Станислав Шекшня
Вероника Загиева
Алексей Улановский

Руководители — чемпионы

Практики атлетического лидерства

Станислав Шекшня

Руководители-чемпионы

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2019

УДК 658.5-8
ББК 65.291.213

Шекшня С. В.

Руководители-чемпионы / С. В. Шекшня — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2019

Эта книга о современных российских бизнес-лидерах. В условиях неопределенности и турбулентности они трансформируют свои компании, делая их флагманами индустрии, и задают новые стандарты для всей отрасли. Станислав Шекшня – старший партнер компании Ward Howell и профессор лидерства международной школы бизнеса INSEAD. Занимается развитием высших руководителей с 2002 года. Автор десяти книг по лидерству и управлению. Вероника Загиева – директор Talent Equity Institute, внутреннего исследовательского института компании Ward Howell. Специализируется на вопросах лидерства, корпоративного управления, семейного бизнеса и управления персоналом. Алексей Улановский – руководитель программ развития карьеры и лидерства Ward Howell, ведущий управленческих командных сессий, доцент НИУ ВШЭ, автор статей и исследований коммуникации и организационного поведения, кандидат наук.

УДК 658.5-8
ББК 65.291.213

© Шекшня С. В., 2019
© Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2019

Содержание

Предисловие авторов к русскому изданию 6
Введение 8
Глава 1. Что такое атлетическое лидерство 12
Почему лидерство атлетическое? 12
Модель атлетического лидерства 15
Конец ознакомительного фрагмента. 21

Станислав Шекшня, Вероника Загиева, Алексей Улановский Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Станислав Шекшня, 2019.

© Вероника Загиева, 2019.

© Алексей Улановский, 2019.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Предисловие авторов к русскому изданию

Английское издание этой книги[1] вышло в свет год назад. За это короткое время описанные в ней характеристики среды, в которой сегодня работают бизнес-лидеры, стали еще более явными. Возросла турбулентность: цены на нефть двигались то вверх, то вниз и в течение года колебались в диапазоне от $80 до $45 за баррель, Великобритания и Евросоюз весь год напряженно согласовывали договор о «разводе», который, кажется, так и не будет утвержден британским парламентом, «желтые жилеты» потрясли Францию, президент Трамп расстался с половиной своих сотрудников и поссорил Америку с ближайшими партнерами, российско-китайские отношения достигли своего пика, а российско-украинские – нижней точки. Facebook превратился из всеобщего любимца в изгоя фондового рынка, великая General Electric исключена из индекса Dow Jones, легендарный Карлос Гон оказался в японской тюрьме, а Олег Дерипаска был вынужден расстаться с контрольным пакетом в РУСАЛе. Ускорилось устаревание знаний и их материальных воплощений – продуктов, технологий, машин. Модные слова, которые вызывали едва ли не священный трепет у руководителей компаний (цифровизация, искусственный интеллект, agile и пр.), стали частью их обыденного словаря или успели надоесть. Государства продолжили наращивать свое участие в экономике: США повысили пошлины на десятки товаров, китайские власти арестовали сотни предпринимателей по обвинению в коррупции, французское правительство ввело суперналог для технологических гигантов, российское повысило НДС.

На этом фоне герои нашей книги и возглавляемые ими компании по-прежнему демонстрируют выдающиеся результаты. Amazon стала первой корпорацией, чья капитализация перевалила за триллион долларов. Сбербанк и «Газпром нефть» заработали рекордную прибыль. «Аэрофлот» стал самым узнаваемым российским брендом и самым сильным брендом среди авиакомпаний мира. «Лаборатория Касперского», для которой год был непростым из-за ограничений на американском и европейских рынках, запустила уникальную глобальную инициативу по информационной открытости, демонстрируя прозрачность своей работы. Мы уверены, что читателям будет интересно и полезно познакомиться с особенностями лидерства героев этой книги и изучить используемые ими практики.

Модель атлетического лидерства, представленная в книге, имеет ряд отличительных черт.

Во-первых, она создана российскими исследователями на основе российского материала. До сих пор бизнес-лидерство в России изучалось и преподавалось преимущественно на примерах западных кейсов и героев. Мы попытались заполнить этот пробел, изучив успешных российских бизнес-лидеров и возглавляемые ими компании. Кроме того, это соответствует тренду в исследованиях лидерства – отходу от универсальных теорий и учету его *культурной специфики*.

Во-вторых, модель описывает результативное лидерство в малоизученном контексте *развивающихся рынков* и отраслей со своими особенностями.

В-третьих, наша модель кросс-функциональна, она аккумулирует разные подходы к описанию лидерства. Большинство современных теорий лидерства сформировалось на базе одной научной дисциплины. Психологи смотрят на лидера с точки зрения его личностных и поведенческих характеристик. Психоаналитики изучают глубинные мотивы лидеров, их механизмы защиты и влияние детского опыта. Организационные теоретики мыслят в терминах систем и процессов или же пытаются свести лидерство к законам групповой и организационной динамики. Спортивные тренеры и военные эксперты акцентируют внимание на волевых, мотива-

[1] *Shekshnia S., Zagieva V., Ulanovsky A.* Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times. London: Anthem Press, 2018.

ционных и тактических элементах. У каждой теоретической линзы свой фокус и своя правда. При этом ни одна из этих теорий, взятая изолированно, не может претендовать на целостную картину лидерства. Мы стремились интегрировать разные подходы к анализу: экономический, культурный, организационный, поведенческий – и создать комплексную модель результативного лидерства в контексте развивающегося рынка.

Для русского издания книги мы обновили главы, посвященные лидерству Германа Грефа, Виталия Савельева, Александра Дюкова и Евгения Касперского, включив в них последние статистические данные и факты.

Мы благодарны издательству «Манн, Иванов и Фербер» за возможность представить книгу широкому кругу читателей. Отдельное спасибо редактору Анне Красовой, команде переводчиков – Юлии Трусовой, Ольге Сергеевой, Илье Шаповалову и куратору проекта Анастасии Дьяченко за подготовку издания на русском языке. Они провели скрупулезную работу и сделали текст максимально близким к оригиналу. Мы также выражаем благодарность компании Ward Howell и ее исследовательскому подразделению Talent Equity Institute за поддержку и содействие в работе над русской версией книги.

Станислав, Вероника, Алексей
Москва, 10 января 2019 г.

Введение

Наша книга – о современных российских бизнес-лидерах, работающих в условиях турбулентности, нестабильности и неопределенности. Ее герои – не классические руководители из учебников по лидерству: они не хвалят подчиненных, не дают положительную обратную связь и не празднуют небольшие победы. Тем не менее эти люди создали организации, демонстрирующие устойчивый рост, подняли сотрудников на качественно новый уровень и установили новые отраслевые стандарты. Примечательно, что, несмотря на все свои достижения, они продолжают заново открывать себя. Цель книги – не описать, каким эффективное лидерство *должно* быть, а показать, каким оно *является* в определенном контексте. Данный подход представил Джеффри Пфеффер[2] в своей недавней книге «Лидерство без вранья»: «Если мы хотим изменить рабочую среду и лидерство на местах, нам нужно действовать, опираясь на то, что мы знаем, а не хотим или надеемся»[3].

В 2007 году, когда Герман Греф, экс-министр экономического развития и торговли, стал CEO Сбербанка – крупнейшего и, возможно, в то время самого неэффективного банка в стране, – никто не верил, что отставной чиновник, который никогда не работал в бизнесе, сможет реорганизовать эту громоздкую структуру, ставшую символом плохого обслуживания. Сегодня даже убежденные скептики призна*ют*: Сбербанк вернулся из небытия. Менеджеры начали улыбаться посетителям, очереди исчезли, а клиенты получили онлайн-доступ ко всем услугам банка. Под руководством Грефа активы Сбербанка выросли более чем в шесть раз, а чистая прибыль – почти в восемь раз. По итогам 2016/2017 года капитализация Сбербанка увеличилась с $30 млрд до $62 млрд.

Поражает воображение трансформация, через которую прошла организация с 294 тыс. сотрудников (2018). Греф и его команда создали IT-платформу мирового уровня, запустили единые центры обслуживания и создали корпоративный университет для обучения сотрудников передовым методам управления. Сбербанк служит ориентиром для банковского сектора всей страны: он первым в России внедрил инструменты бережливого производства, agile-подход к инновациям и начал использовать блокчейн-технологии. Все это было реализовано на фоне глобального финансового кризиса и двух рецессий российской экономики.

Если Сбербанк называют «кровеносной системой» российской экономики, то «Аэрофлот» – ее крылья. Как и Сбербанк, «Аэрофлот» (один из старейших авиаперевозчиков в мире) прославился скверным сервисом и стремительно терял клиентов. Когда в апреле 2009 года в компанию пришел новый CEO Виталий Савельев, денег у перевозчика оставалось лишь на две недели работы. Эксперты посоветовали сменить бренд, который прочно ассоциировался с советским прошлым, и решить две главные проблемы – постоянные задержки рейсов и недовольство пассажиров.

Через семь лет «Аэрофлот» признали самым сильным авиабрендом в мире. Компания завоевывала международные награды за качество обслуживания и получала позитивные отзывы в международных СМИ. Среди европейских авиакомпаний у нее самый высокий показатель лояльности клиентов (72,5 %). Пассажиропоток вырос с 11 млн человек в 2009 году до 56 млн в 2018-м, за тот же период доходы возросли с 106 млрд руб. до 612 млрд. У компании также один из самых молодых авиапарков в мире: средний возраст самолета – 4,2 года.

---

[2] Джеффри Пфеффер (р. 1946) – американский ученый, профессор Высшей школы бизнеса при Стэнфордском университете, автор и соавтор 11 книг о бизнесе и менеджменте. Эксперты глобального рейтинга Thinkers50 считают его одним из наиболее влиятельных мировых мыслителей в области менеджмента. *Прим. ред.*

[3] *Пфеффер Д.* Лидерство без вранья. Почему не стоит верить историям успеха. М.: Альпина Паблишер, 2018.

Успех позволил «Аэрофлоту» активнее лоббировать инициативы, затрагивающие всю авиаотрасль: разрешение российским авиакомпаниям нанимать иностранных пилотов, ужесточение наказания за дебоширство на борту и продажу невозвратных билетов. Взамен «Аэрофлот» взял на себя социальные обязательства, такие как введение тарифов, направленных на повышение доступности стратегически важных регионов России, даже если эти маршруты не были прибыльными для перевозчика.

Когда в 1989 году Евгений Касперский обнаружил на своем ПК вирус и устранил его, то и представить не мог, что сделал первый шаг на пути создания компании с доходом в сотни миллионов долларов. Так начался исторический этап развития индустрии кибербезопасности. Сегодня «Лаборатория Касперского» – один из ведущих разработчиков и поставщиков антивирусных программ. Под защитой компании свыше 400 млн пользователей и 270 тыс. корпоративных клиентов в 200 странах.

Основанная в 1997 году «Лаборатория Касперского» с самого первого дня ориентировалась на глобальный рынок и создавала партнерскую сеть по всему миру. Качество и скорость обновления предлагаемого ПО стали главными преимуществами компании, благодаря чему она начала позиционировать себя как разработчика продуктов премиум-класса. В 2017 году продукты «Лаборатории Касперского» прошли 86 независимых экспертиз и 72 раза признавались лучшими, а по результатам 91 % тестов компания вошла в тройку лидеров отрасли. Три крупных международных аналитических агентства (IDC, Gartner и Forrester) назвали компанию лидером индустрии.

В «Лаборатории Касперского» функционирует глобальный центр исследований и анализа (GReAT) – элитная группа ведущих экспертов в области безопасности. Они занимаются поиском киберугроз и их устранением по всему миру. За последние годы команда «Лаборатории» обнаружила и обезвредила такие крупные кибершпионские кампании, как Flame, Gauss и Red October, предотвратив потери сотен миллионов долларов. Компания помогает правительствам разных стран и структурам международной безопасности в исследованиях киберугроз, регулярно обучает сотрудников Интерпола и Европола. «Лаборатория Касперского» ежегодно проводит саммит вирусных аналитиков (Security Analyst Summit) для ведущих IT-специалистов мира.

За двенадцать лет работы в должности CEO «Газпром нефти» Александр Дюков превратил эту компанию из аутсайдера отрасли в самую динамично развивающуюся нефтяную компанию страны. Ее запасы выросли с 720 млн до 1,6 млрд тонн, годовая добыча углеводородов увеличилась с 46 млн до почти 93 млн тонн, а объем переработки – с 24 до 43 млн тонн. Выручка «Газпром нефти» под руководством Дюкова выросла с 548 млрд руб. до 2,5 трлн руб., несмотря на значительное падение цен на нефть.

При Дюкове «Газпром нефть» увеличила нефтедобычу, расширила портфель проектов на новых месторождениях и повысила эффективность «зрелых» месторождений, стала лидером отрасли по добыче «трудной» нефти, горизонтальному бурению и внедрению инновационных технологий. Кроме того, компания расширила сеть АЗС, провела ребрендинг и запустила программы лояльности, что в итоге привело к удвоению среднесуточных объемов продаж на АЗС, благодаря чему «Газпром нефть» заняла лидирующее место на топливном рынке России. В индустрии, где доминируют неповоротливые и медлительные государственные компании, «Газпром нефть» выделяется своими инициативами. В 2013 году она первой в стране начала добывать нефть на арктическом шельфе, что потребовало строительства инновационной морской ледостойкой стационарной платформы. Компания также активно осваивает международные рынки: она создала совместные предприятия в Венесуэле и Ираке и приобрела активы в Сербии и Италии.

В книге описана модель лидерства, которая обеспечивает высокие результаты в определенном контексте: в условиях ускоряющегося устаревания знаний, высокой турбулентности, а

также при сильном государственном вмешательстве, среднем уровне развития человеческого капитала и традиционно высоком уровне управленческого контроля. Мы назвали такое лидерство *атлетическим*, поскольку обнаружили очевидные параллели между установками и поведением героев книги и спортсменами топ-уровня. Наши атлетические лидеры в молодости прошли через формирующий опыт соревновательных видов спорта, с ранних лет сталкивались с трудностями, типичными для руководителей крупных проектов, трансформировали компании и меняли отрасли. Две отличительные черты определяют их личность как лидеров: *ментальная стойкость* и *ментальная адаптивность*. Стойкость – залог страстного, сосредоточенного и беспощадного стремления достигать самых амбициозных целей, таких как «создание цифровой компании, способной конкурировать с Google и Amazon»[4] (Греф) или «спасение мира» от киберугроз[5] (Касперский). Адаптивность позволяет быстро обучаться и постоянно обновлять ментальные модели и бизнес-парадигмы. В своей работе герои нашей книги используют специфические поведенческие и ментальные стратегии, которые мы называем *метапрактиками* атлетического лидерства. Они обеспечивают высокие операционные и финансовые результаты, а также трансформируют своих сотрудников, компании, отрасли и сообщества, формируя таким образом свое лидерское наследие.

Мы провели наше исследование и разработали модель атлетического лидерства, анализируя лидеров российского рынка. Однако позже обнаружили атлетических лидеров в индустриях с похожим контекстом – в нефтегазовой промышленности, банковском деле, фармацевтике, металлургии, сфере телекоммуникаций или интернете, а также на развивающихся рынках (например, в Китае, Бразилии или Турции). Данная модель показывает свою эффективность в глобальном масштабе.

Книга предназначена для тех, кто интересуется лидерством в бизнесе, – руководителей, менеджеров, студентов бизнес-школ, коучей, консультантов, специалистов по развитию лидерства, преподавателей и исследователей. Полагаем, что на ее страницах вы найдете интересные идеи и практические советы для применения во многих других сферах жизни (например, в политике, государственном управлении или образовании).

Мы стремились сделать нашу книгу удобной для читателей – и прежде всего для представителей бизнес-среды. Описание методологии исследования вы найдете в приложении. Для более глубокого изучения темы к каждой главе прилагается список рекомендуемой литературы.

Есть несколько способов прочитать книгу. Можно изучить весь текст от начала до конца или же сосредоточиться на первых трех главах, где объясняется концепция атлетического лидерства и описывается каждая ее составляющая. А возможно, кому-то будут более интересны главы 4–8, посвященные кейсам российских и иностранных лидеров, после чего можно перейти к концептуальным главам 1–3 и 9.

Мы разработали концепцию атлетического лидерства на основе изучения биографий, опыта, поступков, идей и характера лидеров, действующих в особых условиях. В течение десяти лет мы работали с Александром Дюковым, Германом Грефом, Евгением Касперским и Виталием Савельевым: беседовали с ними, брали интервью, видели, как они трудятся, разговаривали с их единомышленниками, клиентами и партнерами, изучали внутренние материалы компаний. Выражаем признательность героям нашей книги и их сотрудникам за готовность общаться и делиться идеями: без них книга никогда бы не состоялась.

Благодаря нашей исследовательской и консалтинговой деятельности мы получили возможность изучить кейсы других бизнес-лидеров. Это Олег Багрин, президент ведущей российской сталелитейной компании НЛМК в 2012–2018 годах; Сергей Франк, CEO государственной

---

[4] Речь Германа Грефа // Годовое собрание акционеров Сбербанка. 2017. 26 мая.

[5] *Sacco D.* Eugene Kaspersky: Our Mission Is to Save the World // PCR. 2014. 18 March.

судоходной компании «Совкомфлот»; Сергей Галицкий, основатель российского ритейлера «Магнит»; Олег Тиньков, основатель и председатель совета директоров «Тинькофф Банка»; Джефф Безос, основатель и CEO Amazon; Роджер Аньелли, экс-CEO горнодобывающей компании Vale; Дун Минчжу, CEO и председатель совета директоров Gree Electric Appliances. Опыт каждого из этих замечательных людей стал чрезвычайно полезным для нашей работы.

Нам выпала честь пообщаться с легендарными чемпионами прошлого: хоккеистом Вячеславом Фетисовым, двукратным олимпийским чемпионом и семикратным чемпионом мира; боксером Борисом Лагутиным, двукратным олимпийским чемпионом и двукратным чемпионом Европы; футболистом Владимиром Мунтяном, обладателем Кубка кубков и Суперкубка 1975 года, семикратным чемпионом СССР и лучшим футболистом СССР 1969 года; боксером Виктором Рыбаковым, семикратным чемпионом СССР и трехкратным чемпионом Европы; пятиборцем Гельмутом Визером, спортсменом мирового уровня 1970–1980-х, ныне занимающим пост CEO Austria Metall Group (AMAG). Из интервью с ними мы почерпнули бесценные инсайты о психологии и особенностях тренировок этих выдающихся спортсменов, что помогло нам в формулировке гипотез об атлетическом лидерстве. Мы высоко ценим открытость, осознанность, чувство юмора и скромность наших собеседников.

Мы глубоко признательны ученым, оказавшим влияние на наше представление о лидерстве, и благодарны учителям, познакомившим нас с концепциями лидерства и бизнес-анализа и поддержавшим наши первые работы, – профессорам Манфреду Кетс де Врису, Даниэлю Маккарти, Шейле Паффер.

Благодарим организации, оказавшие поддержку нашему проекту, в частности Институт развивающихся рынков INSEAD и его директора Падди Падманабхана, а также Talent Equity Institute компании Ward Howell, профинансировавший наши исследования. С огромным уважением выражаем благодарность Элин Уильямс, с неубывающим энтузиазмом редактировавшей нашу рукопись. Большое спасибо Александре Матвеевой из Talent Equity Institute за неоценимую помощь в сборе и анализе данных.

Многие наши коллеги из академических кругов прочитали рукопись книги, изучили наши модели и дали комментарии и полезные советы. Благодарим профессоров Алену Леденеву, Суби Рангана, Тима Роули и Валерия Якубовича. Мы очень благодарны нашим клиентам, партнерам и друзьям из мира бизнеса, которые помогли нам разработать изложенные в книге концепции: Георгию Абдушелишвили, Кириллу Андросову, Виталию Васильеву, Дмитрию Василькову, Сергею Воробьеву, Валерию Катькало, Павлу Кирюханцеву, Кириллу Кравченко, Кириллу Матвееву, Екатерине Мацкевич, Олегу Полякову, Екатерине Рясенцевой, Сергею Сиротенко, Олегу Смирнову, Григорию Федоришину.

Литературы о лидерстве немало. Своей книгой мы хотим внести небольшой вклад в данную область знаний, обозначив новое направление – изучение современных лидеров, которые руководят совсем не так, как принято в теории, однако добиваются неоспоримых результатов. Надеемся, наша книга приблизит вас к более сбалансированной и правдивой картине лидерства и в то же время вдохновит на умелое лидерство в трудные времена. Конечно, атлетическое лидерство подходит не для всех и уместно не в любых условиях, но каждый из нас способен извлечь полезные уроки из представленных примеров. Атлетические лидеры учат всегда стремиться к б*о*льшему, никогда не останавливаться в своем развитии и при необходимости применять лидерские практики, о которых не пишут в учебниках.

Глава 1. Что такое атлетическое лидерство

Взять верх. Обогнать. Преодолеть.
Серена Уильямс

Моя мама думает, что я лучший. А я воспитан так, что всегда верю тому, что говорит мне моя мама.
Диего Марадона

Почему лидерство атлетическое?

Первый матч в профессиональном хоккее Вячеслав Фетисов сыграл в 17 лет, а последний – в 40. За свои 22 сезона на льду он сделал выдающуюся карьеру в обеих ведущих хоккейных лигах того времени – североамериканской НХЛ и Высшей лиге СССР. Обладатель двух золотых олимпийских медалей, семикратный чемпион мира, он стал победителем регулярного чемпионата НХЛ, обладателем Кубка Стэнли и Кубка Канады. В 1980-х был капитаном легендарной «Красной машины» (так называли сборную СССР по хоккею) и лидером едва ли не самой мощной и изобретательной пятерки в истории хоккея на льду: Ларионов – Крутов – Макаров – Фетисов – Касатонов.

Вот что, по мнению Фетисова, отличает спортсменов и команды, регулярно побеждающие на высшем уровне: «Если через минуту после того, как отзвучал гимн вашей страны и вы сошли с пьедестала, не начали думать о том, как снова победить ваших соперников, ваш путь чемпиона закончен»[6]. Ему вторит Виталий Савельев, CEO «Аэрофлота»: «Мне неинтересно праздновать былые победы, я хочу одерживать новые».

Метафора «атлетическое лидерство» возникла на ранней стадии нашего исследования. Все лидеры, с которыми мы работали, демонстрировали исключительное желание побеждать и улучшать свои результаты, подобно спортсменам высшей лиги.

Данное наблюдение заставило нас обратиться к исследованиям об атлетах мирового уровня и организовать интервью с некоторыми из них. Погружение в мир высокого спорта принесло нам ряд интересных открытий, усиливших первоначальное предположение о сходстве изучаемых лидеров бизнеса и лучших спортсменов.

Следуя логике трехкомпонентной теории человеческого действия американского психолога Альберта Бандуры[7], на спортивные достижения можно посмотреть сквозь три «линзы»: поведение спортсмена, его личность и среду. Эти составляющие взаимосвязаны и влияют друг на друга, определяя результативность атлета. Таким образом, достижение успеха является функцией трех переменных. Во-первых, важно, *что* делают элитные спортсмены: как они тренируются, соревнуются и восстанавливаются. Во-вторых, *кто* они: какими когнитивными, эмоциональными и личностными качествами обладают. В-третьих, в *какой* среде они тренируются и соревнуются: внешние условия, влияющие на их результативность (рис. 1).

[6] Здесь и далее, если не оговорено иное, цитируются фрагменты интервью, которые герои книги давали авторам.

[7] *Bandura A.* Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986.

Рис. 1. Трехкомпонентная модель спортивных достижений

Конкурентная и поддерживающая среда. Спортсмены и исследователи спорта часто говорят о «колоссальном давлении», «многозадачности», «неопределенности» и «возрастающей конкуренции» как о внутренних характеристиках, присущих среде, в которой приходится состязаться. В то же время выдающиеся спортсмены зачастую находятся в центре внимания группы тренеров, коучей, спортивных психологов, диетологов, массажистов и других помощников, обеспечивающих соревновательный, тренировочный и восстановительный процессы. То же самое можно сказать и о бизнес-лидерах, работающих в условиях постоянных перемен и турбулентности, нередко во враждебной и всегда неопределенной среде, и при этом окруженных вниманием многочисленных заместителей, консультантов и помощников.

Атлетические практики. Чтобы постоянно побеждать в спортивных состязаниях высочайшего уровня, очень важны три вида деятельности: тренировка, соревнование и восстановление. Выдающиеся спортсмены занимаются по многу часов и используют так называемую преднамеренную практику (deliberate practice). Андерс Эрикссон, известный исследователь спорта и автор термина, считает, что преднамеренная практика предполагает значительные умственные и физические усилия, сосредоточение на конкретных элементах движения, последовательное устранение недостатков, отказ от остановки в развитии и получение ясной обратной связи[8]. Хельмут Визер, в прошлом пятиборец международного уровня, так объяснил, в чем отличие Павла Леднева, многократного победителя Олимпийских игр и чемпионатов мира, от остальных спортсменов: «Если мы целый день тренировались вместе с ним, потом все шли спать, а Леднев снова шел плавать»[9]. Во время соревнования чемпионы сосредоточены на победе, сконцентрированы на этой задаче ментально и физически, преодолевают боль и переступают границы установки «я не смогу». Визер продолжает: «Однажды на стрельбище я ока-

[8] Expert Performance in Sport: Recent Advances in Research on Sport Expertise / Ed. by J. Starkes, K. A. Ericsson. Champaign: Human Kinetics, 2003.

[9] Из интервью авторам книги.

зался рядом с Ледневым. Он был полностью отрешен от внешнего мира и сконцентрирован на мишени. Он получил 990 из 1000 баллов. Я посмотрел на него, на его результаты, занервничал и провалил свой раунд»[10]. Восстановление как процесс базируется на снятии физической боли и усталости, а также на накоплении и сохранении полученного опыта.

На первый взгляд, бизнес-лидеры выполняют совсем другую работу, когда тренировка, соревнования и восстановление перемешаны в повседневных делах и иногда невозможно провести между ними жесткие границы. Тем не менее они также заставляют себя и свои организации действовать на пределе физических, умственных и интеллектуальных возможностей, настойчиво работают над своими слабыми сторонами и учатся как на победах, так и на поражениях.

Личность спортсмена. Говоря о менталитете и чертах характера выдающихся чемпионов, спортивные аналитики часто описывают их как «стойких» или «жестких» (tough), подчеркивая глубочайшую сосредоточенность каждого на поставленной задаче, устойчивость к отвлекающим факторам, стремление быть первым и безжалостность по отношению к себе.

В науке о спорте для описания психологии спортсменов используется зонтичный термин «ментальная стойкость» (mental toughness)[11]. Это набор ценностей, установок и эмоциональных состояний, которые помогают добиваться стабильно высоких результатов, несмотря на изменчивые условия, вызовы и неблагоприятные обстоятельства. В числе характеристик ментальной стойкости можно назвать стремление соревноваться и соперничать с другими, наслаждение тренировками через боль, адаптацию к изменениям и вызовам, способность принимать правильные решения и добиваться нужных результатов в условиях экстремального напряжения и неопределенности.

Анжела Дакворт, профессор психологии Университета Пенсильвании, в недавно вышедшей книге использует похожий термин – «твердость» (grit). Дакворт считает его ключевым для объяснения того, почему одни люди достигают долгосрочных целей, а другие нет[12]. Существует также обширная научная дисциплина, охватывающая многие области, в том числе спорт, лидерство и менеджмент, – исследование «жизнестойкости», или «упругости» (resilience), то есть способности личности распрямляться после неудач[13]. Герои нашей книги обладают схожими чертами, во многом определяющими их стиль лидерства. Неслучайно подчиненные часто используют слово «жесткий», описывая своих руководителей.

---

[10] Из интервью авторам книги.

[11] *Coulter T., Mallett C., Gucciardi D.* Understanding Mental Toughness in Australian Soccer: Perceptions of Players, Parents, and Coaches // Journal of Sports Sciences. 2010. № 28. P. 699–716; Mental Toughness in Sport: Developments in Theory and Research / Ed. by D. Gucciardi, S. Gordon. Abingdon, Oxon: Routledge, 2011.

[12] *Дакворт А.* Твердость характера. Как развить в себе качества успешных людей. М.: Эксмо, 2017.

[13] Handbook of Adult Resilience / Ed. by J. Reich, A. Zautra, J. Hall. N.Y.: The Guilford Press, 2010.

Модель атлетического лидерства

Спортивные метафоры нередко встречаются в литературе о лидерстве и бизнесе; обычно они служат вдохновляющими аналогиями. Мы используем эти метафоры, чтобы показать сходство мышления, образа жизни и деятельности эффективных CEO, работающих в условиях турбулентности, и выдающихся спортсменов. Термин «атлетическое» раскрывает суть этого лидерства – высокоэффективного, конкурентного, решительного и иногда беспощадного. Термин отражает не только его сильные стороны и потенциал, но и «теневые стороны». Кроме того, он отлично подходит для метафорического описания практик бизнес-лидеров. В то же время хотим подчеркнуть, что данная метафора не универсальна, мы применяем ее лишь к определенному типу лидерства в определенном контексте.

Такое сходство не должно размывать существенные различия в деятельности лидеров-атлетов и чемпионов в спорте. Руководство большими компаниями, как и государствами, по сложности работы и уровню ответственности трудно сравнивать с другими видами деятельности. Их функционал невероятно разнообразен. Герои нашей книги управляют десятками и сотнями тысяч сотрудников, инвестируют в масштабные проекты миллиарды долларов, общаются с главами международных инвестиционных банков, президентами, министрами, мировыми лидерами. Действия и решения атлетических лидеров напрямую влияют на судьбы миллионов людей (а опосредованно – на сотни миллионов), а их наследие будет определять развитие их компаний в последующие десятилетия. Для описания существенных составляющих атлетического лидерства мы разработали модель из девяти компонентов, представленную на рис. 2.

Рис. 2. Модель атлетического лидерства

Формирующий опыт

В карьере и жизненном опыте атлетических лидеров можно заметить ряд схожих черт, которые очевидно повлияли на их становление.

Все четверо героев нашей книги в юности занимались *состязательными видами спорта*. Дюков, Савельев и Греф побеждали на юниорских соревнованиях по фехтованию, боксу и прыжкам в высоту. Касперский увлекался парусным спортом. Сергей Галицкий и Сергей Франк играли в футбол, Олег Багрин много лет занимался альпинизмом, а Олег Тиньков достиг высоких показателей в любительском велосипедном спорте и до сих пор мечтает выиграть гонку «Тур де Франс». Полагаем, что эти юношеские увлечения в определенной степени сформировали их ментальную стойкость и адаптивность.

Еще одна особенность: все четверо героев нашей книги *заняли руководящие должности в очень молодом возрасте*, когда большинство их сверстников все еще работали на стартовых позициях. Савельев в 28 лет руководил огромной строительной компанией, Греф в этом же возрасте возглавил фонд управления имуществом в небольшом городе под Санкт-Петербургом, а Дюкова назначили финансовым директором Петербургского нефтяного терминала, причем через год он уже стал CEO. Касперский в 26 лет возглавил группу разработчиков программного обеспечения, а в 31 год открыл собственный бизнес. Каждому из них раннее начало лидерской деятельности придало уверенности в себе, а сформировавшийся образ мышления победителей позволил в дальнейшем стать успешным руководителем огромной организации.

Важно подчеркнуть, что первый опыт управленческой деятельности будущих «атлетов» был непростым. Рассказывая о своих первых шагах на руководящих должностях, все они в один голос говорят, что это было «жестко» (мы уже упоминали это слово). Савельева его пост привел к госпитализации, Дюкову пришлось вести переговоры с агрессивно настроенными профсоюзами и полукриминальными подрядчиками. Когда Греф в 1990-х годах работал в комитете по имуществу Санкт-Петербурга, печально известного как «криминальная столица России», некоторые его соратники были убиты. Касперский возглавил группу программистов, не имея начального капитала, в стране, борющейся за выживание. Трудный опыт руководящей деятельности обеспечил нашим героям преимущество перед конкурентами и помог им стать не только сильными, но и в какой-то степени «зубастыми», жесткими, напористыми.

Еще один примечательный факт: большинство атлетических лидеров, с которыми мы сталкивались, и четверо героев книги – *новички в своих отраслях*. Они не изучали банковское дело, добычу нефти или авиацию. Никто из них не прошел карьерный путь с самых низов в одной организации или отрасли. Даже предприниматель Касперский, прежде чем начать собственный бизнес, работал в двух исследовательских институтах. Дюков пришел в «Газпром нефть» из химической компании, Савельев в «Аэрофлот» – из телекоммуникационной (поработав еще и в министерстве), а Греф сам был министром и никогда – до Сбербанка – не занимался бизнесом. Опыт, полученный в разных отраслях и организациях, позволил этим руководителям выработать гибкие подходы в принятии решений и готовность к внедрению организационных изменений.

Ментальная стойкость

Атлетические лидеры, как и выдающиеся спортсмены, преуспевают в условиях конкуренции и сконцентрированы на цели независимо от внешних отвлекающих факторов. Они постоянно заставляют себя и сотрудников выходить из зоны комфорта для преодоления новых барьеров.

Ментальная стойкость создает прочную базу для атлетического лидерства, позволяя быть сосредоточенными на победе, ориентированными на результат, выносливыми и стрессоустойчивыми. В то же время лидеры-атлеты демонстрируют высокий уровень гибкости в целеполагании, стратегическом планировании и исполнении. Они проявляют *ментальную адаптивность* – способность к усвоению новой информации, обновлению ментальных моделей и

подстройке целей и способов их достижения к меняющимся обстоятельствам. Такая связка между стойкостью и адаптивностью формирует ментальную основу атлетического лидерства.

Можно выделить пять взаимосвязанных составляющих ментальной стойкости:

1) сверхамбиции;
2) страсть;
3) сосредоточенность;
4) хладнокровие;
5) безжалостность.

Сверхамбиции

Насколько олимпийские чемпионы уверены в своей способности побеждать на мировых соревнованиях, настолько и атлетический лидер убежден в том, что сможет привести организацию к высочайшим результатам независимо от внешних обстоятельств. Став председателем правления Сбербанка, Греф был не только начинающим банкиром, но и CEO-новичком, однако он не сомневался, что Сбербанк станет организацией мирового уровня, и огласил это как цель. Некоторые исследователи называют данное качество спортсменов-чемпионов «внутренней самонадеянностью» – полагаем, что этот термин применим и к атлетическим лидерам.

Амбиции (некоторые ученые используют более нейтральное понятие – «вера в способность побеждать») заставляют лидеров-атлетов в большей степени рассматривать сложные задачи как вызовы, с которыми надо справиться, чем как угрозы, которых следует избегать. Они ставят амбициозные цели и неуклонно следуют им, не пасуют перед неудачами и быстро восстанавливают свою эффективность после провалов. Как уже упоминалось, все четыре героя книги (с некоторыми оговорками в случае Касперского) были новичками в своих отраслях, тем не менее каждый демонстрировал высокий уровень уверенности в собственных силах с первых дней работы на руководящем посту. Савельев всего через несколько недель после выхода на работу обсуждал со своей командой, как превратить «Аэрофлот» в любимую авиакомпанию европейских пассажиров.

Страсть

Вячеслав Фетисов, двукратный олимпийский чемпион и семикратный чемпион мира, говорит:

> «Ты не можешь продолжать побеждать, играть и тренироваться, преодолевая болевой барьер, ради денег, – тебе необходимо полюбить это занятие!»

Сергей Галицкий, основатель и экс-CEO крупнейшей российской розничной торговой сети «Магнит», сказал в одном из редких интервью[14]:

> «Количество энергии, которое человек на что-то тратит, всегда перерастает в качество. Если ты бизнесмен, ты должен думать об этом все свое время, только об этом, – и тогда ты победишь по-любому».

Исследуемые нами лидеры проявляют страсть по отношению к своему бизнесу, возглавляемым организациям и людям, которыми руководят. Они говорят о своем деле с энтузиазмом, посвящают ему б*о*льшую часть времени и охотно приносят ради него малые и большие жертвы. Энергию и концентрацию дает им именно страсть.

Сосредоточенность

---

[14] *Козлов В.* Галицкий // Эксперт-Юг. 2012. № 220. С. 28–31.

Феноменальная способность к концентрации – краеугольный камень повседневной жизни, тренировок и соревнований представителей спортивной элиты. Современные исследования олимпийских чемпионов показывают, что эта способность помогает им быстро возвращаться к выполнению своей задачи, когда возникают отвлекающие факторы или происходят сбои во время выступления. Атлетические лидеры демонстрируют такой же исключительный уровень концентрации. Под бомбардировкой мириад идей, запросов и требований они неизменно сосредоточены на ограниченном числе приоритетов и следуют им с невероятной страстью.

Олег Багрин, экс-CEO группы НЛМК – международной сталелитейной корпорации с активами в России, США, странах ЕС и Индии – объяснил нам, что с 2013 по 2017 год в центре его внимания было улучшение прибыльности группы компаний путем повышения эффективности производства. И он добился этого, несмотря на многочисленные трудности. Благодаря его концентрации и нацеленности всей компании на результат прибыльность НЛМК (соотношение EBITDA к доходам) выросла с 11 до 25 %.

Сфокусированное мышление позволяет лидерам работать с неподконтрольными им проблемами, нейтрализовать отвлекающие факторы, минимизировать стресс в случаях, когда не все идет гладко, и, что самое важное, сохранять внутри своих организаций концентрацию на нескольких ключевых вопросах. Один из руководителей «Газпром нефти» так описал CEO Дюкова: «Когда он принимает какое-то решение, будьте уверены: вы сделаете это и не имеет значения, что именно это будет»[15].

Хладнокровие

Страсть вдохновляет атлетических лидеров, но, подобно великим чемпионам в спорте, когда наступает время принятия важных решений или переговоров по серьезным сделкам, эти люди хорошо управляют эмоциями. Для лидера хладнокровие означает умение оставаться спокойным и трезво мыслить в условиях стресса. Руководитель разбирает сложившуюся ситуацию, анализирует имеющиеся данные, просит совета у экспертов, рассматривает различные варианты и синтезирует решение.

В 2009 году, всего спустя несколько месяцев после назначения CEO «Аэрофлота», Савельев принял спорное решение вывести из эксплуатации 26 самолетов Ту-154. В то время компания находилась в непростой финансовой ситуации, на счету был буквально каждый рубль. Многие старожилы просили его пересмотреть решение, но новый CEO оставался непреклонен. Последующие расчеты подтвердили, что из-за низкой топливной эффективности каждый полет Ту-154 добавлял к убыткам компании от $10 000 до $20 000. Точно так же, когда Дюков решил не только перенести центральный офис «Газпром нефти» из Москвы в Санкт-Петербург, но и перевезти туда всех ключевых сотрудников, большинство руководителей компании были настроены скептически. Кое-кто пытался убедить Дюкова поумерить амбиции, но переезд состоялся. Через четыре года почти все ключевые специалисты работали в Северной столице.

Безжалостность

Спорт высоких достижений требует от атлетов выходить за пределы того, что считается возможным для человека. Они подвергаются огромному прессингу – и моральному, и физическому, – а временами еще и преодолевают боль и справляются с последствиями серьезных травм. Чемпионы готовы подвергать свое тело и мозг изнурительным тренировкам, хотя и понимают, что это может стать причиной травм, заболеваний и других проблем со здоровьем. Расмус Анкерсен, автор бестселлера «Эффект золотых приисков» о всемирно известных шко-

[15] Из интервью авторам книги.

лах в спорте, приводит множество примеров, как великие чемпионы работают за пределами человеческих возможностей. Он цитирует одного из европейских бегунов на дальние дистанции: «Здесь [в Кении] я вижу, что марафонцы подвергают себя таким страданиям, которые никто на Западе не может представить даже в самом страшном сне. Это путешествие, которое подталкивает их тела за пределы моральных ограничений, и начинается оно с осознания того, что боль является подтверждением успеха»[16]. Чемпионы безжалостны не только по отношению к себе – они не щадят и свои команды поддержки, не говоря уже о конкурентах.

Атлетические лидеры в этом схожи со спортсменами. Герман Греф спит по пять часов в сутки, каждое утро пробегает по 16 километров, работает до поздней ночи и ожидает такого же упорного труда от остальных. Этот подход он применяет не только в отношении объема и интенсивности работы. То же отношение транслируется и в жестких нормах поведения, чрезвычайно сложных целях и нулевой терпимости к посредственности и низкой результативности подчиненных и коллег. За девять лет работы Грефа в Сбербанке компанию покинула половина членов правления. Один из них объяснил причину ухода так: «Работать с ним было великолепно, но через пять лет я чувствовал себя совершенно измотанным. Я просто больше не смог продолжать»[17]. Менеджеры по закупкам Сергея Галицкого были известны как самые жесткие переговорщики в своей индустрии, а сам он любит повторять:

> «В бизнесе и в спорте, мне кажется, очень важное качество – умение добивать [ваших соперников]»[18].

Чтобы оценить свою ментальную стойкость, обратитесь, пожалуйста, к приведенному ниже опроснику.

Самоанализ: насколько вы ментально стойки?

Оцените себя

Сверхамбиции

А. Цели, которые я ставлю перед собой, кажутся другим людям нереалистичными и недостижимыми.

Точно про меня – 5
Похоже на меня – 4
Нейтрально – 3
Мало похоже на меня – 2
Совсем не похоже на меня – 1

В. Полагаю, нет необходимости ставить слишком высокую планку для себя и для других.

Точно про меня – 5
Похоже на меня – 4
Нейтрально – 3
Мало похоже на меня – 2
Совсем не похоже на меня – 1

Суммируйте полученные баллы в части А и В: _____

---

[16] *Ankersen R.* The Golden Mine Effect: Crack the Secrets of High Performance. London: Icon Publishing, 2011.

[17] Из интервью авторам книги.

[18] Сергей Галицкий, официальный аккаунт в Twitter, @sergeygalitskiy.

Страсть

А. Главное, что мною движет, – мое дело.

Точно про меня – 5
Похоже на меня – 4
Нейтрально – 3
Мало похоже на меня – 2
Совсем не похоже на меня – 1

В. Я не готов посвящать работе большую часть жизни.

Точно про меня – 5
Похоже на меня – 4
Нейтрально – 3
Мало похоже на меня – 2
Совсем не похоже на меня – 1

Суммируйте полученные баллы в части А и В: _____

Сосредоточенность

А. Я легко могу описать два-три своих главных приоритета на данный момент.

Точно про меня – 5
Похоже на меня – 4
Нейтрально – 3
Мало похоже на меня – 2
Совсем не похоже на меня – 1

В. Я предпочитаю не иметь жестких планов и обычно действую согласно сложившейся ситуации.

Точно про меня – 5
Похоже на меня – 4
Нейтрально – 3
Мало похоже на меня – 2
Совсем не похоже на меня – 1

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.