

СИДНИ  
ФИНКЕЛЬШТЕЙН

# СУПЕРБОССЫ



КАК ВЫДАЮЩИЕСЯ РУКОВОДИТЕЛИ  
ВЕДУТ ЗА СОБОЙ И УПРАВЛЯЮТ ТАЛАНТАМИ

Top Business Awards

Сидни Финкельштейн

**Супербоссы. Как выдающиеся  
руководители ведут за собой  
и управляют талантами**

«ЭКСМО»

2016

УДК 651  
ББК 65.050.2

**Финкельштейн С.**

Супербоссы. Как выдающиеся руководители ведут за собой и управляют талантами / С. Финкельштейн — «Эксмо», 2016 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-699-98115-1

Супербоссы находят таланты, дают мотивацию и строят сверхэффективные команды. Их истории успеха становятся легендами о создании лидирующих компаний. Что же объединяет лучших CEO по всему миру? Профессор и консультант Сидни Финкельштейн провел более 200 интервью с успешными руководителями, чтобы раскрыть секрет их гениального управления командами. Эта книга – результат его 10-летней работы. Прочитав её, вы поймёте, как будучи профессионалом, стать блестящим руководителем, способствовать креативности и эффективно реализовать поставленные задачи. Вы узнаете, как: Привлечь в команду профессионалов; Вырастить суперзвезд; Эффективно управлять талантами; Мотивировать на достижение сверхрезультатов; Развить творческий и лидерский потенциал.

УДК 651  
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-699-98115-1

© Финкельштейн С., 2016  
© Эксмо, 2016

## Содержание

Полезные книги для успешного бизнеса	6
Введение	8
Глава 1	14
Задатки супербосса	17
За миллиардами	22
Иконоборцы, Славные ублюдки и Воспитатели	24
Боссы, которых не забыть	27
Стратегия супербосса	30
Глава 2	32
Готовим ланч для легенды	34
Нечто особенное	36
Брать на работу тех, кто в теме	38
Ощущение надежности	40
Возможность позволить другим сиять	42
Текучка: лучше, чем мы о ней думаем?	44
Магия репутации	45
Набираем людей как супербосс	47
Глава 3	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

**Сидни Финкельштейн**  
**Супербоссы. Как выдающиеся**  
**руководители ведут за собой**  
**и управляют талантами**

Sydney Finkelstein

Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent

Copyright © 2016 by Sydney Finkelstein

© Жданов Е. А., перевод на русский язык, 2018

© ООО «Издательство «Эксмо», 2018

\* \* \*

## Полезные книги для успешного бизнеса



### 1. Трансформатор. Как создать свой бизнес и начать зарабатывать

Если вам не хватает мотивации, ресурсов, понимания того, как создать бизнес с нуля и раскрутить его до лидерских позиций – эта книга лучший подарок, который вы можете себе сделать. Бизнес-блогер № 1 в России Дмитрий Портнягин выводит ключевые правила для достижения результатов в бизнесе, вдохновляет лидерским мышлением и невероятной энергетикой.

## **2. Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем**

Nike – один из самых узнаваемых мировых брендов. Создатель компании – Фил Найт – один из богатейших людей, хотя еще в юности он не мог себе позволить купить кроссовки Adidas. Эта книга – исповедь о создании бренда, которому удалось подарить мечту миллионам людей. Сотни поучительных и невероятно откровенных рассказов из жизни компании, покорившей мир.

## **3. Мягкий босс – жесткий босс. Как говорить с подчиненными: от битвы за зарплату до укрощения незаменимых**

Как стать эффективным и авторитетным руководителем? Как достигать своих целей в переговорах и сохранять хорошие отношения с подчиненными? В этой книге вы найдёте советы от одного из лучших бизнес-тренеров России. Вас ждут подробные руководства к действию в сложных ситуациях и практические задания, которые помогут внедрить полученные знания на практике.

## **4. Как инвестировать, если в кармане меньше миллиона**

Как получать пассивный доход, освободиться от рутины и стать автором своей жизни? Эта книга – азбука инвестора от одного из самых востребованных коучей по инвестированию в России. В ней вы найдете пошаговую стратегию для начинающих вкладчиков, а также самые эффективные технологии и стратегии приумножения капитала.

«Лучшие боссы, супербоссы, должны создавать культуру инноваций, поощрять среди сотрудников разумный риск, устранять препятствия и управлять изменениями. Супербоссы желают выйти на международный рынок и вдохновляют свои команды на достижение этой цели. Книга – руководство для лидеров по раскрытию талантов в своих людях».

*ДЖЕФФРИ ИММЕЛЬТ,*

*председатель совета директоров и CEO General Electric*

«Супербосс – тип современного руководителя, который не боится быть честным и уязвимым, целостным и ответственным одновременно. Это человек, играющий вдолгую, а не короткими манипуляциями. Его принцип – быть на равных, а не выше других».

*ВЛАДИМИР ГЕРАСИЧЕВ,*

*основатель и ведущий бизнес-тренер Business Relations*

## Введение

Несколько лет назад семья из Нью-Йорка прибыла на ужин в легендарный ресторан Алисы Уотерс *Chez Panisse*, что в Беркли, штат Калифорния. По словам повара Син Липперт, которая работала там долгое время, семья, мама, папа, маленький мальчик и девочка, не знали о том, что в этом заведении существует практика менять ежедневное меню для того, чтобы в нем всегда были самые свежие экологически чистые продукты местного производства. Семья решила остаться и поужинать, предварительно предоставив заведению список продуктов, которые им не нравятся и которые они не хотели бы видеть на своем столе. Одним из пунктов в этом списке был горох. И так уж случилось, что в ресторан как раз завезли партию «замечательного сладкого свежего гороха» и повара провели весь день, вызволяя его из стручков вручную. Уотерс – человек, который просто обожает ингредиенты самого высочайшего качества и всегда восхваляет их, настояла на том, чтобы подать семье блюдо с горохом. Сотрудники ресторана напомнили ей о предоставленном списке нежелательных продуктов, но ее это не смутило. «Мне все равно. Я просто хочу, чтобы они попробовали. Просто хочу, чтобы попробовали хоть *одну* горошину».

Блюдо принесли, и... семья была в восторге. «Говорю вам... – рассказывала Липперт в своем интервью, – этот мальчуган, он улыбался и выглядел, типа «Ух ты! Я никогда до этого не пробовал горох. Я никогда *ничего подобного* не пробовал!» Вскоре блюдо опустело. «К концу ужина они пребывали в полном восторге и были просто счастливы»<sup>1</sup>.

Это была одна маленькая победа Уотерс из бесчисленного множества. Сегодня многие американцы ожидают увидеть на полках супермаркетов экологически чистую продукцию. Им нравится заказывать еду, приготовленную из свежих ингредиентов в местных фермерских ресторанах. Однако, когда Уотерс только открывала *Chez Panisse* в 1971 году, положение дел на кулинарной сцене страны было совсем другим. Американцы особо ничего не знали о свежем горохе: в их рацион входил в основном ограниченный диапазон еды массового производства, замороженных полуфабрикатов и термически обработанных продуктов. Твердые, незрелые томаты свободно транспортировались по стране, мясо неизвестного происхождения «зрело» на промышленных фермах, а для выпечки ингредиенты, казалось, брали напрямую из химических лабораторий. Во Франции Уотерс открыла для себя радости приготовления простой пищи, свежих фруктов, овощей и мяса, которое всегда было доступно на местных фермерских рынках. В *Chez Panisse* она привезла новую американскую кухню, вобравшую в себя все эти открытия. Также пользу принесли личные связи и хорошие отношения с местными производителями. Знаменитый шеф-повар Томас Келлер в своем интервью сказал мне, это был не просто ресторан, а «феномен» и «что-то такое, что невозможно повторить где-то еще»<sup>2</sup>. Журнал *Gourmet* в 2001 году назвал *Chez Panisse* лучшим рестораном Америки. Это лишь одна почать из бесконечного списка, которой удостоились Уотерс и ее ресторан.

Благодаря своему успеху и другим высококлассным проектам, таким как *Edible Schoolyard*, а также приложенным усилиям для повышения качества продуктов питания в Йельском университете, Уотерс стала главным поборником за экологически чистую продукцию, продукцию местного производства и движение «слоуфуд» в Соединенных Штатах. Люди из этой индустрии могут сказать вам, что Уотерс знаменита еще кое-чем: воспитанием лучших кулинарных талантов страны. Многие годы ее ресторан был неформальной школой, инкубатором и стартовой площадкой для целого поколения амбициозных шеф-поваров. Через *Chez Panisse* прошло множество сотрудников, которые впоследствии открыли собственные заведения и завоевали

---

<sup>1</sup> Син Липперт, интервью, 24 апреля 2006 г.

<sup>2</sup> Томас Келлер, шеф-повар, владелец French Laundry, интервью от 1 мая 2006 г.

репутацию самых креативных кулинаров своей страны. Среди них такие звезды, как Джоанна Вейр, автор кулинарной книги и обладатель множества наград, лауреаты премии фонда Джеймса Бирда («кулинарного «Оскара») Джуди Роджерс, бывший шеф-повар *Café Zuni* в Сан-Франциско, Джеремайя Тауэр, много лет руководивший знаменитым нью-йоркским рестораном *Tavern on the Green*, и легендарный Джойс Гольдштейн. А помимо них еще и шеф-кондитер Дэвид Лебовиц. «Нет, ну в самом деле, сколько моих коллег прошло через кухни Уотерс! А сколько работали на нее! Не сосчитать! – сказал мне известный шеф-повар Эберхард Мюллер. – Я даже не знаю всех тех, кто вышел из круга ее шеф-поваров или тех людей, кто работал с ней или просто с ней как-то взаимодействовал»<sup>3</sup>.

Когда я только узнал об Алисе Уотерс, я был поражен тем, как всего один человек смог воспитать так много профессионалов высшего класса. Несколько лет назад я написал книгу («Почему умные руководители терпят неудачи»), в которой рассуждал о том, как чрезмерная уверенность, самодовольство, бездействие и отсутствие заинтересованности мешают мудрым руководителям приспособиться к смене рабочих условий. Компании увядали под гнетом обыденных, закоснелых стратегий и серых будней. Им не хватало профессионалов, которые сумели бы внести какие-то изменения для развития их организации. Я все думал: интересно, как это творческое дарование, которое, вероятно, не обладает особо глубокими познаниями в сфере управления, может в одиночку воспитать таких вовлеченных, энергичных и открытых для новых идей сотрудников. Ведь именно они так нужны компаниям для адаптации к новым условиям и для возможности конкурировать на мировом рынке. Интересно и то, что в нашем мире Больших данных близкие личные связи играют настолько важную роль во введении ценных специалистов в индустрию.

Потом я узнал, что су-шефы часто уходят с прежних мест работы для того, чтобы открыть собственные заведения. Но мне было интересно, происходит ли все так же и в других сферах деятельности? Имеет ли место быть «генеалогическое древо» сотрудников, пускающее свои корни к одному или нескольким легендарным инноваторам? Я начал изучать ряд индустрий, включая профессиональный футбол, коммерческую рекламу, продукты питания, недвижимость, хедж-фонды, комедийные представления и моду, и был удивлен, обнаружив везде один и тот же сценарий. Если взглянуть на пятьдесят наиболее выдающихся людей в каждой из названных сфер деятельности, можно понять, что, вероятно, пятнадцать или двадцать человек из них однажды работали или обучались у талантливых генераторов ценных кадров, или, как я их назвал, у «супербоссов».

Футбол был отличным примером того, почему работа на супербосса приносит плоды. В 80-е и 90-е годы прошлого столетия в НФЛ доминировали пять тренеров: Билл Уолш, Джо Гиббс, Билл Парселс, Джимми Джонсон и Марв Леви. Но единственным из них, кто посадил самое большое «дерево» ценных кадров, стал Билл Уолш. В период с 1979 по 2015 год Уолш или его последователи приняли участие в тридцати двух Супербоулах, семнадцать из которых выиграла. Джонсон со своими протеже отметился только в шести; Леви, Гиббс и Парселс со своим «подмастерьем» добились лучших результатов, выступив на двадцати трех, двадцати одном и двадцати четырех Супербоулах соответственно. В 2005 году в НФЛ сменилось десять главных тренеров, из них шесть сменились людьми Уолша. Спустя год после его смерти, в 2008 году, тренеры, вышедшие из-под крыла Уолша, работали с двадцатью шестью из тридцати двух команд в Лиге.

Успех Уолша и его последователей уходил корнями в его важное нововведение – «Нападение Западного побережья». Эта стратегия позволяла командам, состоящим из игроков менее традиционного телосложения, побеждать благодаря их техничности. Игроки команд, руковод-

---

<sup>3</sup> Эберхард Мюллер, интервью от 28 марта 2006 г. Среди кулинарных заслуг Мюллера – в том числе трехзвездочный ресторан Мишлен *L'Archestrate* в Париже и четырехзвездочный ресторан по версии *New York Times* *Le Bernardin* в Нью-Йорке.

ствующихся данной стратегией, концентрировались на быстрых и более точных передачах. Дело было не в стремлении быть больше и круче, а в возможности, чтобы использовать свои способности наиболее рациональным образом. Уолш также был инноватором в вещах, менее очевидных для фанатов. Тогда как многие тренеры оставляли детали управления организацией другим людям, он сам поминутно расписывал последовательность всех тренировок, распределял обязанности между тренерами и игроками и даже ввел собственные правила касательно таких рабочих моментов, как ведение переговоров по контрактам и взаимодействие со СМИ. Кроме того, Уолш всегда обходился без авторитарного стиля управления, вдохновляя людей мыслить независимо. Эти инновации, явившие собой ощутимо новый подход к тренерской работе, были взяты на вооружение и усовершенствованы последователями Уолша.

Чем больше я смотрел на людей вроде Уолша, тем больше я хотел понять, что же заставляет их работать. Почему такие инноваторы, как Ральф Лорен и Кельвин Кляйн, позволили многим взойти к вершинам своих карьерных лестниц, в то время как другие звезды вроде Джорджио Армани, Марты Стюарт или бывшего председателя Gucci Патрицио ди Марко, – нет? Как Джулиану Робертсону удалось взрастить поколение своих последователей в хедж-фондах, в отличие от других богатых и знаменитых инвесторов вроде Эдди Ламперта и Стива Козна? Какие методы применяли супербоссы? В чем был их секрет?

Я обратился к изданиям по бизнес-литературе, но без толку. Схемы, которой пользовались супербоссы для посадки и взращивания «древа» талантов, просто не было в современном понимании ведения бизнеса. Специалисты по кадрам не говорили об этом, руководители не разрабатывали никаких особых стратегий управления, а я и мои коллеги не учили этому в бизнес-школах. И все же супербоссы старались воодушевить многообещающих специалистов, вдохновить их на проявление лучших результатов в работе и давали им возможность построить карьеру высококвалифицированных профессионалов. Они знали что-то такое, чего не знали остальные, и использовали это знание для того, чтобы добиться небывалых результатов.

В 2005 году я начал полномасштабный исследовательский проект, в котором тщательно исследовал такие сферы деятельности, как бизнес, спорт, мода и искусство, на предмет присутствия в них потенциальных супербоссов. В итоге за десять лет я провел более двух сотен интервью, изучил тысячи статей, книг, монографий и изустных рассказов и организовал три дюжины продолжительных и дотошных предметных исследований. Я группировал, разбираал и анализировал истории о жизнях и карьерах восемнадцати явных супербоссов: Лорн Майклз, Ральф Лорен, Джей Чиаат, Ларри Эллисон, Билл Уолш, Йорма Панула, Боб Нойс, Билл Сандерс, Майлз Дэвис, Майкл Милкен, Майкл Майлз, Алиса Уотерс, Норман Бринкер, Роджер Корман, Джулиан Робертсон, Джин Робертс, Джордж Лукас и Томми Фрист. Я также собирал материалы о нескольких дюжинах потенциальных супербоссов, таких как Хиллари Клинтон, Стэн Ли, Опра Уинфри и Дэвид Свенсен. В результате, помимо всего остального, я обнаружил супербоссов в самых разных сферах деятельности: ресторанное дело (Бринкер), медицина (Фрист), комиксы (Ли), политика (Клинтон), инвестирование в эндаументы (*прим. пер.* – целевой капитал некоммерческих организаций), кинематограф (Корман), хедж-фонды (Робертсон), периодические издания (Робертс) и производство спецэффектов (Лукас).

В поисках общих черт и моделей поведения я обнаружил, что все супербоссы в значительной степени отличаются подходами к построению межличностных отношений, однако методы, с помощью которых они выявляют, мотивируют, обучают и воздействуют на окружающих, оказываются схожими по своей последовательности, оригинальности и, несомненно, эффективности. Супербоссы – не такие, как большинство руководителей: они следуют собственным сценариям. Они необыкновенно напористы и полны энтузиазма – едят, спят и дышат своим делом, вдохновляя других поступать так же. Они без страха ищут ценные кадры в необычных местах и проводят яркие собеседования для кандидатов. Они задают невообразимо высокие стандарты, которые доводят своих протеже до пределов их возможностей. Они

используют почти необъяснимые методы наставничества и тренерства, которые возникают (повидимому) без четких на то правил. Они щедро раздают обязанности своим, не имеющим опыта протеже, глупо рискуя при этом, по мнению непосвященных. Когда приходит время, супербоссы часто предлагают «звездным» кадрам перейти на другое место, после чего эти «звезды» становятся частью стратегической системы супербосса в соответствующей сфере.

По ходу моего исследования различия между супербоссами и традиционными менеджерами высшего звена становились все более очевидными. Худшим боссам свойственно демотивировать своих сотрудников, замедлять их рост и подрывать их исполнительность, используя методы, далекие от «передовых практик»: сплетни, подлости, неуместные требования, похвалы за успех других сотрудников и т. д. Нечего и сравнивать, супербоссы ушли от них далеко вперед. Но есть и еще одна интересная порода руководителей, боссы-командиры: серьезные личности вроде Дональда Трампа, который, щелкая хлыстом, заставляет своих служащих работать на пределе возможностей. Они властвуют над своими подчиненными, играя роли богоподобных существ, которыми можно восхищаться, но никогда не стать равным. Супербоссы с легкостью обставят этих боссов-командиров. Супербоссы могут быть жесткими или мягкими, агрессивными или самокритичными, но, несмотря на свой стиль, им гораздо лучше удастся вдохновлять и обучать, поскольку в любой момент, став отличным примером, они готовы броситься со своими протеже в окоп. То, что надо для быстрого карьерного роста. Разумеется, на какое-то время и боссы-командиры могут добиться большого личного успеха, но в конце концов именно они проигрывают и их картонный домик рушится. Супербоссам же больше нравится продолжительный успех, а еще они «порождают» целое поколение своих протеже, которым предстоит потом тоже стать влиятельными людьми.

Супербоссы – великолепные тренеры, создатели ценных кадров и учителя для руководителей большинства индустрий.

Итак, что же насчет всех тех хороших боссов, тех руководителей, которых мы считаем компетентными, значимыми и эффективными? Оказывается, между ними и супербоссами нельзя поставить знак равенства как минимум по двум причинам: супербоссы используют определенные методы, которые не очень популярны среди хороших боссов, а еще они более деятельны. Например, хорошие боссы дают своим подчиненным возможность получить повышение, оперируя понятием «карьерной лестницы». Супербоссы тоже предоставляют своим подопечным такие возможности, но пользуются при этом более индивидуальным подходом и менее строгими методами. Хорошие боссы оценивают работу формально, используя стандартный подход, супербоссы – предпочитают любым стандартам собственный опыт, жизненный и профессиональный, приобретенный на рабочем месте рядом с другими коллегами. Также хорошие боссы широко используют передовые практики. Они хотят быть в курсе, стремятся перенимать и внедрять все эффективные технологии, в то время как супербоссы вообще не считают их интересными. Подобные вещи являются для них шифрами из прошлого, которые косвенно влияют на открытость к новым подходам ведения бизнеса. Удалось бы гиганту хедж-фондов Джулиану Робертсону взрастить столько, казалось бы, неопытных, как называют его протеже, «тиграт», если бы он просто следовал инструкциям по отбору фондовых менеджеров?

Большая разница между хорошими боссами и супербоссами сводится к ментальности. Сегодня многие из лучших руководителей склонны считать себя профессионалами. Они отлично справляются с базовыми вещами и стремятся стать лучше, как и большинство, но чего они зачастую оказываются лишены, так это интуиции, врожденной любознательности и агрессивной предпринимательской энергичности, которые так свойственны супербоссам. Не то чтобы профессионалов не существует в категории супербоссов – они есть, и в этой книге мы даже рассмотрим их представителей. Тем не менее супербоссы не ограничиваются одним

лишь профессионализмом. Супербоссы всегда добавляют что-то большее в свою формулу. И благодаря этому оказывают уникальное и благотворное влияние на своих подчиненных.

По мере того как секреты супербоссов становились более явными, я начал понимать, что наткнулся на настоящий «святой Грааль» для менеджеров и экспертов. Несмотря на усилия специалистов по кадрам, опросы показывают, что большинство работающих людей не испытывают заинтересованности в своей профессии. Исследования, проведенные McKinsey и другими организациями, свидетельствуют о том, что компании не знают, как воспитывать сильных и самомотивированных лидеров, даже если большинство руководителей рассматривают ценные кадры как исключительно важный ресурс для выживания компании<sup>4</sup>. Супербоссы дают набор свежих ответов – практик, которыми каждый может воспользоваться для воспитания себе подобных и создания собственной кузницы восходящих звезд. Эти ответы особенно важны для вдохновения, развития и привлечения сотрудников, родившихся в конце XX века. И если впоследствии даже *некоторые* из этих практик получают широкое распространение, это уже положительно скажется не только на их личном стремлении к росту доходов, но и на общей мотивации к карьере. Профессионалы смогут принести больше пользы, получить больше удовлетворения от своей работы и сделать свои компании более прочными и устойчивыми. Из скучных и мрачных рабочие места превратятся в места, где создаются и встречаются инновационные идеи.

Но на кону гораздо больше. По сути, еще *больше компаний смогут оставаться на плаву*, если методики супербоссов получат широкое распространение. В детстве, когда я жил в Монреале, я каждую неделю заходил в нашу булочную по соседству. Это был центр нашего общества – теплое, живое место, наполненное ароматом свежесдобитого хлеба. Спустя годы я вернулся туда и, к своему удивлению, обнаружил, что булочной больше нет. И я задумался: почему приличные компании должны умирать? А они и не должны. С правильными сотрудниками организации способны избежать и преодолеть любые трудности. Когда организации перестают развивать свои таланты, а вместе с тем и генерировать новые идеи, подходы и решения, они начинают слабеть. На этом фоне внесение мудрости супербоссов в наш бизнес становится уже не просто вопросом полезности – оно становится вопросом жизни или смерти. Прямая тропа к победе лежит через таланты, которые полностью погружены в создание ценного.

Будучи профессором Бизнес-школы Така при Дартмутском университете, а также директором местного Центра лидерства и коучинга, я имел возможность работать с дюжиной компаний мирового масштаба, от Boeing и General Electric до JPMorgan Chase и Deutsche Bank. Мною были написаны девятнадцать книг по лидерству (некоторые из которых стали бестселлерами), а также более восьмидесяти статей. Самым большим открытием за все время анализа работы компаний для меня стала очень простая мысль: все дело в людях. Руководители часто ставят в приоритет стратегию, полагая, что, правильно выстроенная, она способна поставить на свои места и все остальное. Они думают, что могут игнорировать своих подчиненных или, по крайней мере, отодвигать их на второй план. Плохая идея. Люди – важнейшая составляющая любой стратегии, а обновление кадрового потенциала – единственно важная задача, которой

---

<sup>4</sup> Согласно недавним исследованиям, наиболее приоритетными задачами для современных и будущих лидеров являются управление кадровым резервом, развитие лидерства, а также привлечение и удержание талантливых работников. См. Ребекка Л. Рэй, Чарльз Митчелл, Эми Луи Эйбел, Пэтти Филлипс, Эмили Лоусон, Брайан Хэнкок, Эллисон Уотсон, Брук Уэддл, *The State of Human Capital 2012*, отчет об исследовании R-1501-12-RR, отчет предоставлен McKinsey & Company и Conference Board, 2012. Исследование McKinsey под названием *War for Talent* после своего выпуска в 1998 породило много шумихи, однако эффект этой войны остается неоднозначным. Спустя восемь лет после первого доклада McKinsey опубликовала последующую за этим жалобу. Как выяснилось из интервью со старшими руководителями, среди которых были генеральные директора, больше половины из них не были довольны вниманием, уделяемым развитию их организаций. Обдумайте следующее высказывание из статьи: «Старшие менеджеры не видят смысла управлять кадрами и получать от них как можно больше». (М. Гитридж, А. Б. Комм и Э. Лоусон, “The People Problem in Talent Management,” *McKinsey Quarterly* 2 [2006], 6–8.)

следует уделять внимание, чтобы дело процветало. *Супербоссы* понимают это, потому и добиваются исключительного успеха в своем деле и в своей сфере.

В книге рассматриваются характерные особенности поведения наиболее эффективных руководителей мирового класса и опровергаются общепринятые стандарты трудовой деятельности. Помимо новой целостной парадигмы развития ценных кадров, мною впервые представлено системное эмпирическое исследование мотивации, творческого и лидерского потенциала. Я расскажу о методах их реализации, а также о том, как, будучи профессионалом, стать блестящим руководителем, способствовать беспрецедентной креативности и, сохраняя кадровый потенциал, максимально реализовать поставленные задачи. Кроме того, книга поможет достоверно оценить лидерский потенциал и выявить супербоссов в любой сфере деятельности и, как следствие, способствовать более эффективному трудоустройству таких сотрудников.

Первая глава даст определение понятию «Супербосс» и предоставит наиболее полное представление о ходе моего исследования. Последующие семь глав представят «Пособие для супербоссов» – техники, мировоззрения, философию и секреты, которыми пользуются наиболее успешные руководители во всем мире. И наконец, в девятой, финальной главе, подводя итоги, я расскажу о том, как менеджеры и ведущие специалисты могут применить подход «супербосса» в своей карьере и управленческой практике в целом. По ходу повествования читатель поймет, что подавляющее большинство (но не все) «звездных» руководителей, о которых идет речь, – люди с белым цветом кожи. Так произошло не по моему собственному желанию. Пожалуй, это стоит воспринимать как результат моего исследования, который отражает традиционное преобладание белых людей в роли руководителей. Я ожидаю (и надеюсь), что лет через десять или больше категорию супербоссов будут представлять люди в равной степени разного пола и расовой принадлежности.

Талантам было посвящено много книг, где учитывалось все, от здравого смысла до психологии и объема работы с большим количеством данных. Однако никто до сих пор не задавался вопросом, как же тем немногим профессионалам с довольно нестандартным, казалось бы, подходом к делу удалось создать более эффективную команду, чем всем остальным. Мы отчаянно нуждаемся в новых подходах к людям для того, чтобы они могли добиться успеха и тем самым стать гарантией такого же успеха для своих компаний. Супербоссы, уникальные и яркие по своей природе личности, дают нам тот набор знаний, которым каждый из нас может распорядиться во благо как своей карьеры, так и карьеры своих коллег. Ведь когда мы помогаем другим людям на их пути, мы помогаем и себе. Что может быть лучше осознания того, что мы помогли окружающим осуществить их мечту? Что может доставить большее удовольствие, чем наличие огромного количества протеже, которые смело могут сказать, что они *важны*.

Ларри Финк, исполнительный директор и основатель BlackRock, одной из самых крупных и влиятельных финансовых организаций в мире, однажды ответил на вопрос о том, что могло бы стать самым запоминающимся в его карьере: «Наследие. Люди, которые будут управлять компанией после меня»<sup>5</sup>. По мере применения знаний из этой книги, а также смены своего подхода к некоторым вещам, думаю, вы согласитесь: единственное, что может быть лучше работы на одного из самых эффективных руководителей в мире – это самому быть таким руководителем.

---

<sup>5</sup> BlackRock Investor Forum, 23 октября, 2014 г.

## Глава 1

### Иконоборцы, славные ублюдки и воспитатели

Невзрачный белый грузовик прогрохотал по улицам делового района Филадельфии мимо здания в стиле боз-ар, музея Родена и местного комьюнити колледжа и остановился у величественного строения, расположенного по адресу 400, Норт-Брод-стрит. На фасаде здания, известного местным жителям как «Башня правды», красовалась эмблема ведущей городской газеты «Филадельфия инкуайрер»<sup>6</sup>. Восемнадцать этажей когда-то умещали в себе не только офисы редакций, но и огромные газетные печатные машины, которые во время своей работы заставляли дрожать все здание<sup>7</sup>. В этот день, в 1978 году, фургон, проехав через главные ворота, обогнув здание, направился к заднему двору. Обычно транспорт приезжал сюда для загрузки газет, еще теплых, только с конвейера. Но только не в этот раз. В этот раз машина приехала разгружаться.

Водитель с другими сотрудниками подошел к задним дверям фургона, открыл их, и в проеме показалась длинная тонкая нога. Затем еще и еще. В итоге их стало четыре, а еще к ним прибавились горб, объемное туловище и невозмутимая улыбка – это был верблюд, которого взяли в аренду у местного цирка<sup>8</sup>. Еще ноги – на этот раз козла, которого цирк дал в придачу, как потом вспоминал один из сотрудников «Инкуайрера», бесплатно<sup>9</sup>.

Затем сотрудники и специалисты, пришедшие встречать животных, провели их через дверь к грузовому лифту. К сожалению, лифт не ездил дальше четвертого этажа, а потому решено было идти через здание – через столовую, к пассажирскому лифту, а потом на этаж выше. Сотрудники, которые находились в этот момент на обеде, были ошеломлены. Некоторые даже поднялись со своих мест и, желая узнать, что же происходит (они все-таки были репортерами), пошли следом<sup>10</sup>.

Чтобы увидеть, как верблюд будет выходить из пассажирского лифта и пересекать помещение отдела новостей, толпа зрителей бросилась вверх по лестнице. В это время главный редактор Джин Робертс был на встрече с архитекторами и художниками по интерьеру. Они обсуждали проект «отдела новостей будущего», который планировалось соорудить в «Инкуайрере». Увидев животных, Робертс не вскочил, не вскрикнул и даже не рассмеялся. По свидетельству его бывшего помощника, редактора новостей Джима Нотона, не моргнув глазом он просто повернулся к своим собеседникам и сказал: «Кстати, нам еще нужно помещение для отдела рядом с грузовым лифтом»<sup>11</sup>.

Эта история была рассказана сотрудниками спустя тридцать лет, во время встречи в 2008 году в честь празднования юбилея работы на Робертса. Как выяснилось, верблюд предназначался для чествования журналиста Ричарда Бена Крамера и самого Робертса. Крамер получил тогда Пулитцеровскую премию за свои репортажи о Ближнем Востоке, а Робертс пре-

---

<sup>6</sup> Гэйл Шистер, «Инкуайрер оставляет хорошие и плохие воспоминания на 400 Норт-Брод Стрит», Philadelphia, 26 июня 2012 г., <http://www.phillymag.com/news/2012/06/26/inquirer-leaves-400-north-broad-street/#DDYK4vjArpZrld.99> (дата просмотра 27 декабря, 2014 г.).

<sup>7</sup> Алан Хивенс, «Инкуайрер продает свое здание», Philly.com, 29 июля 2011 (дата просмотра 27 декабря 2014 г.).

<sup>8</sup> Боб Андельман, «Правила Лидерства от Роберта», Poynter Online, 3 сентября 2002 г., [http://www.poynter.org/content/content\\_view.asp?id=46544](http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=46544) (дата просмотра 14 октября 2010 г.).

<sup>9</sup> Рич Хейдори, «Есть ли жизнь после ньюсрума? Воссоединение Филадельфия Инкуайрер», Tree House Media Project, 17 июля 2008 г., <http://treehouse-media.net/blog/is-there-life-after-the-newsroom-the-philadelphia-inquirer-reunion/2008/> (дата просмотра 14 октября 2010 г.).

<sup>10</sup> Джим Нотон, интервью от 30 сентября 2010 г. Нотон был бывшим почетным президентом Института Пойнтера и при Робертсе долгое время занимал должность ведущего редактора/новостного редактора.

<sup>11</sup> Там же.

вратил этот успех в дополнительное финансирование владельцами издания иностранных корреспондентов. И это была далеко не последняя история о том, как «Инкуайрер» под руководством Робертса становился генератором энергии и креативности. На свой сорок шестой день рождения, зайдя в туалет, Робертс обнаружил там сорок шесть квакающих в его честь лягушек. На день рождения одного из своих сотрудников он прислал к дверям его дома настоящего живого слона. На пятидесятый день рождения Робертса его коллеги собрались вместе, чтобы спланировать для него нечто такое, что запомнится ему на всю жизнь. «Тайный совет задумал надлежащим образом привлечь к мероприятию максимальное внимание. Да, мы могли бы собрать музыкальную группу из наших коллег и сыграть на казу. Да, мы могли бы перекрыть движение в городе на тысячу кварталов от Клинтон-стрит, на которой у Джина и Сью Робертс был элегантный старый особняк!» – вспоминал потом один из сотрудников. Но вместо этого совет решил поднять в воздух над домом Робертса дирижабль Goodyear с огромной надписью: «Лягушке 50»<sup>12</sup>.

При чем тут лягушки? А при том, что это была кличка Робертса, данная ему за его черты лица. В этом не было ничего оскорбительного. Когда я общался с протеже Робертса, я обнаружил, что все они не просто уважали и восхищались им как лидером – они почитали его. Каждый человек, с которым я хотел связаться, немедленно выходил на контакт и говорил, что он с удовольствием расскажет какую-нибудь историю. Работа на Джина Робертса явно не была для них просто очередной работой. Это была работа всей жизни. А Робертс не был просто очередным боссом. Он был единственным в своем роде. Сила природы. *Лягушка*. Журналист-следователь Дон Барлетт сказал: «Если вы были репортером и не любили его, то с вами что-то было не так»<sup>13</sup>.

Что-то могло быть не так с вами и в том случае, если, покидая среду обитания Робертса, вы не претендовали на место на вершине американской журналистики. На встречу бывших сотрудников собралось более трехсот гостей, среди них – лауреат Национальной книжной премии, шестнадцать обладателей Пулитцеровской премии и авторы таких бестселлеров, как «Огни пятничного вечера» и «Падение Черного ястреба»<sup>14</sup>. Другие подопечные Робертса возглавляли «Лос-Анджелес таймс», «Балтимор сан», «Акрон» и «Пойнтер» (ведущая школа для журналистов), а также работали журналистами-следователями в крупнейших изданиях по всей стране.

В каждой индустрии есть свои знаменитости, суперзвезды и инноваторы. Именно таким был Джин Робертс. В отличие от всех остальных, равно успешных и выдающихся сверстников, в нем было нечто особенное: он знал, как помочь одаренным людям добиться того, о чем они и не мечтали. Он создавал собственную кузницу звезд и талантов. Робертс был тем самым редким боссом, которому удавалось выталкивать людей из зоны комфорта методом сложных задач и непростых поручений. Он был тем, кто обеспечивал личное руководство и значимую поддержку, и тем, кто требовал от своих сотрудников собственных креативных решений. Репортеры и редакторы под его руководством менялись на глазах. Они выкладывались по полной и получали от этого удовольствие. За восемнадцать лет, в течение которых Робертс управлял «Инкуайрером», издание получило невероятные семнадцать Пулитцеровских премий<sup>15</sup>. Сегодня во всех изданиях Америки его знают как человека, который создал поколение журналистов мирового класса.

---

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Дон Барлетт, интервью от 30 сентября 2010 г. Долгое время занимал должность журналиста-расследователя в *Philadelphia Inquirer*, был удостоен двух премий *Pulitzer Prizes* в номинации «Национальный репортаж» еще во время работы в газете.

<sup>14</sup> Рич Хейдорт, «Есть ли жизнь после ньюсрума?».

<sup>15</sup> Джон Х. МакМанус, «Кто несет ответственность за журналистику?» *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality* 12 (1) (1997), 8.

Такие творцы талантов, как Робертс, есть не только в газетном деле. Если вы обращали внимание на влиятельных людей в вашей профессиональной сфере, вы, возможно, заметили, что большинство из них в какой-то момент работало на одного и того же человека. Вы также могли заметить, что коллеги и другие представители отрасли упоминают одно и то же имя, сочетая при этом симпатию и благоговение. Более того, некоторые из них даже имеют привычку мимоходом ссылаться на него, ожидая, что собеседники непременно поймут, о ком идет речь. А если нет, считайте, что тест провален. Постепенно к вам приходит осознание того, что связь с этим человеком, особенно если вы работали на него или на нее, это и есть кратчайший путь к успеху. Если хочешь идти далеко – иди рядом с ним либо оставайся поодаль и иди за теми, кто был близко.

Важно понимать, насколько необычен этот «эффект супербосса». Даже несмотря на привлечение перспективных специалистов мирового уровня, большинство руководителей все равно испытывают трудности при формировании кадрового состава своей компании. Супербоссы, напротив, самостоятельно пополняют резерв ценных сотрудников целой отрасли. Согласитесь, не всякая команда собирается спустя двадцать лет, чтобы вспомнить старые добрые рабочие будни<sup>16</sup>. Протеже видят в своих супербоссах наставников, причем не только в карьере, но и вообще в жизни.

Супербоссы – это великолепные тренеры, создатели ценных кадров и учителя для руководителей большинства индустрий. По сути, супербоссы сумели открыть то, что не удалось открыть большинству руководителей – путь к необыкновенному успеху, лежащий через успех своих учеников. То, что такой путь существует, удивительно и даже парадоксально. Это хорошие новости для тех, кто пытается прожить успешную жизнь. Так что же представляет из себя этот путь? Кто такие супербоссы? Что заставляет их работать? И где они были все это время?

---

<sup>16</sup> Хотя «заинтересованные сотрудники являются жизненной силой для своих организаций», доклад Института Гэллапа (2012) «Ситуация на рабочих местах Америки: Инсайдерская информация от сотрудников различных компаний для бизнес-лидеров США» показал, что 70 % опрошенных работников недовольны своей работой (20 % назвали активно не заинтересованными, а 50 % – демотивированными работой своих начальников).

## Задатки супербосса

Один из парадоксов супербосса (один из многих, с которыми мы столкнемся в этой книге) заключается в том, что эти руководители, пусть порой и не замечая кадрового потенциала своих сотрудников, никогда не прячутся на заднем плане. Напротив, они практически кричат, требуя нашего внимания. К примеру, на момент инцидента с верблюдом Джин Робертс уже успел привлечь к себе пристальное внимание газетной индустрии в связи с переменами в «Инкуайрере»<sup>17</sup>. Газета, которую он возглавил в 1972 году, в ту пору погрязла в коррупции и едва ли заслуживала места в офисах «Башни правды». У предыдущего владельца Уолтера Анненберга, по имеющимся сведениям, было интересное правило: если вы ему не нравились, вы не могли у него работать<sup>18</sup>. Каждую фотографию, на которой были некоторые местные лидеры, нужно было обрезать так, чтобы на ней не было соперников Анненберга. Но список интересных фактов на этом не заканчивается. Главный журналист-расследователь газеты Гарри Карафин был уличен журналом «Филадельфия» в шантаже героев своих репортажей. Он был осужден за вымогательство и отправлен в тюрьму<sup>19</sup>. «Инкуайрер» был второй по значимости газетой в городе, сразу после «Филадельфия Бюллетень». У него было меньше сотрудников, меньше бюджет, меньше влияния, и он не приносил никакого дохода<sup>20</sup>.

Робертс, бывший начальник корреспондентского пункта и редактор газеты «Нью-Йорк таймс» был воодушевлен идеей в корне изменить положение. Он хотел сделать газету одной из лучших в стране и по-настоящему своей и отлично с этим справился: с блеском превзошел своего главного конкурента, газету «Бюллетень» и даже попал в заголовки «Таймс»<sup>21</sup>. После закрытия «Бюллетеня» в 1982 году ежедневный тираж «Инкуайрера» превысил 500 000 экземпляров, а воскресный и вовсе перевалил далеко за миллион<sup>22</sup>. Газета стала национально известной благодаря своим журналистским расследованиям. Даже сегодня многочисленные сюжеты «Инкуайрера» поражают, достаточно вспомнить хотя бы статью о детективах из убийного отдела, которые, добиваясь признания, клали на головы подозреваемых телефонные справочники и через них били по головам бейсбольными битами. Этот метод помог раскрыть две трети убийств в Филадельфии<sup>23</sup>. Или, например, история, когда благодаря стараниям журналиста вскрылись махинации с пинтой донорской крови, которая была пожертвована в Филадельфии, а затем продана в Майами за 700 долларов. Последствия подобных репортажей помогли придать «Инкуайреру» гораздо больше значимости, чем когда-либо<sup>24</sup>.

Но каким бы внушительным успех Робертса ни казался, если вы человек из другой индустрии, вы вряд ли сможете с первого взгляда определить, что к этому делу приложил руку именно супербосс. Ранее Робертс также преуспел в переманивании журналистов из других изданий: Стив Лавледи из «Уолл-стрит джорнэл», Джин Форман из «Ньюсдей», сотрудники

---

<sup>17</sup> Альфред Лубрано, «Последнее прощай, но истории Башни продолжают жить», *Philly.com*, 2 июля 2012 г. (дата просмотра 25 декабря 2014 г.).

<sup>18</sup> Там же.

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Джин Робертс, интервью от 1 октября 2010 г.

<sup>21</sup> «Пресса: История Филадельфии», *Time*, 3 сентября 1973 г. <http://time.com/time/magazine/article/0,9171,910757-2,00.html> (дата просмотра 14 октября 2010 г.).

<sup>22</sup> Джин Форман, интервью от 20 сентября 2010 г. Отставные профессора журналистики *Pennsylvania State University* Ларри и Эллен Фостер, он был ведущим редактором при Робертсе; Алисия Шепард, «Кризис среднего возраста в Инкуайрере», *ajr.org*, январь/февраль 1995 г. (дата просмотра 26 декабря 2014 г.).

<sup>23</sup> Джон Кэррол, бывший редактор, *Baltimore Sun* и *Los Angeles Times*, редактор отдела местных новостей при Робертсе, интервью от 1 октября 2010 г.

<sup>24</sup> Джин Робертс, интервью от 1 октября 2010 г.

«Бостон глоб» и «Вашингтон пост» – все они перешли под его крыло<sup>25</sup>. Спустя время, по мере возрастания авторитета издания и улучшения рабочей атмосферы (а также количества Пулитцеровских премий), «Инкуайрер» стал утопать в резюме соискателей. Очевидно, Робертс делал все правильно. Однако, если бы вы не работали в газетном бизнесе и не следили за его новостями, вы скорее всего ничего бы из этого не заметили. Вы бы не знали обо всех успешных репортерах из других изданий, которые начинали с работы на Робертса, и вы, конечно же, не знали бы о тех, кто добился профессионального роста и сделал карьеру в его команде. Но вы увидели бы преуспевающее издание, возглавляемое решительным, изобретательным и очень уважаемым лидером.

Выявление и изучение супербоссов напоминает своего рода тонкое искусство. Так, для поиска супербоссов иногда можно составить сравнительный количественный анализ, который продемонстрирует, кто в конкретной индустрии является супербоссом. В футболе, например, по данным такого анализа за 2015 год, им оказался Билл Уолш, из-под крыла которого вышло большее количество тренеров НФЛ, чем из-под крыла любого другого результативного тренера.

	Уолш	Парселлс	Джонсон	Гиббс	Леви
2008	26	20	6	11	15
2009	25	21	8	10	17
2010	25	19	10	10	14
2011	27	17	12	8	12
2012	27	15	14	10	10
2013	22	12	10	8	9
2014	21	13	10	5	9
2015	20	13	10	5	10

Таблица показывает количество тренеров всей НФЛ, которые обучались у легендарных футбольных наставников (2008–2015). Поклонники футбола заметят, что общее число в каждом отдельном году неизбежно превышает количество команд в Лиге. Это потому, что некоторые тренеры работали в нескольких тренерских составах<sup>26</sup>.

Было бы здорово, если бы мы смогли провести такой точный анализ в каждой индустрии для выявления супербоссов, но на самом деле футбол – это довольно частный случай. Футбольные команды одинаковы по величине, и они соревнуются в строго структурированной форме, которая позволяет производить значимые анализы тренеров. Кроме того, в футболе существует множество общедоступной информации, а стало быть, и способов измерить успех. Большинство других индустрий не так чисты и прозрачны. Часто компании генерируют больше кадров лишь благодаря своим масштабам, культуре или наследию, и это отнюдь не имеет отношения к их выдающимся лидерам. Так, например, несмотря на то, что Робертс действительно достиг невероятного уровня производства талантов, более значимые и крупные издания, вроде «Нью-Йорк таймс», все равно выпускают больше хороших специалистов. Однако, если бы мы могли рассчитать «коэффициент успеха» Джина Робертса и «Инкуайрера» в производстве ценных кадров, почти наверняка он бы оставил «Нью-Йорк таймс» далеко позади.

<sup>25</sup> Джулия Касс, «Робертс изменил газету», *Philly.com*, 1 августа 1990 г. [http://articles.philly.com/1990-08-01/news/25931660\\_1\\_eugene-i-roberts-journalism-investigative-reporter](http://articles.philly.com/1990-08-01/news/25931660_1_eugene-i-roberts-journalism-investigative-reporter) (дата просмотра 27 декабря 2014 г.).

<sup>26</sup> Дата просмотра данных о тренерах, смене тренеров и тренерских древ – 9 мая 2014 г. из различных источников: *The Huddle*, <http://www.thehuddle.com/2014/nfl/coaching-changes.php>; <http://coachingroots.com/football/coaches>; <http://www.sports-central.org>.

В общем, как ни крути, а в процессе производства ценных кадров размер и масштаб гигантов индустрии все-таки дарует определенные преимущества. Что примечательно, высококлассные специалисты руководствуются именно этими соображениями и зачастую ищут работу как раз в таких местах. При этом супербоссы вполне способны сделать *любую* организацию привлекательной для ценных сотрудников. Среди прочего, для развития звездных кадров супербоссы обычно задействуют те же уникальные компетенции, что и крупнейшие престижнейшие компании: мотивацию, увлеченность, инновативность и наставничество. Но при этом лидерам индустрии, таким как «Нью-Йорк таймс», можно не прилагать столько усилий для привлечения ценных кадров.

В любом случае, из-за сложностей анализа и сопоставления организаций, более релевантный метод идентификации супербосса требует обращения к количественным (напр., подсчет успешных протеев) и качественным измерениям (напр., оценка репутации руководителя). Это еще и наиболее достоверный метод, поскольку инсайдеры, члены организации, знают, что на самом деле происходит. Таким образом, в соответствии с этим методом Робертс определенно был супербоссом газетного дела. Впервые его имя я услышал в 2010 году во время разговора с Робом Гервиттом, старинным автором журнала «*Governing*». Гервитт рассказывал о том, как Робертс привлек в издание множество талантливых авторов и редакторов, дав им полную свободу: самостоятельно выбирать не только темы, но и жанры для своих публикаций. Продолжая исследование, вместе с моей научной группой, я опросил и других инсайдеров. Снова и снова люди упоминали Робертса, и никого иного, как главного наставника всех ценных кадров газетной индустрии. Также эти инсайдеры проводили четкую линию между Робертсом и другими его современниками, такими как Эйб Розенталь из «Нью-Йорк таймс», которые не оказывали подобного лидерского влияния.

Идентификация супербосса требует, чтобы мы действовали индуктивно, накапливая инсайдерскую информацию и другие сведения, обнаруживая как можно большее количество протеев таких руководителей. В некоторых случаях, когда я получал наводку или мой интерес вызывала сама индустрия, я начинал свои поиски главных генераторов ценных кадров с углубленного изучения всей сферы. Но бывало также, что я просто замечал знаменитую личность в определенной среде и уже отгалкивался от человека. Вне зависимости от того, какую сферу деятельности я изучал, присутствие личности супербосса в каждой из них становилось все более явным.

В конечном счете я выявил восемнадцать главных супербоссов, которых отметил в предисловии, а также две или три дюжины других потенциальных супербоссов. К моему удивлению и восторгу, я находил их *везде*, не только в мире корпораций. Я уверен, вы уже подумали о супербоссах в вашей сфере деятельности, которые подходят под мое описание. Вы также могли заметить их среди менеджеров среднего звена организаций, в которых вам приходилось работать. Много супербоссов, несомненно, существует на среднем уровне управления, но поскольку их имена не освещаются СМИ, их труднее выявить и зафиксировать, чем тех, кто находится на высшем уровне. Именно по этой причине я с самого начала решил выставить ограничения в своем исследовании: я буду принимать во внимание только супербоссов, управляющих организациями, а также их протеев.

Для каждого супербосса я составил частичный список воспитанных им успешных учеников. Как правило, эти люди добивались успеха в индустрии своих звездных руководителей, хотя и не всегда в их нише. Возьмите, к примеру, голливудского кинематографиста Роджера Кормана. За более чем пять десятилетий Корман создал целую дюжину «сексплуатационных» фильмов, основанных на избитой, но зарекомендовавшей себя формуле: сочетание неоправданной обнаженки, чрезмерного насилия и закрученного сюжета. Тем не менее человек, который был известен как «Король фильмов класса Б», оказался славен далеко не этим: в свое время он вывел в свет целую плеяду режиссеров и актеров, которых теперь знает весь мир.

Например, Роберта Де Ниро, начавшего свою актерскую карьеру с роли наркомана Ллойда Бейкера в низкобюджетном фильме Кормана 1970 года «Кровавая мама». А через три года вместе с ролью в «Злых улицах» Мартина Скорцезе к нему пришла настоящая слава<sup>27</sup>. Среди прочих были также Джек Николсон, Питер Богданович, Фрэнсис Форд Coppola, Джеймс Кэмерон, Рон Ховард, Гэйл Энн Херд, Джонатан Демме и десятки других голливудских звезд.

А вот еще один пример, уже из сферы недвижимости. Магната Билла Сандерса часто называют королем этой индустрии. Считается, что именно с ним нужно держать контакт, ведь его влияние распространяется на большинство крупных игроков на рынке. Журналисты одного популярного издания, отметив однажды заслуги Сандерса перед отраслью, даже вывели теорию «шести пунктов Билла Сандерса»<sup>28</sup>. Р. Скотт Селлерс, председатель и генеральный директор Archstone, работал с Сандерсом в качестве первого заместителя директора. Констанс Мур, президент и генеральный директор Broadway Real Estate Properties (BRE), была у Сандерса управляющим директором. Такие же обязанности, но уже в другой компании, исполняла и Мэри Лу Фиала, ныне президент и управляющий директор Regency Centers Corporation. Также Рональд Бланкеншип, председатель совета директоров, а с 2003 года и генеральный директор Verde Group, с 1998 по 2003 год был заместителем председателя одной из компаний Сандерса. И это далеко не весь список. Поговорите с людьми, работавшими на Сандерса: как и в случае с людьми Робертса, вы поймете, что они благодарны своему бывшему руководителю за то, что он предоставил им отличную тренировочную площадку для своих карьер. Последователи Сандерса все еще поддерживают с ним связь, как профессиональную, так и личную, а некоторые даже стремятся к объединению с ним компаний.

На ранних стадиях моего исследования я не ожидал, что образ супербосса окажется настолько распространенным. В самом деле, по прошествии лет я умудрялся находить новых супербоссов в отраслях, которые уже изучил. Так, все мы знаем Стива Карелла, который радовал зрителей ролью неприятного босса в телесериале «Офис», а затем заставлял нас скрипеть зубами, когда ему удаляли волосы на груди в фильме «Сорокалетний девственник». Но до всего этого Карелл долгое время работал в программе Джона Стюарта *The Daily Show*. За шестнадцать лет существования этого шоу Стюарт превратил комедийный жанр «фальшивых новостей» в остросатирический. Он научил американского зрителя подвергать сомнению не только слова, но и поступки политиков, критически относиться к информации с экранов, но главное – к самим себе. Из этой же программы потом вышел и Стивен Кольбер, избрав для себя роль вымышленного персонажа, которого также звали «Стивен Кольбер». Спустя восемь лет Кольбер покинул проект ради собственного шоу «Отчет Кольбера». Немало выходцев из «*The Daily Show*» сделали себе карьеру на комедийном поприще. В их числе и такие звезды, как Джон Оливер, ведущий «*Last Week Tonight*» на НВО, дважды обладатель премии «Эмми» Роб Корддри, известный по сериалу «*Счастливый конец*», и звезда фильма «*Мальчишник в Вегасе*» Эд Хелмс. В этом контексте неплохо бы вспомнить и о создателе шоу «*Субботним вечером в прямом эфире*» Лорне Майклзе. Он довольно быстро стал генератором талантов, преподав урок скептикам: территория ценных кадров – это свободная территория, на которой, вопреки кажущейся тесноте, настоящим супербоссам всегда найдется место.

Супербоссы сумели открыть то, что не удалось открыть большинству руководителей: путь к необыкновенному успеху, лежащий через успех своих учеников.

---

<sup>27</sup> В «Кровавой маме» также снимался Брюс Дерн, обладатель «Оскара» 2013 в номинации «Лучший актер», *Nebraska*.

<sup>28</sup> «Город на мильной высоте – лакомый кусочек для REIT: Трасты по инвестициям в недвижимость любят называть Денвер своим домом», *ColoradoBiz*, 1 марта 2008 г., [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-7628145/A-mile-high-is-a.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-7628145/A-mile-high-is-a.html) (дата просмотра май 2010 г.).

Независимо от того, на каком этапе вашей карьеры вы находитесь, чем занимаетесь на работе и вне работы, супербоссы – это те люди, чьи труды стоит изучать. В конце концов, именно их последователи создают будущее. Если вашей задачей является управление кадрами, эти примеры помогут вам самим произвести, найти и развить высококлассные кадры. Если вы представляете высшее управление организации, которое заинтересовано в создании нескончаемого потока сотрудников мирового класса, то придерживаться в соискании вам стоит именно таких типов руководителей и, конечно, увеличивать их количество. Если вы находитесь только в начале вашей карьеры, вам необходимо следить за деятельностью этих людей. Если вы хотите стать частью индустрии, вы должны знать все о супербоссах, нравится вам это или нет.

## За милями

Представьте, что вы находитесь в первоклассном джаз-клубе в большом мегаполисе. Это маленькое, уютное заведение с местами, возможно, на пятьдесят или шестьдесят человек. Состоятельные гости сидят, собравшись вокруг небольших круглых коктейльных столиков, и, притопывая в ритм музыке, потягивают свои напитки из бокалов для мартини. Они сосредоточенно слушают игру ведомого трубачом квинтета. Трубач стоит к ним спиной. Похоже, в первую очередь он заботится о своем оркестре. Музыка сегодня превосходна. Чувствуется груз. Первоклассные артисты хорошо чувствуют друг друга, заканчивая друг за друга партии, и развивают новые общие музыкальные идеи.

По ходу их игры вы замечаете, что барабанщик, басист, саксофонист и пианист – все посматривают на трубача. Они внимательно слушают каждую его ноту и следят за каждым его жестом. Он не просто лидирует – он доминирует и почти что вводит в транс. Когда он решает обратить особое внимание на кого-то из них, взглядом или эхом музыкальной фразы, они загораются. На протяжении всего шоу его энергетика пробуждает их энергетiku.

Эта сцена разыгрывалась сотню раз во время концертов легендарного Майлза Дэвиса. Именно его, основателя современного джаза, называют едва ли не самым значимым музыкантом, оказавшим огромное влияние на двадцатый век. Во многом определив будущее джаза, он создал целое поколение музыкантов: Джон Колтрейн, Херби Хэнкок, Уэйн Шортер, Кэннонболл Эддерли, Ли Конитц, Дж. Дж. Джонсон, Дэйв Холланд, Чик Корэа, Кит Джаретт и Тони Уильямс.

А теперь сравните Майлза Дэвиса и Майкла Майлза, который считался одним из ведущих управленцев пищевой отрасли в конце XX века. Став исполнительным директором «Kraft Foods», он в корне изменил положение вещей в крупнейшей пищевой компании: представил новые продукты, ввел агрессивный маркетинг и снизил затраты. Те, кто работал на Майлза, позже сами стали работать исполнительными директорами в «Nabisco», «Campbell Soup», «Mattel», «Янг энд Рубикам», «Gillette», а также в других организациях, ориентированных на прямую работу с потребителями.

Вот два легендарных инноватора и генератора ценных кадров из совсем разных миров, и все же оба они – истинные супербоссы. Вообще, учитывая социальный контекст Америки середины-конца XX века, сложно представить двух более разных людей, чем маркетолог и джазовый музыкант. Джазовая субкультура 1950-х – 1970-х гг. ясно давала понять, что выступает *против* корпоративной Америки, рассматривая себя как антиподов, как контркультурную афроамериканскую массовую форму искусства. В то время афроамериканцы редко встречались в офисах, которыми управлял Майкл Майлз.

Хватит и взгляда на этих людей, чтобы понять, насколько отличались и их жизни, и они сами. У Дэвиса была череда бурных отношений и браков, он сидел в тюрьме за домашнее насилие и страдал от депрессии. Как и многие джазовые музыканты в то время, он боролся с зависимостями – героин, алкоголь, кокаин и рецептурные препараты<sup>29</sup>. В отличие от него у Майкла Майлза была сравнительно стабильная личная жизнь. Он пятьдесят два года<sup>30</sup> был женат на своей школьной возлюбленной Памеле, его повседневные привычки не менялись до самой смерти в 2013 году, до последнего дня он оставался необыкновенно дисциплинированным человеком. Джон Такер, бывший первый заместитель директора отдела кадров в «Kraft

---

<sup>29</sup> Джеральд Х. Толсон и Майкл Дж. Сайет, «Джаз и вещества: дорога к творческому гению или тропы к преждевременной смерти» *International Journal of Law and Psychiatry* 30 (2007), 530–538; Джон Такер, интервью с автором от 9 апреля 2008 г.

<sup>30</sup> «Жизнь выпускников: препровождение», журнал *Northwestern*, <http://www.northwestern.edu/magazine/spring2014/alumnulife/passings.html> (дата просмотра 26 декабря 2014 г.).

Foods», вспоминал, как поначалу он приходил на работу в шесть тридцать утра. Майлз, а его офис был рядом, к этому моменту уже был на месте и ожидал его с чашкой кофе: «Я говорил себе, боже мой, я должен приехать еще раньше и побить этого парня». И однажды он все-таки приехал в пять утра. И что бы вы думали? Машина Майлза уже была на парковке, и он уже успел сделать себе кофе! И тогда на следующий день Такер явился еще раньше, в четыре тридцать. На этот раз стоянка была пуста – он ликовал. И что бы вы думали? Стоило ему припарковаться, как на горизонте появилась пара светящихся фар. Это был Майкл Майлз. «Он вышел из машины и просто улыбнулся мне. Мы оба знали, что на самом деле происходило»<sup>31</sup>.

А вот Майлз Дэвис в предрассветные часы только ложился спать. Возьмите на заметку его выступления: он поворачивался спиной к зрителям, сфокусировав свое внимание на коллегах-музыкантах. Дэвиса больше волновала сама музыка, а не ее восприятие слушателями или критиками. В частности, его не волновало, нравится ли публике то, что они играют<sup>32</sup>. Его склад ума и самосознание были фактически противоположны уму и сознанию маркетолога Майкла Майлза.

А теперь сравните Дэвиса и Майлза с другими супербоссами, и вы поймете, что вас ошеломляет абсолютная непохожесть – личностей и опыта. И что еще интереснее, продовольственный магнат и джазовый музыкант находятся на одинаковом отдалении от жительницы Нью-Джерси, которая поехала во Францию, открыла для себя «чувственное пробуждение» и посвятила свою жизнь местной продукции устойчивого рациона питания (Алиса Уотерс)<sup>33</sup>. И так же далек от них паренек из еврейской семьи, живший в Бронксе, который после службы в армии вонзился зубами в гранит индустрии моды и стал, по словам одного журналиста, «Дизайнером Американской мечты Гэтсби» (Ральф Лорен)<sup>34</sup>. И уж конечно, никак не ближе ко всем остальным находится журналист из Северной Каролины, который в молодости освещал Вьетнамскую войну, а став выпускающим редактором газеты, собрал в одной редакции самых экзотических животных и самых талантливых журналистов мирового класса (Джин Робертс). И если бы вы каким-то магическим образом смогли просмотреть ленты новостей в Твиттере кого-либо из этих супербоссов (оставим тот факт, что Твиттера в те времена еще не было), вы бы увидели, что они подписаны на очень разных людей. Если бы вы обратили внимание на их телевизионные предпочтения, вы бы обнаружили, что некоторые смотрят PBS, в то время как другие предпочитают самые жуткие реалити-шоу. Это не та группа людей, в которой все обязательно поладят друг с другом на вечеринке.

Чтобы увидеть типы супербоссов под другим углом, просто подумайте о руководителях, с которыми вам приходилось сталкиваться. Наверняка это были очень непохожие друг на друга люди. Супербоссы, для сравнения, существуют в *разных* отраслях, а многие работают даже вне мира бизнеса в его традиционном понимании. Вдобавок все они обладают различным социальным и этническим фоном. Помимо врожденной человечности, беспрецедентной способности к инновациям и развитию ценных кадров, мы можем задать себе вопрос, а может ли вообще между супербоссами быть что-то общее?

---

<sup>31</sup> Джон Такер, интервью от 9 апреля 2008 г.

<sup>32</sup> *Miles Davis и Quincy Troupe, Miles: The Autobiography of Miles Davis* (Нью-Йорк: Simon & Schuster, 1989 г.), 311.

<sup>33</sup> Алиса Уотерс, интервью от 9 апреля 2006 г.

<sup>34</sup> Фиби Итон, «Номер один в индустрии моды: Ральф Лорен – самый продаваемый дизайнер. Он создал неповторимые шедевры моды, а его влияние чувствуется по всему миру. Накануне своего сорокалетия он раскрыл секрет своего ошеломительного успеха», *Harper's Bazaar*, 1 марта 2006 г., 46, <http://www.lexisnexis.com> (дата просмотра 1 октября 2008 г.).

## Иконоборцы, Славные ублюдки и Воспитатели

И все-таки между супербоссами определенно есть что-то общее. После нескольких лет изучения этих людей я заметил: несмотря на личностные различия, их мотивация в качестве руководителей попадает под четыре различных паттерна, которые более или менее равномерно распределены по всем индустриям. Некоторые супербоссы не ставят своей целью кого-либо вдохновить или научить, хотя это именно то, что они в итоге и делают. Что для них это просто важно, ведь это их работа, их страсть. Такое неумолимое преследование своей цели дает им шанс быть успешными руководителями. Эти *Иконоборцы*, как я их называю, настолько сфокусированы на своем видении, что способны обучать интуитивно и естественно, а не осознанно и методично. Это артисты среди супербоссов, люди, на которых мы смотрим как на креативных гениев. Среди изученных мной супербоссов – Алиса Уотерс, Джордж Лукас, Лорн Майклз, Ральф Лорен, Йорма Панула и Роберт Нойс, и все они являют собой сильных Иконоборцев. Цель их жизни – выразить то, что у них внутри: позволить всем остальным увидеть то, что видят они, что чувствуют или слышат. Более молодые коллеги стараются держаться поближе к таким супербоссам, чтобы научиться искусству, а Иконоборцы только приветствуют это, ведь это помогает их искусству оставаться свежим и актуальным.

Майлз Дэвис был неуклонен в джазе, *его* джазе. Ничто не доставляло ему большего удовольствия, чем те необыкновенные, почти волшебные вечера, когда он и его оркестр были вместе: «Музыка, которую мы играли, была чем-то невообразимым! – говорил он о своем первом великом квинтете. – Это было настолько сильно, что пробирало до мурашек, и то же самое ощущала публика»<sup>35</sup>. По словам его друга, Квинси Траупе, во время игры Дэвис приходил почти что в детский восторг, в буддизме это называется разум начинающего. Поскольку он постоянно смотрел на музыку свежим взглядом, ему удавалось оставаться открытым абсолютному творчеству, и он направлял свою энергию на постоянный рост<sup>36</sup>. «Я должен меняться, – говорил Дэвис. – Это проклятие какое-то!»<sup>37</sup> Молодые талантливые музыканты собирались вокруг него, желая научиться его умению импровизировать, развивать свое собственное видение и способность к экспрессии. Дэвис работал с ними, но не для того, чтобы помочь им: скорее, он работал с ними в надежде самому стать лучше, «ведь чтобы быть и оставаться непревзойденным музыкантом, вы всегда должны быть открытыми ко всему новому и современному». А еще он говорил: «Вы должны быть в состоянии впитывать, если намерены продолжать расти»<sup>38</sup>.

Дэвис никогда целенаправленно не вкладывался в успех или провал своих молодых музыкантов, впрочем, как и не выстраивал никакой репутации. Подобный успех льстил его самолюбию, но он вполне уверенно утверждал, что никогда не стремился прослыть генератором джазовых музыкантов: «Это была одна из тех вещей, о которых я даже не просил»<sup>39</sup>. Он действительно не чувствовал себя обязанным играть роль учителя, как не чувствовал и таланта вести за собой будущих звезд вроде Джона Колтрейна или Херби Хэнкок. По его мнению, эти музыканты были профессионалами со своей собственной техникой, способностями и видением. Они должны были самостоятельно найти свое место в группе. Саксофонист Билл Эванс, который играл с Дэвисом, будучи еще 22-летним юношей, вспоминал, что Дэвис никогда не указывал, какую музыку ему исполнять. Он считал себя «всего лишь одним из цветов на огром-

---

<sup>35</sup> Davis и Troupe, 196.

<sup>36</sup> *Quincy Troupe, Miles and Me*. (Беркли и Лос Анджелес: University of California Press, 2000), 45.

<sup>37</sup> В «*Talking Jazz*», *The Miles Davis Companion: Four Decades of Commentary*, ред. Гэри Карнер (Лондон: Omnibus Press, 1996), 196, как изложено в книге Paul Tingen, *Miles Beyond* (Нью-Йорк: Billboard Books, 2001), 24.

<sup>38</sup> Davis и Troupe, 273.

<sup>39</sup> Там же.

ном мольберте»<sup>40</sup>, но если ты был достаточно умен, ты с широко раскрытыми глазами вбирал в себя все возможные знания.

Но есть и еще одна категория супербоссов – это *Славные ублюдки*, которые менее всех настроены на развитие своих сотрудников и более – на *победу*, несмотря ни на что. Для Славного ублюдка ничто не важно так, как победа – *ничто*. Славный ублюдок может заставить своих сотрудников работать до трех часов утра несколько дней в неделю. Он может быть беспощаден в осуждении людей за ошибки. Как же может настолько грубое поведение *помогать* людям? В самом деле, они могут напоминать некоторых неприятных и безуспешных руководителей, о которых я писал в моей предыдущей книге «Почему умные руководители терпят неудачи». Они могут быть настолько же самонадеянными, настолько бесчувственными и неприятными! И все же Славные ублюдки тоже генерируют таланты в отличие от других руководителей.

У Славных ублюдков есть что-то, что делает их «славными»: они понимают, что для того, чтобы победить, им нужны самые лучшие люди в команде. Они могут быть эгоистами, они могут хотеть славы и почестей для себя, но они всегда воспринимают успех тех, кто вокруг них, как путь к славе. В результате они учат своих людей выигрывать, вдохновляют и заражают идеей победы, расширяя пределы их возможностей. Более того, славные ублюдки могут даже наплевать на личные достижения своих подчиненных, но, как ни странно, чтобы воспитать звездных сотрудников, им и не *нужно* подходить к ним как-то иначе. Достаточно просто корыстного внимания к людям. Будучи подчиненным, вы можете не любить Славного ублюдка и вообще ругать его на чем свет стоит, но вы, без сомнения, будете его уважать. А как только Славный ублюдок даст вам короткий путь к успеху, то вы и вовсе будете благодарить небеса за шанс на него работать. Молодые амбициозные сотрудники заметят ваш успех и выстроятся в очередь на работу к нему.

Ларри Эллисон, Майкл Милкен, Роджер Корман, Бонни Фуллер, Джулиан Робертсон и Джей Чиаг – у всех у них есть черты Славных ублюдков. Но самый яркий пример – это, конечно же, основатель «Oracle» Ларри Эллисон. Корпорацию Эллисона знают как кладь ценных кадров в сфере технологий. Как говорит выпускник «Oracle», а ныне старший управляющий Salesforce.com, «я думаю, что половиной Кремниевой долины управляют бывшие сотрудники «Oracle»<sup>41</sup>. В список людей, однажды работавших на Эллисона, входит генеральный директор Salesforce.com Марк Бениофф, основатель и бывший генеральный директор «Siebel Systems», вице-президент «EMC Corporation» Гарри Ю, а также ветеран технологий и член правления Майк Сишолс. В «BusinessWeek» Эллисона даже назвали одним из самых амбициозных людей планеты<sup>42</sup>. Как мне сказал один из бывших членов высшего руководства, «его радует проигрыш других. Ему правда это нравится, это немного ненормально... Но он такой, какой есть. Просто он такой»<sup>43</sup>. Хотя Эллисон и часто говорил о важности взаимоотношений, важности командной работы, в реальности он больше руководил посредством запугиваний. Как он сам отметил: «Я изобрел свой собственный стиль руководства, который называется УПН. УПН означает управление по насмешкам<sup>44</sup>. Один из бывших руководителей «Oracle» описывал его стиль управления: «Я думаю, Ларри отлично удавалось мотивировать людей, когда он говорил о стратегии и будущем компании, но остальная часть его мотивации была построена на страхе и жадности»<sup>45</sup>. И в то же время благодаря своему жесткому стилю

---

<sup>40</sup> Интервью с Биллом Эвансом, саксофонистом, номинантом на премию Грэмми, от 22 сентября 2006 г.

<sup>41</sup> *Стьюарт Лаклен*, «Интервью: Стив Гарнетт, председатель и со-президент EMEA, Salesforce.com», *Mycustomer.com*, 10 июля, 2007 г., <http://www.mycustomer.com/cgi-bin/item.cgi?id=133118> (дата просмотра ноябрь 2009 г.).

<sup>42</sup> С этим соглашались фактически во всех интервью с бывшими сотрудниками Oracle, проведенными мной.

<sup>43</sup> Майк Сишолс, интервью от 2 ноября 2006 г. Сишолс был первым вице-президентом по продажам и маркетингу Oracle, после ухода он занимал должности генерального директора или президента в других хай-тек компаниях.

<sup>44</sup> *Matthew Symonds, Softwar* (Нью-Йорк: Simon & Schuster Paperbacks, 2003), 290.

<sup>45</sup> Там же.

Эллисон и умел продвигать карьеру своих подчиненных. Гэри Блум, долгое время работавший на «Oracle» и занимавший руководящие должности во многих технологических компаниях, вспоминает: «Что точно случилось с большинством людей в «Oracle», так это карьерный рост, когда в самые короткие сроки они оказывались на тех должностях, о которых мечтали. Наверное, если бы они попытались построить свою карьеру в других компаниях, это происходило бы намного дольше»<sup>46</sup>.

Большинство Славных ублюдков не такие жестокие, как Эллисон, но и не такие милые и чуткие, какими бы мы хотели видеть своих руководителей. В стратегии супербосса речь не пойдет о том, как быть милым и чутким. Речь пойдет о том, как снабдить своих подопечных мотивацией, необходимыми установками, мудростью, креативностью и другими важными знаниями, которые нужны для развития и роста. В конце концов, то, что ваш руководитель мил, не обязательно означает, что он настоящий профессионал, не говоря уже о том, способен ли он дать заряд вашей карьере.

Конечно, некоторые супербоссы, вероятнее всего большинство, никогда бы не подумали о применении УПН. В отличие от Иконоборцев и Славных ублюдков, они все-таки зачастую заинтересованы в успехе своих сотрудников и гордятся своим умением помогать окружающим. Такие лидеры представляют третью группу супербоссов: доброжелательный *Воспитатель*. При этом, используя слово *воспитатель*, я четко отделяю этих супербоссов от наставников, которых мы обычно видим в корпоративном мире. Большинство наставников не обладают глубокими, крепкими отношениями со своими молодыми, менее опытными подопечными. Они могут случайно встретиться, поделиться парой советов или помочь своим подопечным наладить несколько полезных личных контактов, но на этом все. Воспитатели – это те, кого я называю «боссами-активистами». Они всякий раз оказывают поддержку, обучают своих протеже и активно взаимодействуют со своими подчиненными, чтобы помочь им достичь большего. Стал бы типичный корпоративный наставник узнавать у вас в час ночи, как идут дела с вашим большим проектом? А вот Воспитатель стал бы. Стал бы типичный корпоративный наставник давать вам ту обратную связь, которую вы хотите получить, когда вам это необходимо? Воспитатель стал бы. Стал бы типичный корпоративный наставник сидеть на расстоянии десяти футов от вас, комментируя нюансы вашей работы так, чтобы знания стали вам легкодоступными? Воспитатель – стал бы. Воспитатели непрерывно прилагают огромные усилия, которые играют значимую роль в достижении окружающими успеха.

С точки зрения кадрового потенциала Воспитатели ничем не лучше двух других типов супербоссов. Что касается их способностей, они точно так же имеют необычайный талант к созданию золотого запаса сотрудников. И это то, что на самом деле важно. Среди первостепенных и второстепенных супербоссов, о которых пойдет речь в этой книге, нам встретится много Воспитателей: Билл Уолш, Майкл Майлз, Норман Бринкер, Томми Фрист, Мэри Кэй Эш, Грегг Попович, Дэвид Свенсен, Джон Стюарт и Арчи Норман. Как однажды сказал Бринкер, «я воспитывал людей. За годы мимо меня прошло 1,4 миллиона человек, и я видел, как они растут. Некоторые из тех, кто работал на кухне, стали менеджерами, затем администраторами, а затем и управленцами. Среди них семнадцать или восемнадцать руководителей крупнейших сетей ресторанов. Это проникает до костей. Мне никогда не нравилось, когда кто-то уходил. Но мне всегда нравилось смотреть, как люди идут на риск и делают то, что приносит успех»<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Гэри Блум, интервью от 24 мая 2007 г.

<sup>47</sup> Шерил Холл, «Умер далласский ресторатор Норман Бринкер», *Dallas Morning News*, 11 января 2009 г., <http://www.dallasnews.com/sharedcontent/dws/bus/stories/061009dnbusbrinkerobit.62c468c5.html> (дата просмотра 20 января 2010 г.).

## Боссы, которых не забыть

Выделение трех «типов» супербоссов раскрыло мне глаза. По ходу своего исследования я находил новые и новые качества в этих людях, и порой даже противоречивые. Казалось, все супербоссы, которых я выявил, обладают похожим набором основных характерных особенностей, на общем фоне поразительно ярких и интригующих, которые и помогли мне сделать мой набросок «личности супербосса». И наконец, я почувствовал, что приближаюсь к цели, которую преследовал в своей работе: найти ключ к лидерской гениальности супербоссов.

Все супербоссы *чрезвычайно уверены в себе, даже бесстрашны*, когда речь заходит об их планах и идеях. Почти что все они согласны с аксиомой «нет проблем, есть только решения». Это смелое правило распространяется и на их личную жизнь. Основатель «Oracle» Ларри Эллисон любит гоночные парусные шлюпки, это опасный спорт, унесший жизни нескольких его конкурентов<sup>48</sup>. Владелец ресторанов Норман Бринкер был олимпийцем и играл в поло, пока это чуть не убило его<sup>49</sup>. Но дальше всех пошел соучредитель «Intel» Роберт Нойс: он был пилотом, занимался хели-ски, любил мотоциклы и катался на них по улицам Бали в сезон дождей. А на его любимой куртке даже была надпись: «Нет славы без отваги»<sup>50</sup>.

Другая важная особенность супербоссов – всем им присущ *дух соперничества*. Мы смотрим на супербоссов и чувствуем, как стремление вырваться вперед несет по их венам. Они ищут этой борьбы и сами ее создают, и благодаря этому процветают. Именно такая потребность в состязательности была у финансиста Майкла Милена. Это бросалось в глаза еще со времен колледжа: «Не думаю, что когда-либо видел кого-либо более склонного к соперничеству, чем Майк. Когда мы мыли посуду, он всегда рассчитывал, сколько времени это займет, и говорил, что сделает это быстрее»<sup>51</sup>, – рассказывает один из его соседей по комнате. А Роберт Нойс всегда старался выбивать страйк с первой подачи во время семейных бейсбольных игр в парке: «Мой отец просто не мог ничего с собой поделывать, – вспоминает его дочь Пенни, следившая за ним с трибун. – Он всегда с головой погружался в свои занятия»<sup>52</sup>.

Третья, жизненно важная черта характера, присущая супербоссам, особенно важна для их инновативности – *склонность к творчеству*. Супербоссы – стратеги. Они внимательно изучают все риски и загораются желанием претворить свою мечту в жизнь. Как сказал один из учеников Алисы Уотерс, «я думаю, Алиса была рождена с высшей целью. Как только она занялась едой, она захотела использовать исключительно высококачественные и здоровые продукты. За каждый пакет свежей зелени, который вы видите в супермаркете, вы можете сказать спасибо ей. Она изменила представление не только о еде и животноводстве, но и об экологичном фермерском хозяйстве»<sup>53</sup>. Нечто подобное о своем боссе вспоминает и Марти Стафф, бывший специалист по маркетингу и руководитель отдела продаж Ральфа Лорена: «Я помню, когда мы с Ральфом сидели за обедом, мы никогда не говорили о работе. Мы говорили о мечтах. Например, если бы ты катался на лыжах в Аспене, что бы на тебе было надето? Какой бы у

<sup>48</sup> Ричард Фелони, «Почему основатель Oracle Ларри Эллисон НУЖДАЕТСЯ в самой напористой команде в мире?» *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com/larry-ellison-yacht-racing-2014-10> (дата просмотра 2 января 2015 г.).

<sup>49</sup> Он занимался конным спортом и принимал участие в летних Олимпийских играх в Хельсинки 1952 г. «Уильям Граймс, Норман Бринкер, инновационный ресторатор, умер в 78 лет», *New York Times*, 9 июня 2009 г., <http://www.nytimes.com/2009/06/10/business/10brinker.html?r=0> (дата просмотра 15 июня 2015 г.).

<sup>50</sup> Лесли Берлин, *The Man Behind the Microchip: Robert Noyce and the Invention of Silicon Valley* (Нью-Йорк: Oxford University Press, 2006).

<sup>51</sup> Говард Рудницки, Аллан Слоун, Ричард Л. Стерн и Мэттью Хеллер, «Революция в одиночку», *Forbes*, 25 августа 1986 г., <http://www.factiva.com> (дата просмотра апрель 2010 г.).

<sup>52</sup> Leslie Berlin, *The Man Behind the Microchip*, 2.

<sup>53</sup> Джойс Гольдштейн, шеф-повар, обладательница премии James Beard Award, работавшая в Chez Panisse, интервью от 17 августа 2005 г.

тебя был шарф? На какой бы машине ты приехал? Или, скажем, надел бы ты солнцезащитные очки? Были бы они зеркальными? Он создавал миры в нашем воображении, а потом просто добавлял в них недостающие детали»<sup>54</sup>.

Четвертым пунктом манифеста супербоссов будет *прямота*. Под этим я имею в виду не «честность» в широком ее понимании, а, скорее, прямую установку зреть в корень. Супербоссы не играют так, как играют остальные руководители: в отличие от боссов-командиров, они не отвлекаются на потребность удовлетворить свое эго. Они всегда остаются верны себе, своим убеждениям и ценностям. Как мне поведал маэстро Чарльз Принс, музыкальный руководитель Wiener Operettensommer (Венский летний фестиваль оперетты), его супербосс Йорма Панула «абсолютно не заинтересован во всем – его интересует только создание перwokлассной музыки. Ему не интересна вся эта чушь вокруг карьеры дирижера – ему есть дело только до искусства и работы. Это изумительно»<sup>55</sup>. Даже такой лидер, как Эллисон, известный своей готовностью пойти на все ради победы, всегда оставался верен своему видению бизнеса, демонстрируя необычайную прямоту.

Все супербоссы чрезвычайно уверены в себе и бесстрашны, когда речь идет об их планах и идеях.

И наконец, пятый и последний атрибут супербоссов, естественный результат прямоты – *аутентичность*. Так много руководителей создают себе имидж для СМИ. Они под замком держат свои личности, выпуская их, только когда находятся вдали от офиса. Это не супербоссы. Супербоссы позволяют себе раскрываться даже в повседневном общении. К примеру, из-под крыла Томми Фриста, основателя Hospital Corporation of America (HCA), вышли сотни администраторов платных больниц. «Если вы взглянете со стороны, вы увидите, что едва ли не каждый из нас однажды сталкивался на своем пути с Томми», – рассказывает Рассел Карсон, председатель Ardent Health Services в Нэвилле, штат Теннесси<sup>56</sup>. Выдающимися «потомками» Фриста были и Джин Нельсон, основатель Quality Data Management (QDM), и Эдвард Стэк, основатель, президент и исполнительный директор Behavioral Centers of America, и Джо Фишер, генеральный директор и главный фармацевт ряда больниц, и Сильвестр Ридер, основатель, экс-председатель и исполнительный директор World Healthcare Systems Inc. По словам бывших сотрудников и партнеров, Фрист был хорошим семьянином и не скрывал этого от коллег. Виктор Кэмпбелл, первый заместитель директора HCA, рассказывал о том, как, будучи в командировке, Фрист ежедневно писал своему ребенку, который учился тогда в колледже, электронные письма. «Он был очень близок с женой и детьми, гордился этим и хотел, чтобы так было всегда». Он мог говорить о своей семье бесконечно: «Еще до конца рабочего дня он приходил в мой кабинет и расспрашивал меня о том, как у моего сына прошел вчера вечером матч»<sup>57</sup>.

Другие супербоссы также необычайно естественны и свободны, причем не только на работе. Как-то в одном интервью финский дирижер Атсо Алмила рассказывал мне о своем походе с другим дирижером, Йормой Панулой, в ресторан. Панула был человеком, который всегда любил точную и страстную классику, и потому, когда он услышал в зале обычную фоновую мелодию, он немедленно попросил официанта ее выключить. Официант, разумеется, отказался, объяснив это тем, что среди гостей есть ценители и этой музыки. Панула был возмущен. «И вот он вскакивает из-за стола и на весь ресторан орет: «Есть ли среди присутствующих те,

---

<sup>54</sup> Марти Стафф, бывший президент и генеральный директор, Hugo Boss, интервью от 28 мая 2008 г.

<sup>55</sup> Чарльз Принс, интервью от 23 октября 2006 г.

<sup>56</sup> Сэнди Латц, «Первое семейное древо прочно пустило свои корни в Нэвилле», *Modern Healthcare*, 11 сентября 1995 г., 46.

<sup>57</sup> Виктор Кэмпбелл, старший вице-президент, Health Corporation of America, интервью от 16 октября 2008 г.

кому нравится это слушать?» Ответа не последовало, и Панула сказал официанту: «Нет таких. Можешь выключать»<sup>58</sup>.

Благодаря своей необузданности, супербоссы обычно остаются в памяти выдающимися людьми – «уникальными», «единственными в своем роде», даже «загадочными». Один журналист рассуждал о вышеупомянутом Джине Робертсе: «Джин не поддается объяснению. Если вас там не было, будет трудно описать этот вызов, смелость и верблюда в отделе новостей во времена славных дней «Филадельфия инкуайрера» в 1970–1980-х»<sup>59</sup>. А о Майлзе Дэвисе очень точно сказал басист Дэйв Холланд: «От него веяло целеустремленностью, которая влияла на всех. Нас всех затянуло как вихрем. Как только ты попадаешь под его влияние, начинает твориться магия»<sup>60</sup>. Супербоссы располагают особой энергетикой. Они эффектны, интересны и энергичны, и все потому, что они не притворяются. Если вы находитесь в кругу таких людей, вы непременно будете чувствовать их энергию.

---

<sup>58</sup> Атсо Алмила, интервью с автором от 2 мая 2006 г.

<sup>59</sup> Боб Андельман, «Правила лидерства Робертса», *Poynter Online*, 3 сентября 2002 г., [http://www.poynter.org/content/content\\_view.asp?id=46544](http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=46544) (дата просмотра 14 октября 2010 г.).

<sup>60</sup> *Paul Tingen, Miles Beyond*, 15.

## Стратегия супербосса

На вопросы, которые я задал в начале этой главы, кто такие супербоссы и что заставляет их работать, теперь частично есть ответы. Один супербосс не похож на другого. Они отличаются этнически, социально и территориально, а также преследуют разные цели в жизни. Несмотря на эти различия, некоторые общие черты становятся очевидными. Супербоссы – это инноваторы и стратеги, которые соревнуются, чтобы победить. Они решительны, изобретательны и естественны. Не все из них дарят ощущение тепла и уюта, не все любят весело проводить время и при этом глазом не моргнут, увидев верблюда в офисе. Но все они полностью отдаются своему делу и людям, которые помогают добиваться успеха. То, что они делают и говорят, – оседает в умах их молодых коллег.

И все же супербоссы не только помогают другим стать успешными: благодаря их необыкновенным способностям воспитывать молодых специалистов они и сами добиваются превосходных результатов. Билл Уолш взял три Супербоула. Ральф Лорен стал одним из самых богатых людей в мире, с состоянием, которое в 2015 году оценивалось чуть более чем в 7 миллиардов долларов<sup>61</sup>. К моменту своей смерти, в возрасте шестидесяти пяти лет, Майлз Дэвис был удостоен уже восьми премий «Грэмми» и включен в Зал славы рок-н-ролла за пожизненные достижения<sup>62</sup>. К 2015 году Ларри Эллисон обладал состоянием, превышающим 54 миллиарда долларов, что дало ему пятое место среди самых богатых людей в мире<sup>63</sup>.

Подумайте сейчас, насколько необычны эти достижения. Если вы похожи на тех, кого я встречал, вы, наверное, сейчас смотрите на свою карьеру и сферу деятельности в целом немного по-другому. Возможно, вы думаете, а есть ли среди вашего начальства настоящие супербоссы. И если нет очевидных, может быть, есть те, кто обладает некоторыми чертами супербоссов, что уже делает их генераторами талантов? Кто еще в вашей сфере деятельности в ответе за прирост ценных кадров? И насколько супербосс *вы сами*? По каким критериям вы оцениваете? Вдохновляете ли вы окружающих и стремитесь ли вы увидеть, чего они на самом деле могут добиться?

Вы, вероятно, также можете задаваться вопросами, как *объяснить* эффект супербосса и чему вы можете научиться у этих людей? Как именно супербоссы это делают? Можем ли мы добиться хотя бы частично тех же результатов, что и они? В моем исследовании супербоссов вопросы «как» и «почему» придавали мне сил с самого начала. Помимо всех видимых индивидуально-типических различий, были еще и *действия* супербоссов – *то*, что поистине их объединяло. Супербоссы не нанимали, не мотивировали, не вдохновляли, не обучали, не развивали и не увольняли своих сотрудников, как это делали другие руководители. У них были собственные и часто парадоксальные методы – большой опыт, который помогал им подталкивать к успеху окружающих. По большей части, самый великий секрет супербоссов заключается не в том, кто они есть, а в том, что они делают.

Поскольку поступки и методы были главным дифференциатором супербоссов, это означало, что *научиться* быть супербоссом вполне реально. И хотя для самих супербоссов их поведение – это нечто естественное и само собой разумеющееся, это полученный ими дар, освоить правильный образ действий тоже возможно. Многие методы супербоссов идут вразрез с большинством методов в других организациях, но это легко изменить. И все, что для этого требу-

<sup>61</sup> <http://www.forbes.com/profile/raplgh-lauren/> (дата просмотра 14 апреля 2015 г.).

<sup>62</sup> «Зал славы премии Грэмми: лауреаты прошлых лет». Grammy.org, <http://www.grammy.org/recording-academy/awards/hall-of-fame> (дата просмотра 26 декабря 2014 г.); «Премия Грэмми за пожизненные достижения», Grammy.org, <http://www.grammy.org/recording-academy/awards/lifetime-awards> (дата просмотра 26 декабря 2014 г.).

<sup>63</sup> <http://www.forbes.com/profile/larry-ellison/> (дата просмотра 1 августа 2015).

ется, – это открытый ум и желание пересмотреть общепринятые практики, желание избавиться от стереотипов.

Возделывать ценные кадры – задача каждого, так как это единственный способ остаться в живых и процветать. И все же одно исследование за другим дает нам понять, что хуже всего у менеджеров получается помогать своим сотрудникам в достижении успеха. Настало время посмотреть на это под другим углом и начать *делать* что-то по-другому. Представьте, что у вас есть доступ к стратегии Билла Уолша, Алисы Уотерс или Джина Робертса, кого угодно из наших героев. Правда, было бы здорово?

Именно об этом и пойдет речь в последующих главах. Об общих привычках и методах людей, из-под крыла которых вышли специалисты мирового класса. И начнем мы с того, что ставит в тупик и сбивает с толку столько организаций: привлечение, выбор и найм самого лучшего неопытного сотрудника.

## Глава 2

### Добиться понимания

Представьте, что вы приходите на собеседование, например, на должность менеджера, но не высшего звена. Вы сидите и ждете, как вдруг кто-то садится на стул рядом с вами. «Вы на собеседование?» – спрашивают вас. Вы оборачиваетесь и застываете в изумлении, потому что перед вами легендарный глава этой компании. Вы сидите неподвижно, не находя в себе силы даже кивнуть, а вас уже спрашивают о наиболее сложных моментах, связанных с индустрией. Вы прикладываете невероятные усилия для того, чтобы взять себя в руки и быстро высказать несколько мыслей на заданную тему. Вас просят рассказать поподробнее и детально изложить свои соображения и тут же находят в них слабые места. Наконец, вы уже и сами осознаете ошибочность своего мнения, но все равно продолжаете объяснять, почему вы его придерживаетесь.

По ходу разговора вы настолько увлекаетесь и погружаетесь в его содержание, что почти забываете, с кем разговариваете. Время от времени беседа переходит в непринужденный диалог, вас начинают спрашивать о чем-то помимо работы, о ваших вкусах, подростковых годах, интересах и хобби, но затем разговор снова возвращается в прежнее русло. Вы постоянно ощущаете себя не в своей тарелке, но ваш собеседник выглядит таким заинтересованным в том, что вы ему рассказываете, что вы попросту не можете этим не наслаждаться. И тут внезапно, без предупреждения, живая легенда встает со стула: «Мне надо бежать. Когда вас позовут в отдел кадров, скажите им, что я вас только что взял на работу».

Довольно странно, не так ли? И при этом руководитель даже не взглянул на ваше резюме. Он не хотел знать ничего о ваших последних занимаемых должностях и квалификации. Он не спросил вас о том, какую работу вы ищете и на какую зарплату рассчитываете. Он не сказал, на какую должность вас нанимает. Его интересовали лишь ваши мысли по поводу одной проблемы, которая его волновала. Остальные заданные им вопросы были, по всей видимости... случайны.

Как может действовать такой процесс приема на работу? Это расходится *со всеми* корпоративными нормами и тем, к чему привыкли специалисты по подбору персонала. Руководители не должны тратить время на проведение собеседований с сотрудниками более низкого ранга. Это не требует уникальных умений. Кроме того, специалисты по подбору персонала превратили свою отрасль едва ли не в научную. У них есть необходимые тесты и методы подбора сотрудников, анализа трудовой деятельности, стиля и опыта работы. Все, что они делают, – системно, и все их технологии направлены на исключение возможности найма недобросовестных сотрудников. В современном управлении кадровыми ресурсами нет нужды в личных и интуитивных суждениях.

Или есть? Спросите супербосса, и он прожужжит вам уши своей теорией. Супербоссам могут нравиться люди с научными степенями и другими формальными заслугами. Они могут воспользоваться и некоторыми тестами, и методами психологической оценки, популярными среди специалистов по кадрам. Но в то же время они никогда не станут пользоваться старыми подходами к выявлению новых ценных сотрудников и уж тем более искать кандидатов среди тех, кто уже занимался подобной работой, впрочем, как и среди тех, кто готов выполнять ее всю жизнь. Такая мысль никогда бы не пришла в голову супербоссу. Более того, если у кандидата на должность окажутся все необходимые знания и навыки, соответствующие традиционным критериям найма, то почти гарантированно – супербосс не обратит на это никакого внимания.

Когда речь заходит о принятии человека на работу, супербоссы создают свои правила. Они протаптывают свою тропу. Они вынюхивают перспективных сотрудников в самых разных

местах. И люди, которых они нанимают, не похожи на остальных: они увлечены, блистательны и креативны – они обладают главными качествами будущих суперзвезд.

## Готовим ланч для легенды

Июль 1993 года. Светлая кухня хорошего ресторана в области залива Сан-Франциско. Кухня пуста, потому что заведение закрыто по воскресеньям. Над ресторанной печью из нержавеющей стали, склонившись, стоит высокая, худая женщина с длинными каштановыми волосами, собранными в хвост, и сосредоточенно что-то готовит. Из шипящей кастрюли поднимается пар. Из-за угла в кухню проскальзывает сладкий аромат фруктов в карамели. На лбу женщины выступает пот. Она здесь с пяти утра, промывает ингредиенты, рубит их, нарезает и готовит соусы.

Рядом несколько пожилых дам и мужчин сидят за столом, наблюдая за ее работой и наслаждаясь своим первым блюдом, капеллетти с кроликом в бульоне. Время от времени каждый из них делает по глотку из своего бокала, наполненного идеально охлажденным французским Макон Вилляж. Их стол сервирован в соответствии со всеми правилами: тканые салфетки, идеально разложенные столовые приборы, свежие цветы. Веселая компания радуется непринужденному общению. И как только женщина заканчивает готовить второе блюдо, жаренную на гриле рыбу-меч с кабачками и зеленым соусом сальса, она отводит взгляд от плиты, чтобы рассказать, какие ингредиенты и техники использовала. Клиенты внимательно слушают, ловят каждый звук и каждое движение ее щипцов. Они еще не знают, что после всех этих блюд им предложат десерт из грушевых галет с сыром горгонзола.

Вы подумаете, что это какой-то мастер-класс для особо важных персон, который проводит какой-нибудь знаменитый шеф. Но это не просто VIP-гости. И цель этой женщины – вовсе не угодить им, чтобы они вернулись сюда снова. Вообще-то она тут даже не шеф-повар и опыт ее и вполтину не может сравниться с опытом здешнего шефа. Уже несколько недель она трудится здесь без оплаты только для того, чтобы самой *стать* таким профессионалом. И, по всей видимости, она преуспевает, ведь это ее последняя проверка и самый важный ланч в жизни.

Мелисса Келли вспоминает этот ланч, ланч в знаменитом Chez Panisse, как «чрезвычайно трудную задачу»<sup>64</sup>. Почетным гостем была Алиса Уотерс, владелец ресторана и его крестная мать. Среди прочих гостей были Стивен Сингер, сомелье (и отец дочери Алисы, Фэнни), Линдси Шир, кондитер, Гилберт Пилгрэм (нынешний владелец Cafe Zuni в Сан-Франциско), шеф-повара Пегги Смит (впоследствии соучредитель «Cowgirl Creamery»), Жан-Пьер Мулле и Катарина Брэндел, шеф высококлассной кухни внизу. Это были одни из самых главных личностей ресторанного бизнеса Америки, и все они выкроили в своих плотных графиках время для того, чтобы оценить кулинарный талант Мелиссы. Мечта Келли стала реальностью и пугала до одури. Если Келли пройдет этот тест, это подтвердит ее мастерство, а также и то, что у нее достаточно навыков для работы с лучшими из лучших, и отныне она сможет оттачивать свое умение под наблюдением легендарных инноваторов индустрии.

Келли не была новичком. Она окончила Кулинарный институт Америки и прежде, чем переехать в Калифорнию, работала в ресторанах Западной Виргинии, Нью-Йорка и Майами<sup>65</sup>. В Нью-Йорке она трудилась под началом заслуженного шеф-повара Ларри Форджионе и добилась большого успеха. И все равно она волновалась. *Очень* волновалась. Келли попросили составить меню, закупить ингредиенты, выбрать вино, накрыть на стол, приготовить и подать еду – самостоятельно. В финале подготовки каждого из блюд она должна была рассказывать, что и как она делала. После обеда ее пригласили сесть рядом с Уотерс и ее командой, чтобы выслушать критику. Гости по очереди высказывали свои оценки и мнения. «У меня были

---

<sup>64</sup> Мелисса Келли, интервью от 12 декабря 2006 г.

<sup>65</sup> «Шеф-повар Мелисса Келли из Primo – Биография», *Star Chefs*, сентябрь 2013 г., <http://www.starchefs.com/cook/chefs/bio/melissa-kelly> (дата просмотра декабрь 2014 г.).

неплохие кулинарные умения, но в том помещении я чувствовала себя дилетантом по сравнению с ними. Я получила колоссальный опыт. Это помогло мне раскрыться»<sup>66</sup>.

Решив впечатлить Уотерс, Келли заранее начала подготовку: она перебирала идеи для меню и разыскивала в супермаркетах самые лучшие ингредиенты. И оно того стоило – в результате Келли проработала в Chez Panisse еще шесть прекрасных месяцев, пока не получила интересное предложение от одного ресторана на Восточном побережье. Помимо успеха, которого она добилась в Chez Panisse, Келли получила прекрасный опыт общения с супербоссом (и да, даже таким образом можно извлекать для себя пользу). В 1999 году она стала лауреатом премии Джеймса Бирда и вскоре открыла несколько высококлассных ресторанов в Мэне, Флориде и Аризоне. Все они называются «Primo», и все специализируются на блюдах из свежих фермерских ингредиентов. А в 2013 году она получила вторую премию Джеймса Бирда и стала первой, кто дважды номинировался в категории «Лучший шеф-повар северо-востока»<sup>67</sup>. Сегодня она вспоминает Chez Panisse как отправную точку своей карьеры. Именно этот опыт позволил ей стать тем, кем она стала: «Когда я пришла сюда, у меня не было собственного стиля, – пишет она на сайте «Primo». – Я выработала его в процессе работы. И три ключевых его составляющих – это простота, сезонность и свежесть»<sup>68</sup>. Теперь обо всех своих заведениях она говорит: «Кажется, будто я принимаю эстафету от Chez Panisse»<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> Мелисса Келли, интервью от 12 декабря 2006 г.

<sup>67</sup> Мередит Гоуд, «Шеф-повар Мелисса Келли: «Все казалось просто нереальным»», *Portland Press Herald*, 6 мая 2013 г., <http://www.pressherald.com/2013/05/06/maine-chef-wins-prestigious-james-beard-award/> (дата просмотра декабрь 2014 г.).

<sup>68</sup> <http://www.primorestaurant.com> (дата просмотра 2 августа 2015 г.)

<sup>69</sup> Джозеф Хейс, «Салатные дни», *Orlando Magazine*, февраль 2013 г., <http://www.orlandomagazine.com/Orlando-Magazine/February-2013/Salad-Days/> (дата просмотра 1 июля 2014 г.).

## Нечто особенное

Понятно, что в Келли было «нечто особенное», что ищет каждый супербосс. Понятно, что у Уотерс был нюх на это «нечто». В любой отрасли супербосс находит необычные качества в людях, о которых большинство руководителей даже не догадываются. Супербоссам нужны не просто те кандидаты, чьи навыков достаточно для прохождения какого-то там теста – им нужны те, чьи навыки в принципе не будут подвергаться сомнению. Если у претендующего на должность есть то, что нужно, супербосс, не задумываясь, обойдет правила специалистов по кадрам. Путешествию супербосса в поисках суперзвезд не помешает ничто.

Необычайным способностям кандидатов он придает куда больше значения, чем может показаться. Почти все руководители, особенно те, кто работает с кадрами, скажут вам, что им необходимы люди талантливые, умные, эффектные и умеющие вести за собой других. И это в корне отличается от того, что ищут супербоссы. Супербоссам не нужны просто талантливые и умные люди – им нужны люди *необыкновенно* талантливые и *невообразимо* умные. Им не нужны просто лидеры – им нужна движущая сила перемен. Им не нужны заурядности из разряда «скорее-всего-станет-успешным» – им нужны звезды, которые готовы к тому, чтобы изменить само значение слова «успех».

То особенное, что они ищут, невероятно трудно описать словами. Ларри Эллисон принял сотрудника на работу, основываясь на своем суждении о «проницательности кандидата». Джин Робертс, решаясь на серьезный шаг, взять на работу главного редактора – руководствовался лишь своими ощущениями: «было ли в этом человеке то, что нужно для этой работы»<sup>70</sup>. Ральф Лорен сделал манекенщицу главной по выпуску женской линии одежды, «и причиной тому стало не что иное, как ее чутье и умение разбираться в моде»<sup>71</sup>. Большинство супербоссов при выборе ключевых сотрудников определяют в них наличие именно таких качеств – проницательности и умения понять, что у супербосса на уме.

Так что же значит это слово «проницательность»? Во-первых, практически все супербоссы ищут необыкновенные умы. Норман Бринкер полагал, что важнейшей частью управления сетью ресторанов является наем сотрудников, которые лучше всех понимают, что нужно делать. Ральф Лорен искал в людях нечто вроде «инстинкта моды». Он хотел, чтобы все, кто работал на него, даже те, кто находится внизу организационной структуры, имели вкус и разбирались в одежде. У Лорна Майклза есть одно правило, которое он повторяет всегда: «Если вы оглядите комнату и поймете, что вы в ней самый умный, – вы не на своем месте. А вот если вы осматриваетесь по сторонам и думаете: «Боже, эти люди великолепны», тогда вы наверняка там, где надо»<sup>72</sup>. Фактически все супербоссы акцентируют внимание на том, чтобы каждый в их окружении был толковым настолько, насколько возможно. И они способны выяснить это при помощи своих нестандартных собеседований и наблюдений за сотрудниками в течение испытательного срока.

Вторым компонентом понимания является креативность. Супербоссы *не* ищут тех, кто будет думать, как они. Они ищут тех, кто оригинально подходит к решению задач. Даже больше, супербоссы ищут таких сотрудников, которые могут *приблизиться к успеху* просто благодаря нестандартному мышлению и способности применить свои знания самым необычным образом. Когда супербоссы беседуют с потенциальными кандидатами, больше всего они хотят услышать их мнения на тот или иной счет. Вот почему столь разные супербоссы, такие как Норман Бринкер, Ларри Эллисон и Роджер Корман, одинаково внимательно слушали своих

---

<sup>70</sup> Дон Барлетт, долгое время был журналистом-расследователем в *Philadelphia Inquirer*, интервью от 30 сентября 2010 г.

<sup>71</sup> Марти Стафф, бывший президент и генеральный директор Hugo Boss, интервью от 28 мая 2008 г.

<sup>72</sup> Лорн Майклз, продюсер, *Saturday Night Live*, интервью от 7 марта 2008 г.

собеседников, ожидая, что в процессе они смогут открыть для себя что-то новое. Когда люди вспоминают, как супербоссы принимали их на работу, они часто говорят о том, что методы определения креативности зачастую оказывались разными, но, как правило, они всегда были простыми и открытыми. Ли Клоу, один из самых близких коллег именитого рекламщика Джея Чиата, отмечал, что Чиат «никогда не нанимал тех, у кого резюме/портфолио было составлено по общепринятым нормам, – он искал людей, которые подходили ко всему творчески». Впрочем, и сам Клоу, соавтор знаменитой рекламы компьютера Apple Macintosh «1984», которая крутилась во время прямого эфира восемнадцатого Суперкубка, тоже был приверженцем такого принципа. Свое сотрудничество с фирмой Чиата он начал с представления эксцентричной, но яркой рекламной кампании, целиком посвященной идее его приема на работу. Он придумал слоганы и дизайн, у него были наклейки на бампер и футболки. Он отправлял письма почтой, звонил и продолжал засыпать фирму Чиата своими посланиями до тех пор, пока не получил контракт. Это бы не сработало, если бы рекламная кампания не была качественной. Но настоящую роль все-таки сыграл творческий подход к делу<sup>73</sup>.

Третий компонент – чрезвычайная гибкость. Хотя супербоссы часто и берут на работу людей, имеющих специализацию в определенной области, они, как правило, не бывают заинтересованы в «узких» специалистах. Они хотят, чтобы их сотрудники умели с блеском решать самые разные типы задач. Норман Бринкер, например, считал, что одаренные люди способны справиться с работой на любой должности. Один из его коллег, описывая тактику Бринкера, однажды очень точно использовал спортивные концепты в качестве метафоры: «Норман был не склонен набирать людей, к примеру, для первой базы – ему просто нужны были хорошие игроки»<sup>74</sup>. И несмотря на то, что Джин Робертс помогал своим сотрудникам стать экспертами в определенных областях, он тоже полагал, что каждый репортер и журналист, работающий на него, должен уметь осветить любую срочную новость, независимо от ее тематики.

Чтобы подчеркнуть важность такой гибкости, супербоссы часто дают новым сотрудникам работу, которая не имеет ничего общего с их опытом. Билл Сандерс регулярно переводил людей с должности на должность в разных частях компании. Джин Робертс делал из художников по комиксам очеркистов и поручал спортивным обозревателям писать статьи о политике. Роджер Корман, создавая фильм, многие обязанности по подготовке к съемкам возлагал на помощников, нанятых для выполнения совершенно другой работы. Так, например, Джек Николсон трудился у него сценаристом и режиссером.

Решительность супербоссов принимать на работу самых умных, творческих и гибких людей порой может пугать. Как и многие супербоссы, гуру недвижимости Билл Сандерс говорил: «Прежде, чем кого-то нанять, надо убедиться, что этот человек действительно превосходит, в противном случае лучше не брать никого»<sup>75</sup>. Эллисон, например, поручал своим специалистам по подбору персонала задавать кандидатам на должности один вопрос: «Вы самый лучший человек из тех, кого вы знаете?» Если ответ был «да», то собеседование продолжалось. Если ответ был «нет» – задавался следующий вопрос: «А кто тогда?» Затем собеседование заканчивалось, и сотрудники отдела кадров связывались с теми, кого соискатели называли лучшими<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> Ли Клоу, председатель, TBWA/Media Arts Lab, интервью от 15 июля 2005 г.

<sup>74</sup> Рик Берман, бывший член руководства сети ресторанов Steak and Ale, интервью от 2 мая 2006 г.

<sup>75</sup> Р. Скот Селлерс, председатель и генеральный директор, Archstone и бывший вице-президент Security Capital при Сандерсе, интервью от 15 сентября 2008 г.

<sup>76</sup> Mike Wilson, *The Difference Between God and Larry Ellison* (Нью-Йорк: William Morrow and Company, 1997), 9.

## Брат на работу тех, кто в теме

Супербоссам легко взять на работу тех, кого они ищут. Для этого они часто пробуют нестандартные подходы к специалистам самых различных квалификаций. Так, первым шеф-поваром, которого наняла Уотерс в Chez Panisse, стала только что окончившая университет студентка. Она изучала философию, и у нее совершенно не было познаний в кулинарии. Но несмотря на это, Уотерс хватило одного разговора с ней, а также блюд, которые она готовила во время «проб», чтобы увидеть ее талант и проницательность. А Корман, например, нанимал актеров без опыта, режиссеров без опыта и художников-постановщиков, впрочем, как и Уолш, который брал в свою команду обыкновенных школьных тренеров.

Это удивительно, но супербоссы в отраслях, связанных с технологиями, где сотрудникам необходимо работать в соответствии со стандартами, – также любят нанимать людей нестандартных квалификаций. Так, например, Ларри Эллисон с радостью брал на работу тех, кого исключали из колледжей прямо перед выпускным, как и его самого когда-то. Ему не нужны были сотрудники с научными степенями. Гораздо лучше, он *считал*, трудоустраивать этих людей, ведь их отчисление свидетельствует в первую очередь об их стремлении к независимости<sup>77</sup>. Формальные сведения об образовании играли роль не большую, чем другие признаки таланта. Зато особое внимание Эллисон обращал на опыт кандидата, сталкивался ли он с по-настоящему трудными задачами в своей работе. «Когда мы ищем новых сотрудников, – говорил Эллисон, – мы ищем людей, которые имеют обширные познания в математике, физике и музыке (она очень тесно связана с математикой), и людей, которые понимают, во что будут инвестировать свое время»<sup>78</sup>. Если соискатель-кандидат был в достаточной степени одаренный, полагал Эллисон, то с ним можно сразу переходить к техническим трудностям.

Многие супербоссы прилагают особые усилия для расширения поиска потенциальных сотрудников там, где их могли проглядеть другие компании. Билл Уолш запустил программу стажировок в НФЛ для тренеров из числа меньшинств. Им она давала возможность проявить себя в НФЛ, а Уолшу – получить доступ к новому источнику ценных кадров. Джей Чиат был первым в рекламном деле, кто начал брать на творческие должности женщин и представителей меньшинств. Это происходило не потому, что он рассчитывал таким образом добиться социального равенства, а потому, что он просто видел в них будущих звезд.

Супербоссы также авантюры и гибки в том, что касается найма сотрудников. В постоянных поисках свежей крови они будут набрасываться на возможность зачерпнуть ее где угодно. Есть множество историй о том, как супербоссы отправлялись на поиски одного вида сотрудника, а возвращались с совершенно другим. Билл Уолш отправился в Канзас, чтобы посмотреть на подающего надежды квотербека, но вместо этого его внимание привлек совсем другой спортсмен, который ловил мяч, пока тот демонстрировал свои броски. И несмотря на то, что агенты Уолша считали эту идею плохой, Уолш все равно к себе в команду взял именно его. Этим принимающим оказался Дуайт Кларк, в последующем ставший легендой «Сан-Франциско Форти Найнерс»<sup>79</sup>.

Для дальнейшего выявления людей с широкими возможностями супербоссы регулярно применяют методы собеседований, которые другим руководителям могут показаться слишком нестандартными. Ральф Лорен часто принимал решение о приеме на работу новых дизайнеров, даже не взглянув на их портфолио. Джин Робертс и Лорн Майклз во время собеседова-

<sup>77</sup> Черты миллиардера Петера Тила, основателя PayPal и раннего инвестора Facebook, который финансирует исследования для молодых людей, желающих пропустить учебу в университете в угоду своих научных, социальных или деловых стремлений.

<sup>78</sup> «Интервью: Ларри Эллисон, основатель, Oracle Corporation», Academy of Achievement, 22 мая 1997 г., <http://www.acjievment.org/autodoc/page/ell0int-1> (дата просмотра ноябрь 2009 г.).

<sup>79</sup> Bill Barber, *We Were Champions: The 49ers Dynasty in Their Own Words*. (Чикаго: Triumph Books, 2002), 36.

ний впадали в молчание на длительные промежутки времени, вынуждая таким образом интервьюируемых откровенничать и заполнять тишину. Корман часто полагался на собеседования с актерами, в то время как другие продюсеры предпочитали проводить прослушивания. Одним из самых простых в его арсенале был прием – спросить мнение касательно той или иной сцены в фильме, а затем завязать дискуссию.

Некоторые методики проведения собеседований оказывались настолько нетрадиционными, что граничили с методами наблюдательных экспериментов, применяемых этнографами. Когда Майлза Дэвиса заинтересовал Херби Хэнкок, он пригласил его к себе. Отвел в подвал и представил двум другим музыкантам, предложив им сыграть вместе, а сам ушел. Дэвис повторял это еще два или три раза, и все эти два или три раза, пока Хэнкок играл с остальными участниками группы, он слушал их по интеркому. И когда он наконец понял, что услышал достаточно, он спустился к остальным, исполнил с ними несколько песен, а затем сообщил Хэнкоку, что берет его в группу в качестве нового пианиста<sup>80</sup>. Или вот еще, оцените традицию под названием «Супер Субботы», придуманную гуру недвижимости Биллом Сандерсом. Он приглашал тридцать кандидатов, часто магистров бизнеса, в Санта-Фе, Нью-Мексико, для утренних собеседований, за которыми следовала долгая прогулка по загородным холмам его ранчо. Констанс Мур, бывший управляющий компании Сандерса Security Capital Group, вспоминает, как в результате этих прогулок на высоте семи тысяч футов ребята оказывались просто вымотаны. «Мы многое узнавали о них в процессе и обязательно собирались потом, чтобы обсудить каждого из них и понять, кому мы хотим предложить эту работу»<sup>81</sup>.

Также супербоссов интересует реакция на неожиданные вопросы. Когда человек приходил на собеседование к Джею Чиату, менеджеры сочувственно предупреждали его о том, что ему необходимо подготовиться к чему-то «странному и неожиданному, что может его шокировать»<sup>82</sup>. Алиса Уотерс часто начинала разговор с кандидатом с вопроса о последних прочитанных книгах. Это был способ заставить собеседника говорить неподготовленно на отвлеченные темы, касающиеся его интересов в данный момент.

Как только супербосс думает, что нашел кого-то особенного, он тут же начинает предпринимать серьезные шаги. Часто Билл Сандерс лично звонил заинтересовавшим его людям, причем делал это незамедлительно, сразу как о них узнавал и они привлекли его внимание – поздно ночью, на Рождество и в самый неподходящий момент. Как-то раз Джин Робертс, мечтающая взять на работу одну из лучших журналисток, поручил своему главному специалисту по кадрам доставить ей в качестве подарка светло-голубой «Мустанг». И когда, несмотря на этот презент, журналистка все же отвергла предложение, Робертс решил, что будет справедливо, если автомобиль останется у нее<sup>83</sup>. Джон Такер, начальник отдела кадров Kraft Foods, вспоминает, как его компания под крылом Майкла Майлза, отчаянно пытаясь нанять Джима Килтса (впоследствии исполнительного директора Gillette), начала звонить жене Килтса раз в несколько месяцев, в надежде, что она присоединится к их уговорам<sup>84</sup>. Для супербоссов прием на работу ценных специалистов находится в таком высоком приоритете, что это оправдывает практически любые затраты и неприятности, возникающие на их пути.

---

<sup>80</sup> *Miles Davis u Quincy Troupe, Miles: The Autobiography* (Нью-Йорк: Simon & Schuster, 1989), 263.

<sup>81</sup> Констанс Мур, президент и генеральный директор, BRE Properties, интервью от 18 декабря 2008 г.

<sup>82</sup> Стеван Олберти, бывший директор информационных систем, Chiar/Day, создатель и владелец JayDay.org, сайта, посвященного памяти Джея Чиата, интервью от 3 июня 2005 г.

<sup>83</sup> James M. Naughton, 46 Frogs: Confessions of a Media Scamp (неизданная рукопись, 2010), 222.

<sup>84</sup> Джон Такер, интервью от 9 апреля 2008 г.

## Ощущение надежности

Невзирая на то что большинство менеджеров утверждают, будто стремятся нанимать лучших из лучших, не все с этим согласны. Они чувствуют себя неуютно, указывая путь сотрудникам, которые лучше их понимают, что должны делать и что для этого необходимо. Поэтому они опасаются, что достижения чрезмерно талантливых специалистов могут затмить их собственные. Они не имеют понятия, что делать с предложениями подчиненных, которые оказываются слишком оригинальными и неожиданными. Они даже могут бояться, что их заменят теми, кого они сами когда-то наняли. Впоследствии большинство менеджеров подсознательно выбирают людей «второго сорта талантливости», потому что их проще контролировать и с ними проще работать. Обычно они не отдают себе в этом отчет, но именно о «второсортных» сотрудниках они, как правило, говорят как о специалистах высшего класса, в то же время отклоняя и считая чем-то странным их «высококласные» предложения.

Такой тенденции подвержены могущественные и вedomые своим эго боссы-командиры. Главное, чего они не могут стерпеть – это присутствия рядом людей, чьи навыки или способности могут сравниться с их навыками и способностями. Дональд Трамп, по крайней мере, как это выглядит на ТВ, кажется большим только благодаря окружению себя более «мелкими» людьми. Если кто-то сделает что-то по-настоящему впечатляющее в его присутствии, его значимость тут же уменьшится. Если кто-то продемонстрирует в его присутствии проблески креативности, он посмотрит на него как на неудачника. Работать каждый день бок о бок с людьми, способными его превзойти, кажется ему слишком большим испытанием.

У супербоссов (группа людей, в которую не входит Трамп) нет таких проблем. Они достаточно уверены в себе, чтобы ощущать полную безопасность в присутствии больших умов, мозговой креативности и сильных личностей. Они в достаточной степени высокомерны, чтобы совсем не обращать внимание на то, что их кто-то может затмить. У них нет проблем с подчиненными, которые лучше, чем они, потому что до конца они все равно не *верят*, что кто-то может быть лучше. О Ларри Эллисоне есть даже знаменитая шутка: «В чем разница между Богом и Ларри Эллисоном: Бог знает, что он не Ларри Эллисон». То же самое можно сказать почти о каждом супербоссе, несмотря на то, что некоторые из них обладают обманчиво мягким характером. Они все чувствуют себя крайне продуктивными и им абсолютно комфортно заниматься тем, чем они занимаются. Их статус никак не основывается на каких-то внешних атрибутах. Их самоощущение настолько сильно, что они никогда не будут выбиты из колеи каким-либо талантом, вне зависимости от того, насколько он выдающийся. Вообще, им *нравится* принимать вызовы от новых сотрудников, особенно если этот вызов основан на подлинном понимании дела. Обычно им трудно отказываться, если кто-то, кто работает на них, предоставляет им возможность улучшить свое понимание чего-либо, сделать что-то лучше или придумать лучшее решение поставленной задачи.

Джон Гриффин был вторым человеком по важности в хеджевом фонде компании Tiger Management, основанной легендой Джулианом Робертсоном. Перед тем как покинуть свой пост и возглавить собственный фонд Blue Ridge Capital, он вспоминал, что своей жадностью до новых идей его супербосс напоминал ему «венерину мухоловку, которая постоянно требовала: «Покорми меня!»<sup>85</sup> Робертсону нравилось нанимать людей, «которые смотрели на все свободно, по-новому, под разными углами», людей, которые «не волновались о том, чтобы опрокинуть ветряк»<sup>86</sup>. Так же своими подопечными гордился и Ларри Эллисон. Он говорил, что «их ведет барабанщик, которого слышат только они». Секрет в том, говорил он, что «они

---

<sup>85</sup> Джон Гриффин, основатель и президент, Blue Ridge Capital, интервью от 15 октября 2012 г.

<sup>86</sup> Там же.

всегда будут подвергать сомнению мои знания и совсем не будут стесняться бросать мне вызов, и я надеюсь, они уберегут меня от совершения ошибок»<sup>87</sup>. Несмотря на плохие отношения с несколькими руководителями Oracle, которые подвергли сомнению его суждения, Эллисон, похоже, наслаждался таким способом взаимодействия. Но это было возможно только в том случае, если люди сами хотели вступить с ним в спор. Супербоссы ценят обладателей исключительных навыков не только потому, что они могут приносить прибыль, но еще и потому, что им удастся заряжать энергией всех вокруг.

Большинство супербоссов делают все для того, чтобы их ценные кадры знали, что им комфортно находиться в их окружении. Частично – из-за гордости, но еще и потому, что хотят, чтобы самые одаренные люди *тянулись к ним*. Норман Бринкер был в постоянном поиске руководителей, которые могли его чему-то научить. Билл Сандерс любит говорить: «Я нанял много людей, которые раза в четыре лучше меня»<sup>88</sup>. Когда супербоссы видят, как блистают их сотрудники, они чувствуют, что это так же позитивно отражается и на них. Если их подчиненные станут известны общественности за свои заслуги, им станет еще проще искать таких же сотрудников.

Супербоссам присущ дух соперничества. Мы смотрим на них и чувствуем, как стремление вырваться вперед несется по их венам.

---

<sup>87</sup> «Интервью: Ларри Эллисон, основатель Oracle Corporation», *Academy of Achievement*, 22 мая 1997 г., <http://www.achievement.org/autodoc/page/ell0int-1> (дата просмотра ноябрь 2009 г.).

<sup>88</sup> Рональд Бланкеншип, президент и генеральный директор, Verde Realty, интервью от 8 января 2009 г.

## Возможность позволить другим сиять

Чрезвычайная самоуверенность супербоссов означает, что рядом с ними есть место и для других звезд. Они знают, что к сотрудничеству с ними допускаются лишь необыкновенно способные люди. Когда человек из окружения супербосса становится звездой, супербоссу это доставляет только радость. Что-то вроде исключения представляют собой Славные ублюдки, потому что иногда видят в таких звездах своих соперников, которых необходимо одолеть. Но даже этим супербоссам удается держать своих звездных подчиненных рядом, что невозможно для большинства руководителей. У остальных супербоссов, кажется, нет никаких ограничений, когда дело идет о достижении их сотрудниками успеха. Майлз Дэвис взял под свое крыло Джона Колтрейна, когда тот не был известен. Но вскоре поклонники джаза и коллеги по цеху начали уважать Колтрейна так же, как и самого Дэвиса. Дэвис быстро понял, что Колтрейн становится такой же звездой, как и он сам, но вместо того, чтобы почувствовать угрозу, он почувствовал прилив энергии<sup>89</sup>.

Дэвис очень ценил Колтрейна и с 1955 по 1957 год, даже несмотря на его героиновую зависимость (сам Дэвис к тому времени уже от нее избавился), целых два года играл вместе с ним. Их пути разошлись только в 1957-м, но уже через год Дэвис снова вернул его в свою команду и еще на протяжении двух лет продолжал вместе с ним делать музыку<sup>90</sup>. Поиск таких звезд и пожинание плодов их успеха – достаточно распространенная практика среди супербоссов. Более того, если они ожидают от сотрудника достижения невиданных высот, то зачастую могут стерпеть и его личные проблемы, и эксцентричность, и даже раздутое эго. Роджер Корман набирал в свою команду молодых актеров, сценаристов и режиссеров, которые, по его мнению, были самыми многообещающими, даже невзирая на их репутацию снобов.

Желая окружить себя звездами, супербоссы часто нанимают уже состоявшихся специалистов. Джин Робертс, например, нередко предлагал работу в «Филадельфия инкуайрер» знаменитым журналистам, которые писали для более престижных изданий и имели большие гонорары, чем мог предложить им Робертс. Он рассчитывал, что этих людей соблазнит уже сама возможность поработать на него, и в большинстве случаев оказывался прав. Алиса Уотерс в качестве приглашенных шеф-поваров звала таких знаменитых мастеров своего дела, как Жак Пепен и Томас Келлер. Она полагала, что возможность сотрудничества, шанс научиться чему-то новому обрадует их. И в большинстве случаев так оно и было. Знаменитый шеф-повар из Британии Эйприл Блумфилд перед тем, как открыть свой первый ресторан в Нью-Йорке<sup>91</sup>, провела целое лето в Chez Panisse, наблюдая за тем, как Америка готовит. Ларри Эллисон успел воспользоваться случаем и нанял Марка Херда сразу же после того, как Херд покинул пост исполнительного директора Хьюлетт-Паккард. Так что, хотя супербоссы и славятся тем, что производят *новые* звезды, одним из самых мощных навыков в их арсенале остается и умение собирать уже существующие звезды.

Уверенность супербоссов также позволяет им адаптировать свои организации под эффективное использование новых сотрудников. Для большинства людей из сферы управления кадрами это абсолютная ересь. Но для супербосса каждый новый одаренный сотрудник – это дополнительная новая возможность добавить ценности своей компании. Одной из таких возможностей, применяемых супербоссами, является адаптивное управление работой под сотрудника, а не наоборот. Так, увидев однажды красивую женщину в нью-йоркской гамбургерной, Ральф

---

<sup>89</sup> *Davis c Troupe, Miles: The Autobiography*, 286.

<sup>90</sup> Уильям Рулманн, «Биография Артуста», *All Music*, <http://www.allmusic.com/artist/john-coltrane-mn0000175553/biography> (дата просмотра декабрь 2014 г.).

<sup>91</sup> Лорен Коллинз, «Королева бурзеров», *New Yorker*, 22 ноября 2010 г., <http://www.newyorker.com/magazine/2010/11/22/burger-queen> (дата просмотра 1 февраля 2015 г.).

Лорен влюбился в ее образ: мужская куртка, потертые вельветовые штаны и старая самодельная меховая жилетка. Он подошел к ее столику и предложил работу, сказав, что ему нужны люди с чувством стиля. И с тех пор она стала музой Лорена, четыре года проработав в отделе дизайна даже без формального названия своей должности. Лорен очень высоко ценил ее мнение<sup>92</sup>.

В случаях с некоторыми супербоссами стандартной практикой является определение самим сотрудником того, что должно входить в его обязанности. Если говорить о работе в ресторане Уотерс, один из ее шеф-поваров как-то сказал, что как только тебя нанимают, «ты вроде как... сам создаешь для себя работу»<sup>93</sup>. В Industrial Light & Magic у подчиненных Джорджа Лукаса *не было* даже должностных обязанностей. На различных проектах были задания, которые распределялись между сотрудниками. Продюсер Лорн Майклз для воплощения своих идей постоянно развивал и практиковал навыки своей команды, поручая сотрудникам выполнять не свойственные им функции. Так, сценаристы иногда становились актерами, а актеры или ассистенты режиссера – сценаристами. Реализация потенциала людей в полном объеме часто требует от руководителя небывалой гибкости, а также желания снизить собственный уровень контроля. Для этого нужна отвага, которая, как мы видим, является отличительным признаком личности супербосса.

Размах, с которым супербосс подстраивает свою организацию под использование полного потенциала сотрудников, часто оказывается очень велик. Например, Джей Чиат перевернул свое рекламное агентство с ног на голову для того, чтобы полностью задействовать возможности своего нового эксперта по стратегическому планированию из Британии. Билл Уолш целиком изменил схему игры своих команд, чтобы найти лучшее применение новым игрокам. Вместо того, чтобы ожидать от них исполнения плана, он дал им возможность самостоятельно определить свои позиции. Он позволил тренерам, которые расписывают тактические построения, внимательно ознакомиться с составом команды и адаптировать игры относительно ее особых умений. Другие супербоссы пошли еще дальше. Майлз Дэвис добавлял к своей группе то Джона Колтрейна, то Херби Хэнкока, выводя ее на новый уровень и привнося различные музыкальные традиции, влияния и идеи. Результатом было то, что Дэвис никогда бы не создал сам в одиночку. И для этого джаз подходил как ничто другое. В этом и был смысл.

---

<sup>92</sup> Michael Gross, *Genuine Authentic* (Нью-Йорк: HarperCollins Publishers, 2003), 263.

<sup>93</sup> Джойс Гольдштейн, интервью от 17 августа 2005 г.

## Текучка: лучше, чем мы о ней думаем?

Поскольку супербосс рассматривает способных новобранцев как перспективные возможности для бизнеса, он редко переводит своих сотрудников в отделы, в которых они могут «не прижиться». Вместо этого супербосс дает шанс по-настоящему испытать свои силы. И если новый сотрудник не оправдывает ожиданий, то супербосс поручает ему что-то другое или попросту увольняет. Супербосс не станет долго пересматривать чьи-либо текущие задачи.

Это желание дать людям шанс испытать себя, как правило, часто выливается в масштабную реорганизацию штата. Эллисон вспоминал, что массовый прием сотрудников, который он периодически устраивал, всегда неизбежно приводил к такому же массовому увольнению или переводу людей на другие должности. Но также Эллисон говорил и о том, что это было необходимо, ведь он стремился собрать лучшую команду, какую только возможно. Робертс поручил своим редакторам немедленно принимать любые заявления об увольнении, а все для того, чтобы люди, которые не сумели показать хорошие результаты в компании, могли быстрее ее покинуть. Так же текучку кадров защищал и Корман. Он говорил, если бы члены его команды не были постоянно заняты в больших проектах известных студий, это свидетельствовало бы о его полном неумении разбираться в людях. Уотерс просто приняла тот факт, что многие будут работать в ее ресторане не дольше трех месяцев, а известные шеф-повара и вовсе неделю, это просто особенность ее бизнеса. А Лукас вообще заранее знал, что его сотрудники, стоит им развить свои умения в достаточной степени, немедленно отправятся применять их в собственных проектах.

Простое принятие текучки кадров – еще один важный метод супербоссов. В том, что новый сотрудник не продержался достаточно долго на новой работе, специалисты по кадрам видят свою вину. В самом деле, длительность пребывания человека в той или иной должности в компании обычно является ключевым моментом в оценке работы сотрудника отдела кадров. Супербоссы же, наоборот, склонны ценить талант и креативность выше, чем стабильный кадровый состав. Это означает, что супербосс, как правило, не боится при приеме на работу «интеллектуально переодаренного» человека, что он быстро покинет его штат.

Ирония заключается в том, что супербоссы умеют создавать такую притягательную среду, из которой просто невозможно уйти. Кажется, в ней можно остаться навсегда. Сотрудники Робертса отказывались от работы своей мечты и уходили с любимых мест в уважаемых изданиях, чтобы быть в «*Филадельфия инкуайпер*». Люди вроде Нормана Бринкера, Джея Чиата, Алисы Уотерс или Билла Уолша, которые однажды попали к супербоссу, больше *не хотели* работать ни на кого другого. Увольнялись они только в том случае, если планировали заняться собственным делом. И супербоссы, разумеется, это одобряли, даже если эти сотрудники были их звездными протеже.

## Магия репутации

Со временем все методы найма, характерные для супербоссов, стали проще, потому что супербоссы начали сами притягивать к себе талантливых людей, высоко оценивая их выдающиеся способности. Сотрудник, которого супербосс уже взял на работу, создает вокруг себя климат, который притягивает таких же, подающих большие надежды, сотрудников. Также люди замечают и то, что бывшие протеже супербосса, добиваются значительных результатов в делах. Таким образом очень скоро супербосс становится тем, на кого мечтает работать каждая восходящая звезда какой-либо сферы деятельности.

О том, насколько сильно люди хотят работать на супербосса, часто свидетельствует и тот факт, что ради этого многие соглашались даже на более низкие зарплаты. Мелисса Келли едва ли была единственным опытным шеф-поваром, который находился в Chez Panisse на неоплачиваемой стажировке – это было обычным делом. Не было также никаких гарантий, что в финале она возьмет тебя на работу: многим людям, которые неделями трудились на Уотерс, в итоге отказывали. Как вспоминает один из бывших сотрудников: «В конце дня тебе всегда говорили: «Вы придете завтра?» В конце дня вас всегда приглашали на разговор, чтобы понять, насколько хорошо вы справляетесь и подходит ли это ресторану и его команде»<sup>94</sup>.

По воспоминаниям сына Чиага Марка, «каждый готов был отдать свою левую руку, чтобы работать в Chiat/Day. И это несмотря на то, что все знают об их низких зарплатах»<sup>95</sup>. Робертс говорил, что жажда людей работать на него была главным подспорьем, когда речь заходила о найме сотрудников в условиях ограниченного бюджета. Билл Сандерс даже взял за правило платить людям *меньше*, чем они получали на предыдущих местах. Таким образом, по его мнению, ему удавалось узнавать наверняка истинные мотивы кандидатов<sup>96</sup>.

Способность супербоссов притягивать к себе даровитых сотрудников часто связывают с некоторой мистикой. Люди отзывались о Ларри Эллисоне как о человеке, обладавшем уникальной притягательностью и харизмой. «Нет никого, похожего на него», – говорил один из его бывших сотрудников<sup>97</sup>. Об Алисе Уотерс одна ее коллега сказала, что «Алиса как магнит. В ней есть эта искра, эта энергия, к которой влечет людей»<sup>98</sup>. Стив Салливан, помощник официанта, а позже основатель Acme Bread Company, вспоминает, как в Chez Panisse телефон звонил даже в четыре утра. Это были студенты колледжей, искавшие работу. «Был один паренек, который сказал: «Я прочитал о Chez Panisse и понял, что очень хочу приехать в Беркли и стать у вас стажером»<sup>99</sup>. Менеджер Лорна Майклза, Берни Бриллстин называла Майклза проводником всех комедийных талантов того времени и «тем самым парнем»<sup>100</sup>. Один из коллег Джорджа Лукаса в «Индастриал Лайт энд Мэджик» при описании Лукаса использовал такое же определение: «Он был тем самым парнем». Он притягивал к себе много талантливых людей»<sup>101</sup>. Супербоссы стали «магами» своих отраслей, потому что, в некотором роде, у них действительно есть магические способности. Но по сути это и не магия вовсе. Как мы видим, это совершенно другой подход к привлечению, отбору и найму самых лучших сотрудников.

<sup>94</sup> Джоанна Уир, автор кулинарной книги, награжденной премией James Beard Award, интервью от 26 июля 2005 г.

<sup>95</sup> Марк Чиаг, актер и режиссер, интервью от 14 сентября 2005 г.

<sup>96</sup> Билл Сандерс, интервью от 20 января 2009 г.

<sup>97</sup> *Рой Букштейн, один из первых сотрудников Oracle, цитата из книги Mike Wilson, The Difference Between God and Larry Ellison* (Нью-Йорк: William Morrow and Company, 1997), 93.

<sup>98</sup> Син Липперт, интервью от 24 апреля 2006 г.

<sup>99</sup> *David Kamp, United States of Arugula: How We Became a Gourmet Nation* (Нью-Йорк: Clarkson Potter, 2006), 164.

<sup>100</sup> *Tom Shales u James Andrew Miller, Live from New York: An Uncensored History of Saturday Night Live* (Бостон: Little, Brown and Company, 2002), 40.

<sup>101</sup> Марк Диппе, интервью от 27 октября 2006 г.

Возможность быть магнитом для хороших людей, готовых стремиться к большому успеху, также означает и возможность потери некоторых сотрудников. И в то же время, может быть, именно из-за таких потерь супербоссам и удается снова и снова пополнять состав своей команды, регенерируя ценные кадры. Пополнять не просто другими людьми, а лучшими из лучших! В конце концов, самые целеустремленные, самые напористые и самые талантливые специалисты, которые приходят на смену, это чаще всего те, кто поддался влиянию магнита. Супербоссы предлагают путь к личностному росту, не сравнимому ни с чем. Кто бы *не захотел* на них работать?

## Набираем людей как супербосс

Большинство из нас знают, что необычайная результативность организации и ее новаторство зависят от способностей необыкновенных людей. Что супербоссы ценят, так это нестандартные методы найма одаренных сотрудников, которые впоследствии помогают привлечь и других таких же сотрудников. Как мы уже поняли, это означает *интуитивный, смелый, заинтересованный и рациональный* подход к подбору кадров. Но при этом совершенно необязательно, что супербоссы, будучи уникальными личностями с уникальным взглядом, сами должны этим заниматься. Разумеется, нет. У супербоссов есть HR-специалисты, часто это даже целые команды, которых они вполне могут научить своим методам найма.

В 1987 году Син Липперт закончила Кулинарный институт Америки и вернулась в родную Калифорнию, чтобы найти там работу. Она мечтала попасть в Chez Panisse, и после долгих усилий ей было назначено собеседование с Полом Бертолли, шеф-поваром ресторана. Син вспоминает, что, отправляясь на встречу, она ожидала привычного диалога с потенциальным боссом, но вместо этого ее ждал сюрприз. «Когда я села напротив Бертолли и протянула ему свое резюме, он просто смахнул его со стола. Я посмотрела на него непонимающе, и он сказал: «Не надо, не поднимай». Конечно же, я была растеряна... Он начал задавать мне вопросы из разряда «Расскажите о себе». «Где вы росли?», «Что вчера ели?», «Заведение, в котором ели в последний раз?», «Какие книги вы читаете? Не обязательно по кулинарии...», «Что читаете сейчас?», «Что вас интересует вообще?»<sup>102</sup>. Липперт была застигнута врасплох, а как же иначе. Но месяц спустя ей позвонили и предложили испытать себя.

С момента открытия Chez Panisse прошло уже шестнадцать лет, а методы найма у Уотерс до сих пор прежние. Их переняли и другие ее сотрудники. Это подтверждает ключевой аргумент моей книги: необычным практикам, которые определяют личность супербосса и способствуют его успеху, *можно обучиться*. Если в своей компании именно вы отвечаете за набор сотрудников, почему бы вам не попробовать применить некоторые описанные мной методы? Вам не нужно полностью забывать все, чему вас учили ранее о кадровых ресурсах. Тем более – не нужно пытаться сразу обрести подход супербосса к приему сотрудников на работу. Позвольте себе двигаться в направлении большой цели маленькими шагами. Для начала попробуйте избавиться от желания автоматически отсеивать потенциальных сотрудников исключительно на основе их предыдущих занятостей. Помните о том, что, поступая так, вы, возможно, отбрасываете наиболее ценных кандидатов. Не исключайте список должностных обязанностей, но в то же время не доверяйте ему слепо. Идеальный кандидат не всегда соответствует всем его пунктам. Не отказывайтесь от официальной формы собеседования, но и не забывайте разряжать обстановку при случае и пробовать что-то новое. Например, выбирать разные места для встречи с соискателями.

Начав эксперимент с методами супербосса, не пытайтесь в каждом человеке, которого вы хотите взять на работу, сразу увидеть будущую звезду. Начните с одного-двух кандидатов и работайте с ними. Вам нужно будет применить и другие методики, которые содержатся в этой книге: нельзя просто нанять многообещающего сотрудника, а затем управлять им так, как вы привыкли управлять кадрами. Если вы действительно смогли привлечь необыкновенного сотрудника, но на этом остановились, он, скорее всего, убежит от вас еще до того, как установит приложение вашей компании на свой iPhone. Будьте готовы вести себя как партнер, учиться и приспособливаться. И не забывайте об остальных людях в вашей команде: если бросить все на самотек, они рискуют не поладить с «посторонним» новичком. Посвятите их в свой план, и вы удивитесь их пониманию. Дайте им возможность прочувствовать мир супербосса.

---

<sup>102</sup> Син Липперт, интервью от 24 апреля 2006 г.

Набирая сотрудников методами супербосса, не стоит сразу рассчитывать на чудо, ожидая результатов здесь и сейчас. Нужно время, чтобы опробовать все эти методы, нужно позволить себе осознанно всякий раз переосмысливать свои действия, чтобы улучшить результаты. Риск не так уж и велик – дела не встанут на пять лет в случае провала. Но, когда набираешь людей более интуитивно, отходя от общепринятых норм, все равно нужно прилагать некоторые усилия и тратить на это время. Необходимо принять тот факт, что вы учитесь на ходу и нет никаких гарантий, что кто-либо из нанятых людей озолотит вас. Ничего нельзя гарантировать, но вы ничего и не теряете, так почему бы не попробовать? Если не сработает или сработает, но, например, новый сотрудник потом перейдет в другую компанию, у вас уже появится первый положительный опыт текучки. И если вам повезет, так же как везет с этим супербоссам, ваш бывший сотрудник сделает себе имя где-нибудь еще. И когда это произойдет, как это происходит у супербоссов, в вашей жизни появится большое количество сообщений на LinkedIn о людях, которые просматривают ваш профиль, а также от людей, которым теперь «интересно», чем вы занимаетесь и есть ли у вас вакансии. Репутация магнита ценных кадров не заставит себя долго ждать. Она может прийти к вам в тот момент, когда первые нанятые вами сотрудники отправятся покорять новые вершины, или после. Но в любом случае, как только это случится и люди начнут замечать ваши успехи, вы ощутите самое замечательное чувство – достижения цели в своей карьере. Добавьте к этому еще и то, что отныне на вас захотят работать лучшие из лучших, а это уже совершенно другой уровень.

Поиски неограненного алмаза, того самого человека, который не вписывается в привычные для нашей жизни узкие рамки, требуют смелости. Сложно избавиться от чувства контроля, продиктованного общепринятыми нормами принятия решений. Специалистам по кадрам методы супербосса подбора кадров могут казаться рискованными и опасными, особенно если эти методы применяются впервые. Но существует, однако, простая истина: уровень риска определяет уровень успеха. В числе достижений супербоссов слишком много великих рекордов, чтобы не попробовать их методы.

Поиск и обладание нужным «сырьем» – это жизненно важные вещи для всех, кто хочет создать свою «звездную кухню». Но это только первый шаг. Как только вы заполучили невероятно способных людей в свой штат, вы должны замотивировать их, чтобы они продолжали развиваться. Ради блага всей организации и ради их собственного роста вы должны сделать все, чтобы они начали стремиться к достижению небывалых высот, причем так сильно, как это только возможно. В чем же секрет лучшей мотивации? Супербоссы тоже щелкают хлыстом, требуя лучших результатов. Но они делают еще кое-что, что делает ужасно мало руководителей, даже хороших. В следующей главе мы поговорим о факторах, способствующих беспредельной самоотдаче. О том, как подталкивать к успеху самых талантливых людей и заставлять их показывать результаты, которые им даже не снились.

## Глава 3

### Как мотивировать необыкновенных людей делать невозможное

Если бы в начале 1970-х вы зашли в «Блумингдейл» в Нью-Йорке, на углу Пятьдесят девятой и Лексингтон, и прошли мимо всех вешалок с костюмами, слаксами и галстуками, вы бы увидели в зале эффектного мужчину лет тридцати, внимательно изучающего выставленные образцы одежды. Увидели бы вы и другого мужчину рядом с ним, который добросовестно помогает ему, укладывая сорочки и передвигая стойки с аксессуарами на новое место. В то время деловая одежда для мужчин продавалась в специальных отделах с особыми полками для галстуков, рубашек и костюмов. Так было в «ДжейСиПенни». Так было в «Filene's». Так было в каждом местном универмаге. Так было и в «Блумингдейл» до недавнего времени.

Эта зона «Блумингдейла» была визуально отделена от остального зала с мужским гардеробом, как отдельный бутик внутри большого магазина. Здесь был представлен целый ряд моделей одежды одного бренда: Polo Ralph Lauren. На видном месте красовалась новинка: повседневная спортивная рубашка в стиле «Lacoste» (из тех, что носили раньше, с изображением крокодила). Представленная рубашка была лучшего качества, чем прежние рубашки «Lacoste». Вместо крокодила на ней было маленькое изображение игрока в поло, и она была доступна в двадцати четырех великолепных цветах. Изображение игрока в поло и качество материала делали ее «элитной». Вообще же, весь бутик в ту пору воплощал то, к чему стремились многие американцы из нижних и средних слоев населения: состоятельность и эксклюзивность.

Молодым опрятным пареньком, проверявшим свой товар, был не кто иной, как Ральф Лорен. С начала 1970-х миллиардер Лорен несколько раз становился иконой моды. До него дизайнеры делали одежду либо официального стиля, либо спортивного. Но Лорен объединил эти две составляющие в одну целую коллекцию, отразившую новый амбициозный американский стиль жизни. Ральф Лорен полагал, что покупатели (впрочем, как и он сам) хотят иметь разную одежду для работы, дома и путешествий. И он стал первым, кому удалось им угодить. Он создал фантастический мир качества и престижа, в который могли попасть люди из средних слоев, просто приобретая необходимые для этого вещи одной марки – *его*

## **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.