякий случай держали в тайне детали, предоставляя другим пророчествовать по своему усмотрению. Надо сказать, что в то время гоночные шоссе еще не строились по строго научным принципам, так как никому не приходило в голову, до какой скорости можно довести автомобиль. Ольдфильд прекрасно понимал, с каким двигателем ему приходится иметь дело. Садясь в автомобиль, он весело сказал, пока я вертел рукоятку: «Я знаю, что в этой тележке меня, может быть, ждет смерть, но, по крайней мере, они должны будут сказать, что я мчался как дьявол».

И он действительно мчался как дьявол! Он не смел обернуться. Он даже не замедлил движения на кривых. Он просто пустил автомобиль, и тот сорвался с места. В результате он пришел к финишу на полмили раньше других.

Машина № 999 достигла поставленной цели, она показала всем, что я могу построить быстроходный автомобиль, и спустя неделю после гонки была основана Ford Motor Company, в которой я был товарищем председателя, чертежником, главным инженером, надсмотрщиком и директором. Капитал равнялся $100 тыс., причем моя доля составляла 25%. Наличными деньгами было реализовано около $28 тыс. Это был единственный капитал, которым располагала компания, кроме тех денег, которые мы выручали от продажи изделий.

Первоначальное оборудование Общества отличалось крайней примитивностью. Мы арендовали столярную мастерскую Стрелова на Мак-авеню. Разрабатывая свои проекты конструкции машин, я одновременно вырабатывал план производства, но, к сожалению, за недостатком денег машины строились хотя и по моим чертежам, но на нескольких посторонних заводах по частям, причем почти вся наша сборка состояла в том, что мы снабжали их колесами, шинами и кузовами.

Собственно говоря, подобный способ фабрикации явился бы самым дешевым, если бы при изготовлении отдельных частей соблюдались те принципы производства, которые я более подробно описал выше. Самый экономный метод производства в будущем будет состоять в том, что все части изделия будут изготовляться не под одной и той же крышей. Я подразумеваю сложное изделие. Каждая отдельная часть будет производиться там, где она может быть сделана наиболее совершенно, собираться же все части будут в центрах потребления. Такому методу мы стараемся следовать и теперь и надеемся развить его шире. При этом совершенно безразлично, будут ли фабрики, изготовляющие отдельные части, принадлежать одному и тому же обществу или владельцу или разным лицам, лишь бы все отдельные фабрики придерживались в своих методах принципа производительности. Если представляется возможность купить готовые части такой же доброты, как мы сами производим, и если цена умеренная, то мы предпочитаем не производить таковых, за исключением тех случаев, когда хотим иметь готовый запас под рукой. Отчасти полезно, если фабрики, изготовляющие отдельные части, принадлежат разным владельцам.

Мои опыты клонились главным образом к уменьшению веса. Относительно роли веса существуют самые нелепые представления. Неизвестно, по каким причинам мы привыкли смешивать понятия веса и силы. Я думаю, что в этом виноваты примитивные способы конструкции старого времени. Старинный фургон, перевозимый волами, весил до 100 центнеров. Его вес был так велик, что сила тяги оказывалась слишком мала. Чтобы перебросить несколько сот пудов веса пассажиров из Нью-Йорка в Чикаго, железные дороги строят поезд, весящий десятки тысяч пудов. В результате бесполезная трата силы и невероятное расточение энергии на миллионные суммы. Малый коэффициент полезного действия зависит от неправильного соотношения между весом и силой. Тяжесть полезна разве только в паровом катке и больше нигде.

Спроектированный мной автомобиль был легче всех предшествовавших. Я бы сделал его еще легче, если бы сумел, но в то время не было подходящего материала. Позже мне удалось построить более легкую машину.

В первый год мы построили машину — «модель А», выпустив в продажу шасси по $850 и кузова по $100. Эта машина была снабжена двухцилиндровым двигателем в 8 лошадиных сил и цепной передачей. Емкость резервуара была 20 литров. В течение первого года было продано 1708 автомобилей, что свидетельствует об общем признании, заслуженном ими.

Каждый из выпущенных тогда экземпляров «модели А» имеет свою историю. Так, например, построенный в 1904 году № 420 был куплен полковником Коллье из Калифорнии. Поездив на нем несколько лет, он его продал и купил новый «Форд». № 420 переходил из рук в руки, пока не стал собственностью некоего Эдмунда Джекобса, живущего в Рамоне среди высоких гор. Джекобс, использовав его в течение нескольких лет для самой тяжелой работы, купил новый «Форд», а старый продал. В 1915 г. автомобиль попал во владение некоего Кантелло, который вынул двигатель и приспособил его к водяному насосу, а к шасси приделал оглобли, так что в настоящее время двигатель добросовестно качает воду, а шасси, в которое впрягается мул, заменяет крестьянскую телегу. Мораль всей истории ясна: автомобиль Форда можно разобрать на части, но уничтожить невозможно.

Мои компаньоны не представляли себе, что можно ограничиться одной-единственной моделью. Автомобильная промышленность шла по стопам велосипедной, где каждый фабрикант считал своим долгом обязательно выпустить в новом году такую модель, которая как можно меньше походила бы на все предыдущие, так что владелец старого велосипеда испытывал большой соблазн обменять свою машину на новую. Это считалось умением «делать дело». Такой же тактики держатся создатели дамских мод. В этом случае фабриканты руководствуются не желанием создать что-либо лучшее, а лишь стремлением дать что-то новое. Изумительно, как глубоко укоренилось убеждение, что бойкое дело, постоянный сбыт товара зависят не от того, чтобы раз и навсегда завоевать доверие покупателя, а от того, чтобы сперва заставить его израсходовать деньги на покупку предмета, а потом убедить, что он должен вместо этого предмета купить новый.

Мной был разработан план, который в то время мы не могли еще осуществить. Каждая отдельная часть должна быть сменной, чтобы в будущем, если понадобится, ее можно было заменить более усовершенствованной частью, автомобиль же в целом должен служить неограниченное время. Вопросом моего честолюбия является, чтобы каждая отдельная часть машины, каждая мелкая деталь были сделаны настолько прочно и добросовестно, что никому не приходило бы в голову их заменять. Доброкачественная машина должна быть так же долговечна, как хорошие часы.

На втором году нашей производственной деятельности мы направили свою энергию на выработку двух различных моделей. Мы выпустили в продажу четырехцилиндровый автомобиль для туризма «модель В» за $2 000; «модель С» — немного усовершенствованное изменение «модели А» — на $50 дороже первоначальной «модели А» и, наконец, «модель F» — автомобиль для туризма за $1 000. Таким образом, мы раздробили свою энергию и удорожили товар. В результате мы продали меньше машин, чем в предыдущем году, всего 1695 штук.

В 1906-1907 годах мы выпустили только две новые модели: четырехцилиндровый автомобиль за $2 000 и автомобиль для туризма за $1 000, проекты которых были составлены в предыдущем году. Несмотря на это, наш сбыт упал до 1599 штук.

По мнению многих, причина уменьшавшегося сбыта заключалась в том, что мы не придумывали новых моделей. Я лично считал, что причину нужно искать в дороговизне машин для 95% покупателей. Поэтому в следующем году, приобретя большинство акций, я изменил постановку дела. В 1906-1907 годах мы совершенно отказались от производства роскошных автомобилей, выпустив вместо этого три небольшие модели городского типа и предназначенные для легкого туризма.

Как по способу производства, так и по характеру отдельных частей машины, эти мало разнились от предыдущих моделей, отличаясь от них только наружным видом. Главное же отличие состояло в том, что самый дешевый автомобиль стоил всего $600, а самый дорогой – не больше $750. Результат был поражающий и доказал, какую роль играет цена: мы продали 8423 машины – почти в пять раз больше, чем в самый прибыльный из предыдущих годов. Мы достигли рекорда около 15 мая 1908 г., когда в течение одной недели, то есть за шесть рабочих дней, собрали 311 автомобилей. Это был предел наших сил. Главный мастер отмечал на черной доске мелом каждый новый автомобиль, готовый для пробы. На доске не хватало места. В следующем месяце (июне) мы в течение одного дня собирали до 100 автомобилей.

В следующем году мы несколько отступили от давшей столь блестящие результаты программы. Я построил большой шестицилиндровый автомобиль в 50 лошадиных сил, предназначенный для загородных путешествий. Мы продолжали в то же время изготовление и своих малых машин, но благодаря последствиям паники 1907 г. и благодаря нашему отклонению в сторону дорогой модели сбыт уменьшился и составил всего 6398 штук.

За нами был уже пятилетний опыт. Наши автомобили стали распространяться в Европе. Наш завод приобрел репутацию солидного и надежного предприятия. Денег было достаточно. Собственно говоря, если не считать самого первого года, мы ни разу не испытывали заминки. Продавая только за наличный расчет, не отдавая денег в кредит, мы при этом старались обходиться без посредников. Все время мы держались во вполне определенных границах, не входя в обременительные долги, и ни разу не зарвались. Я ни разу не был поставлен в необходимость напрягать денежные средства, так как когда все усилия направлены на производительную работу, то вспомогательные средства накопляются так быстро, что не успеваешь придумывать способы их использования.

# 5 фактов о лидерстве от нового генерального директора Uber

Перед новым генеральным директором UBER Дарой Хосровшахи стоит сложная задача - возродить увядающий имидж компании и обозначить направление развития, которое оправдало бы экспетрные оценки.

Хосровшахи, покинувший пост генерального директора Expedia ради должности в UBER, исповедует особые принципы, которые позволяют ему работать эффективно.

1. Исключить отвлекающие факторы

"Когда мне было чуть больше двадцати лет, я понял, что нужно не только усердно трудиться, но и уметь сосредотачиваться на важных вещах", - вспоминает Хосровшахи в интервью для Entrepreneur. - "Я понял, как важно помнить о целях и создавать культуру без ненужных ограничений".

2. Рисковать, если это требуется

Хосровшахи рассказал представителям туристического сайта Skift о том, как он принимает значимые решения: "В 90% случаев мне приходится следовать общепризнанной схеме, потому что эти решения очевидны. В 10% случаев я выдумываю что-то свое, и именно эти решения отличают меня от остальных. Мы должны отличаться от других компаний, мы хотим опережать их и выделяться из общей массы. Разумеется, любой выбор должен быть оправданным, но чтобы выделиться, нужно рисковать. В противном случае вас назовут посредственностью".

3. Искать лазейки

На конференции от The Beat, Хосровшахи сказал: "Лучшие инженеры всегда ищут лазейки. Они ищут способы, которые позволили бы им выполнять задачи, рассчитанные на год, за месяц или, скажем, пару недель. Так и появляются инновации, которые позволяют лучше обслуживать клиентов".

4. Гнуться, а не ломаться

"В раннем возрасте я научился справляться с бесконечными требованиями, это подготовило меня к последующему развитию", - поделился с Entrepreneur Хосровшахи. - "По мере продвижения по служебной лестнице проблемы становятся менее предсказуемыми, стандартные схемы перестают работать, поэтому приходится проявлять гибкость".

"Если бы я мог дать совет себе тридцатилетнему, я бы без сомнений сказал, что неудача - это нормально", - добавил Хосровшахи. - "Если вы будете бояться неудачи, вы не сможете выработать свой собственный подход".

5. Не усложняйте

"Умение упрощать часто недооценивают", - сообщил Хосровшахи в интервью для Bloomberg. Будьте проще - вот и весь совет!

[**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) |  |