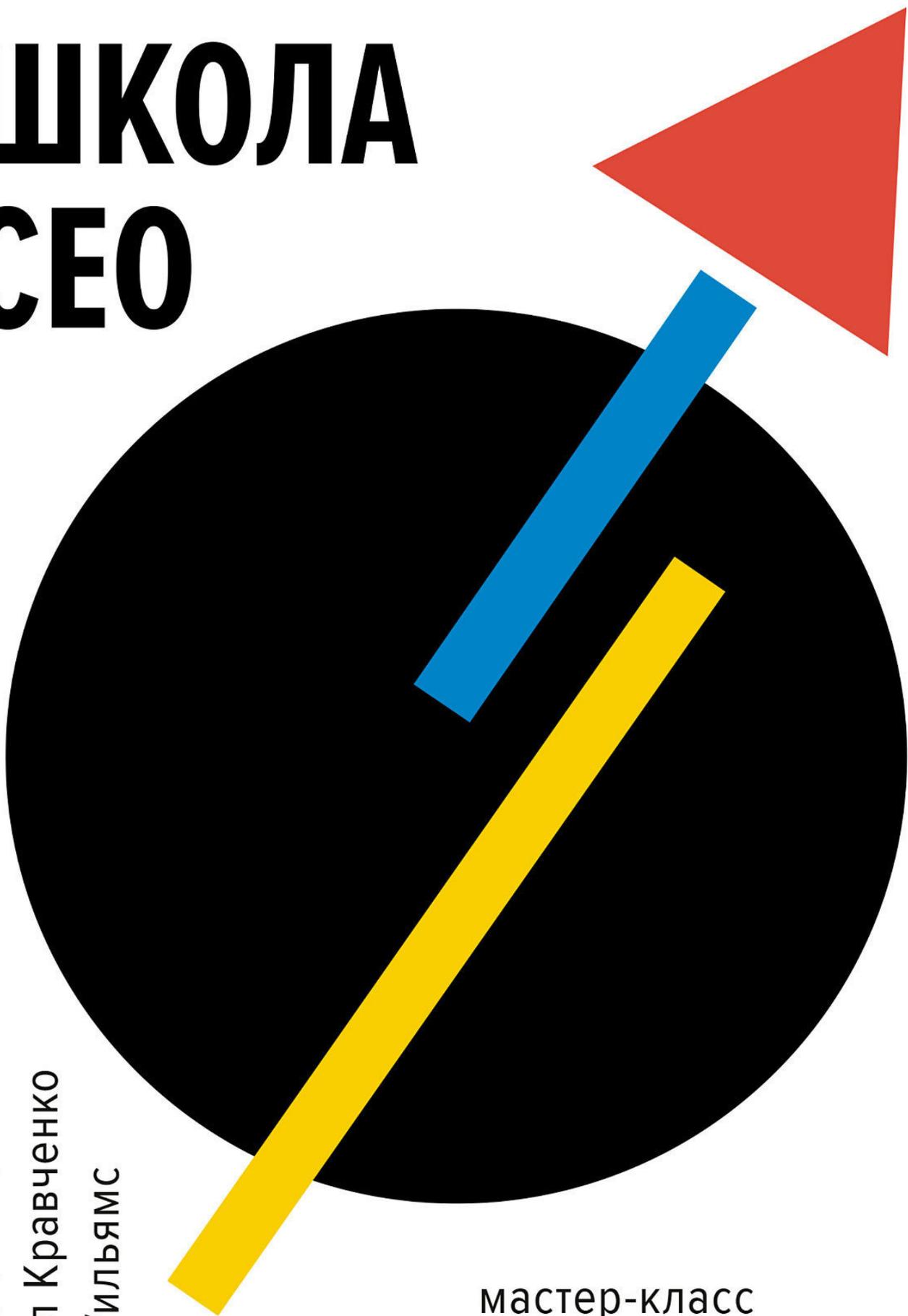


# ШКОЛА СЕО

Станислав Шекшня  
Кирилл Кравченко  
Элин Уильямс

мастер-класс  
ОТ 20 ГЛОБАЛЬНЫХ  
БИЗНЕС-ЛИДЕРОВ



Станислав Шекшня

**Школа SEO. Мастер-класс от  
20 глобальных бизнес-лидеров**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 658.1-9+174.7-8  
ББК 60.82+65.291

## **Шекшня С. В.**

Школа CEO. Мастер-класс от 20 глобальных бизнес-лидеров /  
С. В. Шекшня — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018

Эта книга о том, что обеспечивает успех бизнес-лидера в современной глобальной экономике. 20 CEO – по одному из каждой страны G20 – проведут семь мастер-классов и поделятся профессиональными секретами, как управлять компанией. Бесценные рекомендации от тех, кто достиг вершины и сумел остаться наверху. Станислав Шекшня – профессор бизнес-школы INSEAD и старший партнер компании Ward Howell, топ-менеджер и профессиональный бизнес-коуч. Преподает лидерство и корпоративное управление в международной бизнес-школе INSEAD во Франции. С 2002 года работает с владельцами бизнеса и топ-менеджерами в индивидуальном и групповом формате. Автор шести книг. Кирилл Кравченко – заместитель генерального директора по управлению зарубежными активами ОАО «Газпром нефть». Ранее в течение восьми лет был CEO сербской нефтяной компании НИС, а сейчас остается в составе совета директоров. Лауреат профессиональных наград, автор книг и научных статей, выпускник МГУ им. М. В. Ломоносова, кандидат социологических наук и доктор экономических наук, профессор. Элин Уильямс – выпускница Оксфорда, преподаватель, писатель-фрилансер, специализирующаяся на темах бизнеса и карьеры.

УДК 658.1-9+174.7-8  
ББК 60.82+65.291

© Шекшня С. В., 2018

© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2018

# Содержание

Благодарности	7
Предисловие. Почему бы не открыть школу SEO?	8
Введение. Подготовка к школе	11
Кто же такой SEO?	13
SEO на все времена	16
Очень краткая история теории лидерства	17
Наш подход к этой книге	18
Дополнительная литература	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

# **Станислав Шекшня, Кирилл Кравченко, Элин Уильямс Школа СЕО. Мастер-класс от 20 глобальных бизнес-лидеров**

*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, 2018.

© Кирилл Кравченко, 2018.

© Элин Уильямс, 2018.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

\* \* \*

## Благодарности

Для этого проекта мы опросили 20 СЕО – фактически они стали соавторами книги, и их вклад невозможно переоценить. Однако не только они, но и многие другие люди помогли нам мечтать и исследовать, писать и публиковать эту книгу. Мы благодарны и признательны им всем.

В первую очередь хотим поблагодарить институты, в особенности INSEAD и NIS. Их финансовые и другие ресурсы позволили нам провести исследование.

Хотелось бы также выразить слова признательности и благодарности Надежде Кокотович, бывшему руководителю аппарата генерального директора сербской компании АО «Нефтяная индустрия Сербии», которая вместе со своей командой – Денисом Корепановым и Ведраной Лукич – в период 2012–2017 гг. управляла поиском кандидатов из стран G20 для интервью и организацией самих интервью. Без них не было бы этой книги.

Многие коллеги из научного сообщества давали нам обратную связь и советы, ознакомившись с фрагментами рукописи или выслушав наши идеи. Мы хотим поблагодарить профессоров Алену Леденеву (UCL), Манфреда Кетс де Врис (INSEAD), Суби Ранган (INSEAD), Фила Андерсона (INSEAD) и Валерия Якубовича (ESSEC).

Мы очень благодарны нашим клиентам, партнерам и друзьям из мира бизнеса. Они выслушивали нас, делились идеями и дельными замечаниями. Тем самым они помогли нам доработать концепции, изложенные в данной книге. Среди этих людей – Георгий Абдушлишвили, Олег Багрин, Григорий Федоришин, Павел Кирюханцев, Кирилл Матвеев, Дмитрий Васильков, Олег Поляков, Екатерина Рясенцева, Александр Савельев, Сергей Сиротенко, Олег Смирнов, Мурат Улькер, Виталий Васильев, Вадим Яковлев и Сергей Воробьев.

Вероника Загиева, Александра Матвеева и Алексей Улановский из Ward Howell International оказали неоценимую помощь, предоставив необходимые данные и рекомендовав дополнительную литературу, а также ознакомившись с нашими идеями для книги и прокомментировав их.

Наши ассистенты Настасья Зорина, Аурелия Мерле, Татьяна Шувалова, Альфред Реншоу и Драгана Никитович взяли на себя многие задачи, тем самым освободив время для работы над книгой. Они назначали встречи и поддерживали в нас правильный настрой.

Наконец, мы благодарим Вишала Дарьяномела и Анушанги Виракун из Palgrave. Их редакторские и производственные способности чудесным образом трансформировали наши идеи в книгу, которую вы держите в руках.

## Предисловие. Почему бы не открыть школу CEO?

«Вы должны открыть школу CEO», – послышался чей-то голос из глубины аудитории.

Эти слова прозвучали во время сессии традиционной программы по развитию лидерских качеств для руководителей в одной из лучших международных бизнес-школ. Станислав Шекшня, первый автор этой книги, выступал по теме, о которой говорил уже не раз. Поэтому его удивила реакция слушателя с задних рядов.

«Руководитель компании – такая же профессия, как врач или летчик, – продолжил тот человек. – Вы должны уметь обучить этому делу».

Заинтригованный профессор (а он был CEO) позвонил своему другу и коллеге, второму автору этой книги Кириллу Кравченко (который – совершенно случайно – тоже был CEO). Так идея начала обрастать рабочими вопросами...

Действительно ли CEO – профессия? Должна ли проводиться аттестация и экзамены по этой специальности? Если да, кто будет экзаменатором? Какие основные навыки и знания должна охватывать учебная программа? Нужно ли адаптировать ее к особенностям других стран и культур? Как проводить повышение квалификации? Что будет под запретом: какие вещи CEO не должны делать никогда? Последний, но не менее важный момент: кто сможет дать ответы на все эти вопросы?

Мы задумались и пришли к выводу: тщательно подобранная команда лучших международных CEO из стран «Большой двадцатки», двадцати крупнейших экономик мира, идеально подойдет для этой роли. И тогда поставили цель – опросить по одному опытному бизнес-лидеру в течение следующих нескольких лет.

В каждой из этих 20 стран мы стремились выбрать лидера с хорошим *послужным списком*, а не просто человека на должности CEO. Мы не ограничивали себя типом компании. В нашу выборку вошли семейные предприятия, компании, управляемые основателем, организации, частично принадлежащие государству, и, разумеется, открытые акционерные общества. Но в каждом отдельном случае мы старались выбрать руководителя из отрасли, благодаря которой страна получила известность на мировых рынках. Для Китая и Германии мы выделили производственный сектор, для Японии – электронику, для России – энергетику, для Италии – моду, для Испании – футбол... и т. д. Разумеется, мы не могли охватить все отрасли и типы организаций. Безусловно, наше исследование не является статистически значимым. В наш список не вошли банки или агропромышленные предприятия, и это лишь несколько очевидных упущений. Но мы остались довольны сбалансированностью итоговой выборки. Она включала авиакомпанию и компанию по производству напитков, а также две всемирно известные корпорации: General Electric Company (GE) и BP.

Нам выпала огромная честь встретиться с выдающимися руководителями и опросить их. Одни их ответы были предсказуемыми, другие же, наоборот, неожиданными. Мы многому научились, просто находясь рядом. Очевидно одно: эксперты из бизнес-школ и CEO относятся к лидерству по-разному. CEO говорят на другом языке и обладают иным мировоззрением, которое, на наш взгляд, должно быть передано следующим поколениям. Опрошенные нами CEO, словно представители отдельной философской школы, особым образом относятся к своей роли. Учитесь у них, если планируете пойти по их стопам.

Вот почему в конечном счете мы решили не открывать школу CEO, а написать книгу, основанную на интервью 20 CEO и наших исследованиях, представив их в форме семи простых «мастер-классов». Вы изучите черты характера, образование, опыт, навыки, роли, стиль и мастерство решения проблем, которыми должен обладать успешный CEO. Эта книга также в некоторой степени соответствует жизненному циклу CEO – с первых лет в должности до ухода

из компании – с оговоркой, что никогда не рано (и не поздно) почерпнуть знания из любого раздела.

В итоге мы поняли, что охватим гораздо больше людей, если выпустим книгу, а не откроем школу... Возник новый вопрос: для кого эта книга?

Что ж, самый очевидный ответ – для тех, кто мечтает стать CEO, начиная со старшеклассников и заканчивая топ-менеджерами. По нашему мнению, книга особенно заинтересует студентов программ MBA или кандидатов, проходящих бизнес-тренинги по развитию лидерских качеств.

Но есть и другая аудитория – преподаватели будущих CEO. Мы хотим, чтобы наши коллеги из бизнес-школ взглянули на свои учебные программы и проверили, обучают ли они студентов правильным вещам в правильной форме. Мы бы хотели, чтобы даже школьные учителя прочитали эту книгу. Ведь их задача – поощрять и воспитывать качества, которые в итоге, спустя 20–30 лет, приведут некоторых их учеников на вершину великих компаний. Если подумать, почему бы не охватить воспитателей из детских садов? В конце концов, многие будущие CEO еще в школу не ходят.

Учитывая, что образование начинается дома, мы бы также хотели обратить внимание родителей. Некоторые качества, описанные нашими CEO, гораздо проще сформировать в детстве. Конечно, вы можете подумать, что воспитывать детей как будущих бизнес-лидеров – безумие, не говоря уже о безответственном подходе к воспитанию. Но что если эти CEO-черты станут отличным рецептом благополучной жизни и сформируют у ребенка активную гражданскую позицию? Если вы управляете *семейным* бизнесом, вопрос о том, станут ли ваши дети хорошими бизнес-лидерами, вовсе не кажется нелепым.

На противоположном полюсе нашей «читательской аудитории» находятся члены советов директоров, рекрутеры или директора HR-отделов, занимающиеся наймом CEO. Возможно, даже сами CEO захотят узнать мнения других руководителей, особенно если они заботятся о преемственности.

Наконец, «Школа CEO» предназначена для исследователей человеческой природы – как любителей, так и профессионалов. Если вы хотите понять, почему одни люди выделяются на фоне других, эта книга для вас.

Но прежде чем вы углубитесь в чтение, познакомьтесь с нашими CEO. Мы испытываем гордость и благодарность за то, что они уделили нам – и теперь вам – время и поделились своими идеями. Представьте, что эту книгу написали не три, а 23 автора. Один из них, Константин Галанис из Quimica Apollo (Мексика), сообщил нам: «Я руковожу компанией уже 25 лет. Я много узнал и должен поделиться этим с людьми. К сожалению, из-за особенностей моей работы времени на это нет».

## **20 соавторов «Школы CEO» и компании, которыми они управляли на момент проведения интервью**

Абдель Ф. Бадви, Bankers Petroleum Ltd (Канада)  
Ренату Бертани, Barra Energia (Бразилия)  
Диего Больцонелло, Geox (Италия)  
Ян Ваньшэн, China Machinery Engineering Corporation (Китай)  
Ниши Васудева, Hindustan Petroleum Corporation (Индия)  
Константин Галанис, Quimica Apollo (Мексика)  
Мигель Галуччо, YPF (Аргентина)  
Боб Дадли, BP (Великобритания)  
Джеффри Иммельт, General Electric Company (США)

Сюдзо Кайхори, Yokogawa Electric Corporation (Япония)  
Темель Котиль, Turkish Airlines (Турция)  
Питер Дж. Коулман, Woodside Petroleum (Австралия)  
Чхоль Кюн Ли, Daelim Industrial Co. (Южная Корея)  
Штефан Мессер, Messer Group (Германия)  
Владимир Рашевский, СУЭК (Россия)  
Ричард Раштон, Distell Group Ltd (ЮАР)  
Жан Сантенак, Axens (Франция)  
Хосе Анхель Санчес, ФК «Реал Мадрид» (Испания, которая не входит  
в «Большую двадцатку», но является членом Евросоюза)  
Диди Сувондо, PT Wijaya Infrastruktur Indonesia (Индонезия)  
Мазен Ахмед Хайят, El-Khayyat Group (Саудовская Аравия)

*В конце книги вы найдете [краткую биографию 20 CEO](#).*

*При этом каждая глава начинается с поговорок родных стран CEO.*

Общение с 20 CEO вдохновило нас на многие идеи, представленные в этой книге. Однако на наше мышление также сильно повлияли другие люди, их действия и мысли. Сотни бизнес-лидеров из десятков стран, с которыми мы работали в качестве подчиненных, коллег, консультантов, коучей, советников и директоров на протяжении последних 30 лет, внесли косвенный, но неоценимый вклад в эту книгу. Они позволили нам наблюдать за работой CEO и откровенно рассказали, как, по их мнению, развиваются бизнес-лидеры и что делает их эффективными. В своем исследовании мы основывались на нескольких теориях и концепциях лидерства, в частности теории лидерских качеств, теории лидерских ролей, теории ситуационного лидерства, теории власти и властных отношений, стилях руководства, агентской теории и теории социального капитала.

На наше видение лидерства и структуру исследования серьезно повлияли работы двух теоретиков лидерства. Во-первых, книги и статьи Питера Друкера много лет назад убедили нас в необходимости изучать то, что делают эффективные бизнес-лидеры, а не то, кем они являются. Его труды вдохновили нас определить факторы успеха CEO. Также благодаря ему мы начали ценить роль практики и самоанализа в развитии лидерских качеств. Друкер был уверен, что хорошие CEO работают ради организации, а не для стейкхолдеров и создают великие компании, которые переживают своих лидеров. Во-вторых, голландский ученый Манфред Кетс де Врис убедительно показал действенность психодинамического подхода для понимания эффективности лидера и его эволюции. Он подчеркивает важную роль лидерского опыта для развития CEO и особенно позитивное влияние, которое дает преодоление трудностей в начале карьеры. Много лет назад он познакомил нас с клиническим подходом и курировал разработку и проведение исследовательских интервью. Благодаря ему мы научились видеть невидимое и слышать невысказанное. Надеемся, «Школа CEO» принесет пользу и вам.

## Введение. Подготовка к школе

*Начинать всегда трудно.  
Немецкая пословица*

Вы извлечете из «Школы CEO» гораздо больше пользы, если немного подготовитесь к чтению. Начнем мы не с первой главы, а с введения. Прежде всего давайте узнаем важную информацию, ключевые факты и цифры. Так мы обеспечим всем равный старт. Но перед этим давайте рассмотрим одну вакансию.

### Требуется выдающийся профессиональный лидер

**Навыки:** должен быть прирожденным собеседником, который умеет вовремя переходить от слов к делу. Подойдут лишь те, кому по силам видеть как картину в целом, так и ее детали. Также необходима способность предугадывать будущее, чтобы инвесторы и другие стейкхолдеры получали прибыль в краткосрочной перспективе и в долгосрочном плане (примечание: только со своим хрустальным шаром). Важен навык выявлять, воспитывать и оспаривать талант (примечание: только со своим оборудованием для чтения мыслей).

**Опыт:** вы должны быть признанным мастером по финансам и стратегии, готовым идти на риск, не подвергаясь при этом опасности. Вы знаете абсолютно все о бизнесе, однако не считаете свои знания исчерпывающими. Вы сменили не менее десяти компаний и работали в разных странах и направлениях. Несмотря на это, вы должны демонстрировать непрерывность опыта.

**Личные качества:** это работа для общительного командного игрока, способного справиться с «одиночеством на вершине». Кандидаты должны проявлять огромную эмпатию, обладать здравым смыслом уровня «эксперт», иметь поразительную креативность и невероятную удачу. Успешного кандидата ждет изнурительный график, сверхурочная работа и командировки по всему миру, и все это время ему предстоит проявлять безграничную и неустанную энергию.

**Зарплата:** привлечет излишнее внимание своим размером.

Да, роль CEO (или в зависимости от страны – управляющего директора, президента, важной шишки или просто большого босса) сложна, а порой невероятно противоречива. И оплата, хотя обычно весьма щедрая, станет объектом пристального внимания.

Тем не менее должность CEO высоко ценится. Она словно лесной пожар охватила англоговорящие страны и распространилась дальше. На самом деле этот термин возник совсем недавно. Первые CEO появились в Америке середины 50-х. К середине 70-х большинство руководителей крупных американских корпораций стали именоваться CEO. Шли 80-е, и старый добрый британский управляющий директор в костюме в полоску, шляпе и с сигарой в руке уступил место динамичному и пробивному поколению лидеров. На пороге нового тысячелетия

строчка CEO все чаще начала появляться на визитках руководителей британских компаний. Следующая остановка – мир.

## Кто же такой CEO?

Вы можете называть эту должность как угодно. Работа, о которой мы говорим, аналогична роли главного менеджера компании. Она отличается от управляющей и наблюдающей роли *внешнего* совета директоров, хотя CEO обычно входит в совет и даже может быть его председателем. Разумеется, мы говорим об очень упрощенном варианте глобальной модели, у которой обнаруживается множество локальных разновидностей. Это объясняет, почему должность некоторых из наших двадцати соавторов не называется CEO. Но в нашем случае вполне оправдан подобный простой подход.

Мы для себя определили, кто такой CEO. А как бы вы описали *хорошего* CEO? Трудно не согласиться с нашими соавторами: эффективный бизнес-лидер оценивается по совокупности параметров. Во-первых, хороший CEO должен оставаться на вершине значительное время, в противном случае не набирается достаточного количества данных для оценки его эффективности. Владимир Рашевский из СУЭК (Россия) подытоживает: «Вам требуется не менее семи лет, чтобы оставить свой след в компании».

Рашевский родом из страны, в которой 30 % CEO крупнейших компаний уходят в течение года. Похоже, в Америке дела обстоят лучше. В среднем CEO там занимают свою должность 3,5 года (по данным рейтинга Fortune 1000 2015 года). Но налицо тенденция к снижению. В 2010 году этот показатель составлял пять лет, а в 1980 году – семь лет. Другими словами, CEO уже не такие «долгожители», как раньше. Срок полномочий многих бизнес-лидеров не позволяет присвоить им звание «хорошего» CEO. При этом действительно хорошие CEO обычно работают дольше семи лет, предложенных Рашевским. Средний срок пребывания в должности, согласно рейтингу топ-100 лучших CEO Harvard Business Review 2016 года, составляет 12 лет.

Однако срок полномочий – еще не все. Ричард Раштон из Distell Group Ltd (ЮАР) рассказал нам: «На мой взгляд, самый большой риск длительного пребывания в должности CEO – безоговорочная уверенность в собственной правоте. В современном быстро меняющемся мире это довольно опасно. Чем дольше вы руководите компанией, тем выше риск, что вы не разглядите лес за деревьями». Как и ко всем ключевым показателям эффективности, к количеству лет, проведенных на одной должности, следует относиться с осторожностью.

Во-вторых, сколько бы вы ни находились на своем посту, вы должны систематически побеждать в конкурентной борьбе и добиваться превосходных производственных и финансовых результатов. Так вы подтверждаете репутацию хорошего CEO. Константин Галанис из Quimica Apollo (Мексика) сообщил нам в интервью: «Самый важный фактор – рост компании, при этом он должен быть выше среднего. В прошлом году мы продемонстрировали 35 %-й рост, в этом году планируем такой же. Благодаря этому мы идем вперед, инвестируем в исследования, разработки или диверсификацию. Именно рост позволяет нам генерировать новые идеи, выносить их на обсуждение и затем выводить на рынок. Даже во время простоя мы стремимся к здоровому росту».

В-третьих, вы должны обеспечить акционерам своей компании максимальную прибыль. И делать это постоянно. Джек Уэлч, предшественник Джеффри Иммельта в GE, прославился тем, что в каждом следующем квартале его корпорация зарабатывала все больше и больше. И так было на протяжении почти всего его 20-летнего руководства. Не всем CEO удается повторить его рекорд, но они признают решающее значение этого показателя для оценки своей эффективности.

Производственная эффективность и создание ценности для акционеров должны быть устойчивыми в долгосрочной перспективе, даже если концепция «долгосрочности» зависит от страны, где вы работаете. Чхоль Кюн Ли из Daelim Industrial Co. (Южная Корея) делится сво-

ими наблюдениями: «Нашей компании уже 77 лет. В Корее мало столь старых предприятий. Мы смотрим на 120 лет вперед. Я как CEO должен обеспечить корпоративный фонд для будущего как акционеров, так и сотрудников».

На наш взгляд, такое понятие, как «фонд для будущего», помогает разобраться, что делает CEO хорошим. Оно добавляет последний и, возможно, самый важный показатель: эффективную преемственность. Хороший CEO уходит из компании, оставив ее в весьма благополучном состоянии, чтобы преемник продолжил его дело. В 2010 году наши коллеги из INSEAD Эрминия Ибарра, Урс Пейер и Мортен Хансен впервые составляли перечень 100 лучших CEO для Harvard Business Review. Он основывался на долгосрочной эффективности CEO на протяжении всего срока его пребывания в должности. Специалисты признали, что «в конечный идеальный список войдут CEO, чьи компании эффективно работали не только под их руководством, но и после их ухода». Более того, они насчитали очень мало случаев, когда опытные CEO передали эстафету преемнику, показавшему столь же хорошие результаты.

Разумеется, успешный план преемственности не возникает сам собой. По разным причинам – от рационального желания сохранить власть до глубокого подсознательного «страха смерти» после ухода из компании – большинство CEO неохотно занимаются планированием и развитием комплексной программы преемственности. Джон Браун, бывший CEO ВР, отметил во время нашего интервью (спустя несколько лет после того, как оставил пост CEO): «Никто не уходит достаточно рано... Все время помните об этом, пока вы руководитель. Я, к сожалению, забыл. Думаю, я не один такой. Помнить, когда уходить со сцены, гораздо важнее, чем знать, когда подниматься на нее».

Из двадцати опрошенных нами CEO лишь несколько захотели обсудить свой план преемственности. Абдель Ф. Бадви из Bankers Petroleum Ltd (Канада) активно участвовал в поиске преемника на момент нашего знакомства. Он рассказал о сложностях выбора правильного человека и передачи ему управления. «Мы искали нового CEO, и я очень хорошо помню, через что мы прошли», – сказал он, вздохнув, когда мы попросили его назвать необходимые качества, навыки, знания и опыт руководителя такого уровня. Но у него не было для нас ответов, поскольку преемник еще не зарекомендовал себя – возможно, было слишком рано задавать подобные вопросы.

Поэтому вместо мнений экспертов мы хотим поделиться с вами двумя реальными историями. Так вы поймете, что мы подразумеваем под эффективным планированием преемственности.

### История о двух преемниках

**Danaher** – американская международная компания, работающая в сфере проектирования, производства и маркетинга промышленных и потребительских товаров. Это одна из тех компаний, о которых большинство людей никогда не слышали. Тем не менее в 2015 году на нее работали 71 000 сотрудников, а годовой доход составил \$20,6 млрд.

Однако мы забегаем вперед. В 1989 году, примерно через двадцать лет после основания, братья Рейлз предложили 47-летнему **Джорджу Шерману** возглавить компанию. На тот момент Шерман был исполнительным директором Black & Decker.

На протяжении последующих десяти лет совокупные ежегодные выплаты акционерам составляли более 30 %. Этот показатель почти **вдвое** превышал выплаты в компаниях из списка S&P 500<sup>1</sup>.

Братья Рейлз не хотели сидеть сложа руки и довольствоваться высокими дивидендами. Они начали искать замену Шерману в 1996 году, всего через семь лет после его вступления в должность. На этот раз они выбрали человека из компании, 36-летнего **Ларри Калпа**. Пройдя проверку серией руководящих постов, кульминацией которой стала должность исполнительного директора, он наконец возглавил Danaher в 2001 году. 59-летний Шерман покинул компанию.

На протяжении последующих 14 лет доходы и рыночная капитализация выросли примерно **в пять раз**, составив \$20 млрд и \$50 млрд соответственно. Дивиденды акционерам в пять раз превысили аналогичные выплаты в компаниях из S&P 500.

Но в 2014 году Калп, которому был лишь 51 год, ушел из компании, чтобы преподавать в Гарвардской школе бизнеса. Он передал компанию в руки **Томаса Джойса**, другого сотрудника Danaher. «У меня есть интересы за пределами корпоративного мира, – сказал Калп в интервью (упомянув рыбалку и образование). – Я очень долго искал себя и уже готовился к 25-му году работы в компании и 14-му году в должности CEO. Однако я решил, что пора двигаться дальше, а команда сможет продолжить без меня».

Тем временем по другую сторону Тихого океана, в Японии, набирала обороты сеть магазинов одежды **Uniqlo**. В отличие от Danaher, об этой компании слышал практически каждый. Благодаря Тадаси Янаи, 67-летнему основателю (а также председателю совета директоров, президенту и CEO), рыночная капитализация составила \$30,4 млрд, а доходы – \$14,4 млрд (по данным на 2016 год). Но мы вновь забегаем вперед.

У Янаи два сына, однако он никогда не хотел видеть их во главе компании, хотя они обладали всеми необходимыми навыками. Он предпочел выделить им доли в 10 % компании и ввести в совет директоров. По его убеждению, руководить должен тот, кто рос в компании как менеджер. Тот, кто усердно работал и приносил результаты. Было бы несправедливо предлагать этот пост аутсайдеру, утверждал Янаи, тем более сыновьям основателя.

В 2002 году, спустя годы взрывного роста, в Uniqlo начался спад. Фактически Янаи ушел и назначил президентом **Гэньити Тамацука**, инсайдера компании. Новоиспеченный босс сделал карьеру в Uniqlo и показывал хорошие результаты вплоть до этого назначения. Следующие несколько лет положение не улучшалось, поэтому в 2005 году Янаи уволил Тамацука и вернулся к своим рабочим обязанностям. Он по-прежнему на своем посту. «Я думаю, что не смогу покинуть компанию, – признался он в недавнем интервью. – Мне это кажется чем-то ужасным. Моя основная задача – быстро развивать преемников. По всему миру я рашу новых бизнес-лидеров внутри компании. К сожалению, никто не оправдывает моих ожиданий».

Кто из двух CEO лучше – Янаи или Калп? Догадаться несложно. Главное – понять, на кого вы хотите походить.

---

<sup>1</sup> Индекс Standard & Poor's, включающий 500 акционерных компаний США с наибольшей капитализацией.

## CEO на все времена

Мораль истории такова: управление успешным бизнесом на протяжении многих лет необязательно делает вас *действительно* хорошим CEO. Вы также должны оставить доброе наследие.

Где же ошибся Янаи, если на первый взгляд его действия кажутся верными? Вот одно из объяснений: разные обстоятельства требуют разных лидеров. Диего Больцонелло из Geox (Италия) поясняет: «Разные компании – разные ситуации. Если вы работали в действительно сильной и успешной компании, а приходите в ту, которая в беде, нужен совершенно другой подход». Еще сложнее руководить компанией, некогда бывшей очень сильной, а теперь переживающей трудные времена. Это испытал на себе бедный Гэнъити Тамацука.

Можно быть выдающимся лидером в одной компании и за ночь стать неудачником в другой. Вот что поведал нам Боб Дадли из ВР (Великобритания): «Существуют разные типы CEO с разным набором навыков. Есть “CEO-бегунки”, которые приходят на два-три года, меняют порядки и переходят в другую компанию. И наоборот – есть “CEO-долгожители”, которые остаются в компании на десятилетия». Впрочем, это не делает их незаменимыми: компания не погружается во тьму с уходом таких руководителей. Братья Рейлз, после которых компанию возглавляли Шерман и Калп, – прямое тому доказательство.

Говоря о хороших CEO, стоит учитывать специфику страны. Ян Ваньшэн из China Machinery Engineering Corporation (Китай) утверждает: «Китай отличается от западных стран. Мы привлекали рекрутеров, чтобы найти хороших руководителей, но результат нас не устроил». К тому же к разным отраслям и корпоративным культурам применяются разные требования... поговорим об этом подробнее в уроке 3.

Пожалуй, Владимир Рашевский из СУЭК (Россия) выразил эту мысль наиболее точно: «Было бы здорово найти титана Возрождения с полным набором необходимых навыков и знаний, но такого человека попросту не существует. Поэтому в каждом отдельном случае старайтесь найти наиболее подходящего для конкретной компании».

Достаточно сказать, что на данном этапе не всегда можно сделать обобщения, говоря об успешном корпоративном лидерстве. Тем не менее это не останавливает исследователей. Давайте бегло взглянем на историю лидерства, прежде чем перейдем к специфике, которая проявляется на практике.

## Очень краткая история теории лидерства

Лишь последние несколько десятилетий тема лидерства начала появляться в исследованиях и учебных программах университетов и бизнес-школ. Как ни странно, роли CEO по-прежнему уделяется мало внимания.

Первые теории лидерства восходят к Аристотелю и Платону, а возможно, и к их предшественникам. Теории *бизнес-лидерства* возникли на рубеже XIX–XX веков благодаря работам Макса Вебера, немецкого ученого, изучающего то, что сегодня мы называем экономикой, социологией, философией и правом. Создатели самых ранних теорий главным образом считали, что лидер – это «великий человек», «одаренный» уникальными качествами: харизмой, интеллектом, мотивацией. Но постепенно акцент сместился на черты характера, навыки, модели поведения и затем на отношения между лидером и его последователями. Сегодня многие эксперты убеждены, что лидерами не рождаются, а становятся.

Современные эксперты дают разный ответ на вопрос «*как превратить простого человека в лидера?*». Одни подчеркивают значимость когнитивных способностей, например разных типов интеллекта (аналитического, эмоционального, социального, культурного и так далее). Вторые концентрируются на развитии поведенческих навыков, например коммуникации, ведения переговоров или улаживания конфликтов. Представители третьего направления (в том числе некоторые наши коллеги из INSEAD) утверждают, что превращение в лидера в большей степени связано с «*сущностью лидерства*». Все больше внимания уделяется «*аутентичному лидерству*». Оно предполагает поиск наиболее подходящего стиля руководства вместо слепого следования чужому рецепту успеха.

## **Наш подход к этой книге**

Мы не писали эту книгу с позиции той или иной школы лидерства. И все же есть одна идея, с которой согласны все наши «соавторы» и большинство коллег-ученых. Согласно ей, стандартной программы с выпускным экзаменом по этой уникальной «специальности» нет. Поэтому, если вы хотите стать CEO, то должны почерпнуть большую часть необходимых знаний из опыта, полученного в процессе восхождения на вершину.

Если вы возглавите крупную международную компанию, не забывайте: чтобы стать действительно отличным бизнес-лидером, вам придется сделать шаг назад (уйти с поста). Как и при восхождении на вершину в Гималаях, ваша миссия не будет считаться успешной, пока вы не спустите команду вниз в полной безопасности – пока не привьете своим людям умение брать новые вершины без вас.

Другими словами, не думайте, что наша «Школа CEO» – простое практическое руководство или пошаговый рецепт успеха. Скорее это тщательно выверенная подборка экспертных мнений, которые можно применять к собственному опыту и стратегиям развития лидерских качеств (вплоть до ухода с должности). В конце концов, профессия CEO уникальна, поэтому наша «Школа CEO» навсегда останется школой, не похожей ни на одну другую.

## Дополнительная литература

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.

Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.

Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.

Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 240 с.

Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишер, 2011.

Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций. М.: BestBusinessBooks, 2008. 336 с.

Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985. 256 p.

Beer M., Eisenstat R. A., Foote N., Fredberg T., Norrgren F. Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 272 p.

Bennis W. G., Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge. New York: Harper Business, 2004. 256 p.

The Best-Performing CEOs in the World // Harvard Business Review, 2016. November issue. P. 41–57.

Cameron K. S., Lavine M. Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance. The Rocky Flats Story. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. 296 p.

Cave A., Tappin S. The New Secrets of CEOs: 200 Global Chief Executives on Leading. London – Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2010. 256 p.

## **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.