

Предисловие Вячеслава Панкратова

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

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

Параллельные реальности управления

Бизнес делают люди.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Давайте наполним работу и бизнес смыслом, коллеги.

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



Содержание

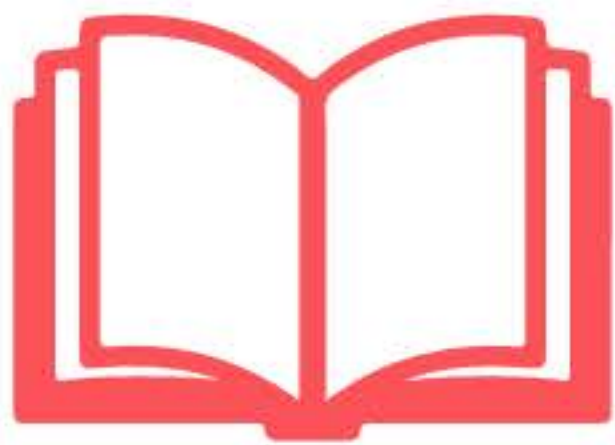
| | |
|--|-----|
| Почему вам стоит прочесть эту книгу? | 9 |
| ЧАСТЬ I. ДОСТИЖЕНИЕ ЭКСТРАОРДИНАРНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ | 15 |
| Кейс №1. Дай людям смысл — и они свернут для тебя горы ... | 16 |
| Кейс №2. Как перевести слонов через Альпы | 21 |
| Кейс №3. Вызов как способ совершить невозможное | 26 |
| Кейс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

| | |
|---|------------|
| Кейс №21. Ошибка стоимостью в миллион долларов | 122 |
| Кейс №22. Окружай себя лучшими | 126 |
| Кейс №23. Как управлять наемниками | 131 |
| Кейс №24. Отпусти тех, кому пора двигаться дальше | 137 |
| Кейс №25. Возвращай орлов | 142 |
| ЧАСТЬ IV. ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ДЕЛАТЬ | 147 |
| Кейс №26. Создавай будущее | 148 |
| Кейс №27. Пиши, как Джобс | 154 |
| Кейс №28. Выступай, как Черчилль | 160 |
| Кейс №29. Научись просить обратную связь | 165 |
| Кейс №30. Опирайся на свои сильные стороны | 170 |
| Кейс №31. Вооружись «хуйхуйпао» | 175 |
| Кейс №32. Войди в историю | 180 |
| Кейс №33. Организуй для них триумф | 185 |
| ЧАСТЬ V. ЛИДЕРСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ | 191 |
| Кейс №34. Найди собственные принципы | 192 |
| Кейс №35. Во время кризиса хороший менеджер на вес золота | 198 |
| Кейс №36. Менеджмент — это не работа, а путь развития личности | 203 |
| Кейс №37. Чендж-менеджмент для фараона | 208 |
| Кейс №38. Бессмертные и безупречные | 214 |
| Кейс №39. Превращая проблемы в возможности | 219 |
| Кейс №40. Конфликт — лучший друг руководителя | 224 |
| Кейс №41. Дай себе право на перерождение | 229 |
| Кейс №42. Найди свое место | 234 |
| Заключение | 240 |
| Благодарности | 242 |
| Список использованной литературы | 244 |
| Об авторе | 255 |

Руководителям,
с которыми мне довелось работать

Nil novo sub luna
Ничто не ново под луной

История не повторяется, она рифмуется
Марк Твен



Почему вам стоит прочесть эту книгу?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

А теперь позвольте рассказать вам несколько историй...

ЧАСТЬ I



**Достижение
экстраординарных
результатов**

КЕЙС № 1

Дай людям смысл — и они свернут для тебя горы

Работаем по девятисто часов в неделю, и нам это нравится!

Надпись на футболках сотрудников Apple начала 80-х

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

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

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

¹ Город во Франции, где состоялся тот самый собор.

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

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

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

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