



# Оглавление

Глава 1. Радикальная адаптивность .....	11
Глава 2. Инклюзивное сотрудничество .....	33
Глава 3. Agile-лидерство .....	75
Глава 4. Повышение командной устойчивости .....	103
Глава 5. Развитие дальновидности .....	135
Глава 6. Проверка бизнес-модели на соответствие требованиям будущего .....	177
Глава 7. Структура персонала по принципу LEGO .....	215
Глава 8. Достойная цель .....	264
Эпилог. Взгляд в будущее .....	298
Благодарности .....	306
Примечания .....	311
Об авторах .....	318

*Бесконечно радикально адаптивной  
команде Ferrazzi Greenlight.*

*Надеюсь, мы продолжим совместно  
развивать и трансформировать команды,  
которые меняют мир*

# Глава 1

## Радикальная адаптивность

Пустыня Блэк-Рок на северо-западе штата Невада — явно худшее место на Земле, где можно собрать несколько тысяч человек в последнюю неделю августа. Полуденная температура на этих безжизненных соляных равнинах достигает примерно 43 °С. Ближайшие блага цивилизации — электрические разъемы и водопроводная вода — находятся почти в 16 километрах. Нужно носить очки и маску для защиты от внезапных песчаных бурь, когда ветер дует со скоростью 80 км/ч. Однако с 1991-го каждый год в пустыню съезжается почти по 8000 человек на фестиваль Burning Man («Горящий человек»).

Этот фестиваль задумывался как необычное мероприятие, не от мира сего, где многие общепринятые правила теряют силу. На девять дней в году в пустыне Блэк-Рок вырастает целое поселение. Это, по сути, социальный эксперимент: деньги там запрещены, зато поощряются экстремальные формы самовыражения. Только здесь можно увидеть, как трэш-метал-группа Deadheads и исполнители классической музыки вместе сочиняют новые мелодии, анархисты-пироманы бок о бок с элитарными технарями возводят гигантские пылающие скульптуры, последователи религии нью-эйдж делятся

глубокими размышлениями с бизнес-управленцами, а защитники окружающей среды совместно с фанатами огнестрельного оружия следят за порядком и защищают хрупкую экосистему пустыни.

И у них все получается — не вопреки суровым условиям пустыни, а благодаря им. Совместная задача — выжить в такой враждебной среде — мотивирует к выполнению общей миссии, а также невероятной сплоченности посреди палящего зноя, ночной стужи и неистовых песчаных бурь. «Сообщества рождаются не из симпатий и энтузиазма, — сказал однажды сооснователь фестиваля Ларри Харви. — Они рождаются из общей борьбы»<sup>1</sup>. Именно борьба за выживание лежит в основе сотрудничества на Burning Man. Пустыня, не прощающая ошибок, — горнило творчества.

Кейт Феррацци ездил на фестиваль Burning Man каждый год в течение 16 лет, пока пандемия не отменила фестиваль в 2020 году. В то время он как раз размышлял вместе с соавтором этой книги Кианом Гоаром, еще одним «горящим», о параллелях между общими проблемами мира и уроками, которые дает общение в сообществе фестиваля. Основатели называют это мероприятие «экспериментом по созданию временного сообщества, посвященного радикальному самовыражению и радикальной самодостаточности»<sup>2</sup>. После многих месяцев исследований некоторые члены нашей команды, побывавшие на фестивале, осознали, что это описание точно соответствует еще одной проблеме — пандемии. Burning Man — небольшой, спланированный социальный эксперимент, а пандемия тоже стала своеобразным социальным экспериментом для работающих людей,

неожиданным и трагическим, причем в глобальных масштабах.

Несомненно, в последние несколько лет мир переживает чудовищные невзгоды. Однако из-за трудностей, которые возникли в нашей жизни, и нашей вынужденной реакции на них это время также стало источником удивительных озарений, изобретений, инноваций и сплоченности для многих из нас — примерно так же, как выживание в пустыне. Надеемся, этот период станет мощным поворотным моментом для всех, и в этой книге мы поделимся с вами важнейшими лидерскими уроками.

Так уж вышло, что адаптация — *единственное*, что людям удается лучше, чем другим животным на этой планете. Мы не самые крупные, не самые быстрые, у нас нет самых острых клыков и самых сильных когтей, но мы доминирующий вид на земле благодаря нашей беспрецедентной и неослабевающей адаптивности к изменениям.

## Работа не работает

Десятилетиями Кейт Феррацци и Киан Гоар утверждали, что отраслевые преобразования и появление подрывных инноваций превратились в такой мучительный процесс как раз потому, что лидеры *не сумели* адаптировать свои стратегии и методы работы к уникальным требованиям стремительных изменений. Они вдвоем разработали и провели сотни семинаров для лидерских команд по всему миру, обучая управленцев, как с помощью инноваций и экспоненциального развития технологий

построить лучшее будущее. Как показывает опыт, всегда тяжело убедить таких людей в том, что культура их команды застряла в прошлом и совсем не подходит для будущего. Компетенции, необходимые для управления командой, менялись десятилетиями, и пора осознать все преимущества этих тенденций. Старые методы уже давно не работают, но мы продолжаем отчаянно цепляться за них, будто висим над пропастью.

И вдруг в 2020 году потребность в новом уровне адаптивности на работе превратилась в острую необходимость, а не просто компетенцию, которой обладали лучшие сотрудники. Все практики, которые годами рекомендовали Кейт и Киан командам управленцев, внезапно стали обязательным условием выживания, а не приятным дополнением. За один год невзгоды изменили бизнес больше, чем за предыдущие десятилетия. Появился новый, непривычный мир, во многих смыслах идеальная лаборатория, позволившая всем нам начать с чистого листа и переосмыслить, как мы решаем задачи, как экспериментируем на работе и с кем сотрудничаем.

Окно возможностей широко распахнулось, и отрадно, что многие люди считают, что этот кризис пробудил все лучшее в них и в их командах. «Мы знаем, что делать, — сказала Кэти Клегг, лидер трансформационных инициатив в GM. — В этом нам нет равных». Когда пришлось импровизировать, она и другие лидеры проявили беспрецедентную устойчивость, новаторство и так называемые мягкие навыки лидерства: смирение и уязвимость. Мы получили разрешение изучать и экспериментировать без ограничений, словно мы едем на велосипедах в полночь по пустынному бездорожью Burning Man.