

Содержание

<i>Введение.</i> Новые правила работы для нового мира труда	11
<i>Правило первое.</i> Определите, кто входит в вашу команду	37
<i>Правило второе.</i> Примите, что все зависит только от вас	67
<i>Правило третье.</i> Заслужите разрешение на лидерство	111
<i>Правило четвертое.</i> Выстраивайте более глубокие, содержательные партнерские отношения	161
<i>Правило пятое.</i> Соразвивайтесь	209
<i>Правило шестое.</i> Хвалите и отмечайте заслуги	259
<i>Правило седьмое.</i> Совозвышайтесь как племя	293
<i>Правило восьмое.</i> Вливайтесь в движение за совозвышение	325
Примечания	339
Благодарности	345
Об авторе	349

*Посвящается новому поколению
лидеров всех возрастов,
которые совместно создают
новое определение лидерства,
вкладывая в него совершенно
иной смысл*

Введение

Новые правила работы для нового мира труда

Сегодня практически ничего не создается в рамках одного подразделения организации. По-настоящему большие дела всегда возглавляют межфункциональные команды, в силу чего постоянное и тесное сотрудничество уверенно становится новым конкурентным преимуществом. Сегодня мы остро нуждаемся в людях, которыми движут цель, энтузиазм и настойчивость, а не власть и должность. Нам нужны люди, которые будут искать правильное решение, а затем найдут способ сформировать команду для его реализации. Дело больше не в найме талантливых сотрудников как таковых, а в найме талантливого лидера, который сделает команду эффективной.

Брайан Корнелл, CEO* Target

Мы с вами живем в переломные времена в истории человечества, в период невиданного доселе изобилия и великих возможностей. Но эти же времена породили ураган разрушительных изменений пятой, наивысшей, категории**. Головокружительные прорывы в науке и экспоненциальные технологические инновации расцветают повсюду буйным цветом, делая нашу жизнь лучше и проще. И все равно на всех уровнях любой организации находятся люди, чувствующие себя усталыми, нервными и даже

* Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

** Здесь автор апеллирует к шкале ураганных ветров Саффира — Симпсона, которая распределяет ураганы по пяти категориям, где категория 5 имеет наиболее разрушительную силу. *Прим. ред.*

подавленными работой. По сути, мы имеем дело с экзистенциальной диккенсовской дихотомией: мы живем одновременно и в наилучшие, и в наихудшие времена*.

Сегодня я отовсюду слышу бесконечные причитания. В течение одной недели я могу как коуч работать, скажем, с командами руководителей из японской компании по производству медицинского оборудования, глобального банка в Нью-Йорке, фирмы-подрядчика авиакосмической отрасли в Лос-Анджелесе или хедж-фонда в Москве. И везде слышу одни и те же жалобы — на подковерные битвы за место под солнцем, бюджетные потасовки и жесткие организационные ограничения. На первый взгляд все они одинаковы, но они искренние и порождены реальным страхом перед личной неудачей.

Многие склонны винить во всем неуклонно растущее давление технического прогресса. Но я с этим не согласен. Просто эпоха взрывных перемен обнажила изъяны, изначально встроенные в наш привычный подход к работе. Даже в компаниях, которые на своих сайтах и постерах в комнатах отдыха для персонала неустанно превозносят такие ценности, как инклюзивность и сотрудничество, я слышу слова, подобающие скорее жителям осажденного врагом города, которые эхом разносятся по всей вертикали подчинения. В самый разгар разрушения привычной системы и поистине революционных организационных трансформаций высшее руководство, менеджеры и рядовые сотрудники хором жалуются на непродуктивные отношения с коллегами.

Словом, нам давно пора изменить подход к работе. Стремительное развитие технологий сделало эту задачу насущной необходимостью.

* Отсылка к роману Чарльза Диккенса «Повесть о двух городах», где есть такие слова: «Это было лучшее из всех времен, это было худшее из всех времен...» (Пер. с англ. А. Бекетовой). *Прим. ред.*

Идея о том, что каждый сотрудник организации должен стать лидером без полномочий, — одна из самых захватывающих и сложных реалий современного американского бизнеса. Я мечтаю о том, что в нашей Farmers будет задействована творческая мощь двадцати тысяч сотрудников, впитавшая в себя двадцать тысяч разных жизненных опытов и буквально миллионы идей, — в отличие от традиционной управленческой команды из шести-восьми «лидеров, облеченных властью, с ее известными ограничениями». Если мы сумеем внедрить такие изменения, они могут стать для нас величайшим освобождением, ведь благодаря им новаторство и трансформация перестанут быть сферой ответственности горстки лидеров или управленческих команд и превратятся в источник возможностей для каждого сотрудника.

Джефф Дейли, президент и CEO Farmers Group

Ограничения формальной власти

В далекие 1990-е, став молодым консультантом начального уровня в Deloitte сразу после окончания бизнес-школы, я очень быстро обнаружил, что совершенно не гожусь для составления таблиц и обработки массивов числовых данных. Порученная работа вызывала у меня тревогу и тоску, и я в любую свободную минуту занимался тем, что было гораздо интереснее и, как мне казалось, гораздо полезнее для Deloitte. Я звонил бывшим однокурсникам, профессорам и работодателям, рассказывал им о своей компании и просил дать контакты потенциальных клиентов. А еще я зарегистрировался как участник небольших конференций, проходящих по всей стране по выходным, надеясь своими выступлениями повысить интерес к нашей компании и тем

самым оживить ее бизнес. Я даже инициировал новую награду за качество ведения бизнеса в Иллинойсе, которая способствовала продвижению экономической повестки дня в нашем штате, а заодно помогала Deloitte Partners налаживать контакты с региональными бизнес-лидерами.

И к чему все это привело? Оценка моей эффективности за первый год работы стала унижительным опытом, и мне его никогда не забыть. Она показала, что я не справляюсь со своими прямыми обязанностями. Однако мои мудрые руководители увидели в моем хобби — поиске новых клиентов и расширении бизнеса компании — нечто весьма многообещающее. И даже решили выделить мне средства, разрешив продвигать Deloitte на постоянной основе так же, как я это делал раньше в нерабочее время.

Менее чем за год я создал в Deloitte что-то вроде неформального маркетингового отдела. Поскольку мне никто не подчинялся и реальных полномочий у меня не было, я просто по мере сил привлекал к делу всех, кто имел какое-то отношение к продвижению нашего бизнеса и продуктов на рынке. И я никогда не позволял наличию высокого титула (или его отсутствию) меня останавливать. В самом начале этой деятельности я дважды в год напрашивался на обед с Пэтом Локонто, в то время CEO Deloitte. Во время этих трапез я изо всех сил старался быть максимально открытым, честно делился своим мнением, предлагал ему свои советы в духе служения ему и его наследию, то есть с явным желанием принести пользу компании.

Будучи лидером без власти, я старался на своем месте внести весомый вклад в создание глобального бренда Deloitte в консалтинговом бизнесе. Я не хотел ждать десять лет (типичное для тех времен требование), пока меня «помажут» на какую-то руководящую должность. Я налаживал серьезные отношения с влиятельными лицами внутри

и вне компании и вскоре стал директором по маркетингу Deloitte, а затем и самым молодым партнером за всю ее историю.

В 1994 году я ушел из Deloitte и занял пост глобального директора по маркетингу в Starwood Hotels, став на тот момент самым молодым директором по маркетингу в компании из списка Fortune 500. Эта должность и тесное сотрудничество с CEO Барри Стернлихтом дали мне полную власть над маркетинговыми ресурсами всех подразделений Starwood Hotels по всему миру. Вместе мы создали влиятельную группу глобальных брендов, обеспечивавшую единообразный опыт всем постояльцам наших отелей, где бы они ни находились. Со временем мы консолидировали маркетинговые ресурсы Starwood, стараясь достичь максимальной эффективности и всеохватной согласованности, по сути, так же, как это ранее сделала наша команда в Deloitte.

Но один человек в компании настырно боролся с моей централизованной властью. Глава европейского подразделения Starwood упорно настаивал на том, что он и его специалисты по маркетингу гораздо лучше разбираются в том, на что и как тратить маркетинговые бюджеты Starwood в Европе. Он и правда знал европейский рынок, что называется, с изнанки, но моя-то задача заключалась в обеспечении эффективности инвестиций в глобальный бренд. Мы, конечно, тесно сотрудничали с ним в вопросах маркетинга в европейском регионе, но от контроля в том объеме, в каком он хотел, ему пришлось отказаться.

А потом президент по глобальному развитию Starwood ушел со своего поста, и, угадайте, кто его заменил? Глава европейского подразделения. Вскоре я обнаружил, что мою должность CEO по маркетингу хорошенько выпотрошили, распределив львиную долю моего бюджета между главами региональных маркетинговых подразделений

по всему миру. Моя работа стала пустой оболочкой того, чем она была; мне попросту указывали на дверь.

Надо признать, я далеко не сразу в полной мере осмыслил урок, вынесенный из этого поражения. Теперь, по прошествии времени, мне совершенно ясно, что, заняв официальную должность и обретя связанную с ней власть в Starwood, я совершил большую ошибку, добровольно отказавшись от лидерских качеств, благодаря которым изначально получил эту работу. Лидерство без власти — вот в чем я действительно преуспел. Это было мое. Но, получив формальную власть и влияние, я уже не уделял столько времени построению крепких отношений, как в Deloitte. Я исходил из того, что моя новая глобальная роль сама по себе обеспечит мне и моей команде необходимую власть и полномочия для достижения грандиозных целей. Я чувствовал, что выполняю великую миссию, благословляемый CEO Starwood, и был решительно настроен ее выполнить. Во всяком случае, так я думал.

В 2004 году, будучи CEO стартапа, я начал писать свою первую книгу *Never Eat Alone*^{*1}. Ей суждено было стать настоящим хитом, бестселлером, руководством по созданию возможностей и налаживанию контактов и взаимоотношений посредством общения с людьми на основе щедрости, искренности и уязвимости — словом, на всем том, что я использовал в Deloitte. К тому времени я как предприниматель успешно поддерживал связи с тысячами высокопоставленных лиц и инфлюенсеров (некоторые из них были чрезвычайно сложными в общении людьми) и хотел поделиться с миром своим рецептом успеха.

Примерно в тот же период я основал собственную консалтинговую фирму Ferrazzi Greenlight (FG). Как

* Издана на русском языке: *Феррацци К., Рэз Т.* Никогда не ешьте в одиночку и другие тонкости нетворкинга. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

мы определили свою миссию? Изменить характер сотрудничества команд для ускорения роста организации. (Сегодня я просто говорю, что мы трансформируем команды, чтобы изменить мир.) Мы подняли создание высокопроизводительных междисциплинарных команд, нацеленных на революционное новаторство, на уровень науки. Самые успешные бизнес-лидеры в мире, крупнейшие неправительственные организации и даже некоторые правительства занимали нас во времена кардинальных перемен, чтобы перезагрузить свой стиль работы и культуру, сделав более поворотливыми и инновационными, чем конкуренты.

Я уже не один десяток лет занимаюсь коучингом команд и знаю, как много людей повторяет те же ошибки, что и я когда-то в Starwood. К сожалению, многие менеджеры всецело полагаются на свою должность, полномочия и право распоряжаться бюджетом и в итоге тратят массу энергии на болезненную бюрократическую внутреннюю борьбу, вместо того чтобы направить ее на побуждение людей к взаимовыгодному сотрудничеству и поиску новых смелых решений. А еще я обнаружил, что в современных организациях люди, не наделенные официальными полномочиями, часто ожидают подходящего момента, чтобы вынырнуть наконец на поверхность, как некогда я в Deloitte, и начать выстраивать полезные отношения, вести за собой без власти и в результате добиваться огромного успеха. А между тем работодатели остро нуждаются в том, чтобы мы активно использовали благоприятные возможности, проявляли инициативу и создавали ценность для своих компаний. Старомодное командно-административное управление в этом уже не поможет. Опрос HR-специалистов, проведенный моим прежним работодателем, Deloitte, в 2016 году, показал, что всего 24 процента крупных компаний с пятьюдесятью и более тысячами сотрудников полагаются в своей деятельности на иерархию,

организованную по функциональному принципу. «Организации — в частности, говорится в отчете, — сегодня переходят от структур, основанных на традиционных функциональных моделях, к взаимосвязанным гибким командам».

Далее мы читаем:

Сегодня вся концепция лидерства подвергается коренному пересмотру. Под сомнение ставится само понятие «позиционного лидерства» — идея, что люди становятся лидерами в силу своих властных полномочий или положения в организации. Вместо этого от современных лидеров требуется умение вдохновлять команду на лояльность собственным опытом, видением и суждениями².

Никогда еще лидерство без власти не было настолько важным, как сегодня, и потребность в нем с каждым днем растет. По прогнозам консалтинговой группы Gartner, к 2028 году новые алгоритмы мира труда уничтожат настолько большую часть задач, выполняемых сегодня менеджерами среднего звена, что эффективность организации практически всецело будет зависеть от эффективности сетей межфункциональных команд. Gartner описывает их как «объединения автономных высокопроизводительных команд, добывающих значимых результатов»³.

Клаус Шваб, один из моих первых наставников и основатель Всемирного экономического форума, пишет, что сейчас мы переживаем «четвертую промышленную революцию», которая, по его словам, настолько сложна и стремительна, что требует принципиально нового типа лидерства, «обеспечивающего всех граждан и организации возможностью внедрять инновации, инвестировать и приносить пользу в обстановке *взаимной ответственности и сотрудничества*»⁴.

В Zappos корпоративная культура — приоритет № 1. Мы убеждены, что потенциал наемных сотрудников гораздо выше, чем думают большинство компаний (и даже сами сотрудники), и вопрос лишь в том, чтобы поместить человека в правильный контекст. И я счастлив поддержать совозвышение — как книгу, как концепцию и как новый термин — в Zappos, чтобы помочь создать этот контекст и поднять нашу культуру на новый уровень.

Тони Шей, CEO Zappos.com

НОВЫЙ ПУТЬ

Лидерство без власти уверенно становится главной организационной моделью XXI века. Но проблема в том, что для большинства менеджеров секрет ее надежного и качественного применения так и остается секретом. Упомянутый выше опрос Deloitte показал, что, хотя межфункциональные команды пользуются все бóльшим вниманием и уважением, «всего 21 процент респондентов считает себя экспертами в создании таких команд, и только 12 процентов понимают, как их люди сотрудничают в этих сетях»⁵. А так, согласитесь, дела не делаются.

Как я уже говорил, старые правила игры больше не работают. И все же я каждый день наблюдаю, как люди цепляются за них из последних сил. Почему? Да потому, что у них нет ни правил новой игры, в которую мы уже начали играть, ни инструкций, как в нее правильно играть. Но теперь все изменится.

Эта книга — первая попытка систематизировать новые правила в нашем новом мире труда. Она дает читателям