

Станислав Шекшня
Вероника Загиева
Алексей Улановский

Руководители — чемпионы

**Практики
атлетического
лидерства**

Купить книгу на [сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

Эту книгу хорошо дополняют:

Школа SEO

Мастер-класс от 20 глобальных бизнес-лидеров
Станислав Шекшня, Кирилл Кравченко и Элин Уильямс

От хорошего к великому

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет
Джим Коллинз

Слон на танцполе

Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать
Евгений Карасюк

45 татуировок менеджера

Правила российского руководителя
Максим Батырев (Комбат)

Принципы

Жизнь и работа
Рэй Далио

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Оглавление

Предисловие авторов к русскому изданию	9
Введение	13
Глава 1. Что такое атлетическое лидерство	22
Глава 2. Повестка и практики атлетических лидеров	65
Глава 3. Эффективность атлетического лидерства: результаты и наследие	102
Глава 4. Виталий Савельев: из аутсайдера в лидеры авиаиндустрии	127
Глава 5. Евгений Касперский: формула глобальной кибербезопасности	153
Глава 6. Александр Дюков: тихая трансформация «Газпром нефти»	176
Глава 7. Герман Греф в Сбербанке: предпринимательство в самом неподходящем месте	205
Глава 8. Атлетическое лидерство в других странах мира: Роджер Аньелли, Дун Минчжу и Джефф Безос	229
Глава 9. Атлетическое лидерство для неспортивных лидеров	258
Приложение. Методология исследования	280

Предисловие авторов к русскому изданию

Английское издание этой книги¹ вышло в свет год назад. За это короткое время описанные в ней характеристики среды, в которой сегодня работают бизнес-лидеры, стали еще более явными. Возросла турбулентность: цены на нефть двигались то вверх, то вниз и в течение года колебались в диапазоне от \$80 до \$45 за баррель, Великобритания и Евросоюз весь год напряженно согласовывали договор о «разводе», который, кажется, так и не будет утвержден британским парламентом, «желтые жилеты» потрясли Францию, президент Трамп расстался с половиной своих сотрудников и поссорил Америку с ближайшими партнерами, российско-китайские отношения достигли своего пика, а российско-украинские — нижней точки. Facebook превратился из всеобщего любимца в изгоя фондового рынка, великая General Electric исключена из индекса Dow Jones, легендарный Карлос Гон оказался в японской тюрьме, а Олег Дерипаска был вынужден расстаться с контрольным пакетом в РУСАЛе. Ускорились устаревание знаний и их материальных воплощений — продуктов, технологий, машин. Модные слова, которые вызывали едва ли не священный трепет у руководителей компаний (цифровизация, искусственный

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

интеллект, agile и пр.), стали частью их обыденного словаря или успели надоесть. Государства продолжили наращивать свое участие в экономике: США повысили пошлины на десятки товаров, китайские власти арестовали сотни предпринимателей по обвинению в коррупции, французское правительство ввело суперналог для технологических гигантов, российское повысило НДС.

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

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

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

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

В-третьих, наша модель кросс-функциональна, она аккумулирует разные подходы к описанию лидерства. Большинство современных теорий лидерства сформировалось на базе одной научной дисциплины. Психологи смотрят на лидера с точки зрения его личностных и поведенческих характеристик. Психоаналитики изучают глубинные мотивы лидеров, их механизмы защиты и влияние детского опыта. Организационные теоретики мыслят в терминах систем и процессов или же пытаются свести лидерство к законам групповой и организационной динамики. Спортивные тренеры и военные эксперты акцентируют внимание на волевых, мотивационных и тактических элементах. У каждой теоретической линзы свой фокус и своя правда. При этом ни одна из этих теорий, взятая изолированно, не может претендовать на целостную картину лидерства. Мы стремились интегрировать разные подходы к анализу: экономический, культурный, организационный, поведенческий — и создать комплексную модель результативного лидерства в контексте развивающегося рынка.

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

Мы благодарны издательству «Манн, Иванов и Фербер» за возможность представить книгу широкому кругу читателей. Отдельное спасибо редактору Анне Красовой, команде переводчиков — Юлии Трусовой, Ольге Сергеевой, Илье Шаповалову и куратору проекта Анастасии Дьяченко за подготовку издания

на русском языке. Они провели скрупулезную работу и сделали текст максимально близким к оригиналу. Мы также выражаем благодарность компании Ward Howell и ее исследовательскому подразделению Talent Equity Institute за поддержку и содействие в работе над русской версией книги.

Станислав, Вероника, Алексей

Москва, 10 января 2019 г.

Введение

Наша книга — о современных российских бизнес-лидерах, работающих в условиях турбулентности, нестабильности и неопределенности. Ее герои — не классические руководители из учебников по лидерству: они не хвалят подчиненных, не дают положительную обратную связь и не празднуют небольшие победы. Тем не менее эти люди создали организации, демонстрирующие устойчивый рост, подняли сотрудников на качественно новый уровень и установили новые отраслевые стандарты. Примечательно, что, несмотря на все свои достижения, они продолжают заново открывать себя. Цель книги — не описать, каким эффективное лидерство *должно* быть, а показать, каким оно *является* в определенном контексте. Данный подход представил Джеффри Пфеффер² в своей недавней книге «Лидерство без вранья»: «Если мы хотим изменить рабочую среду и лидерство на местах, нам нужно действовать, опираясь на то, что мы знаем, а не хотим или надеемся»³.

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

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

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

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

Если Сбербанк называют «кровеносной системой» российской экономики, то «Аэрофлот» — ее крылья. Как и Сбербанк, «Аэрофлот» (один из старейших авиаперевозчиков в мире) прославился скверным сервисом и стремительно терял клиентов. Когда в апреле 2009 года в компанию пришел новый СЕО Виталий Савельев, денег у перевозчика оставалось лишь на две недели работы. Эксперты посоветовали сменить бренд, который

прочно ассоциировался с советским прошлым, и решить две главные проблемы — постоянные задержки рейсов и недовольство пассажиров.

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

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

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

Основанная в 1997 году «Лаборатория Касперского» с самого первого дня ориентировалась на глобальный рынок и создавала

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

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

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

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

В книге описана модель лидерства, которая обеспечивает высокие результаты в определенном контексте: в условиях ускоряющегося устаревания знаний, высокой турбулентности, а также при сильном государственном вмешательстве, среднем уровне развития человеческого капитала и традиционно высоком уровне управленческого контроля. Мы назвали такое лидерство *атлетическим*, поскольку обнаружили очевидные параллели между установками и поведением героев книги и спортсменами топ-уровня. Наши атлетические лидеры в молодости прошли через формирующий опыт соревновательных видов спорта, с ранних лет сталкивались с трудностями, типичными для руководителей крупных проектов, трансформировали компании и меняли отрасли. Две отличительные черты определяют их личность как

лидеров: *ментальная стойкость* и *ментальная адаптивность*. Стойкость — залог страстного, сосредоточенного и беспощадного стремления достигать самых амбициозных целей, таких как «создание цифровой компании, способной конкурировать с Google и Amazon»⁴ (Греф) или «спасение мира» от киберугроз⁵ (Касперский). Адаптивность позволяет быстро обучаться и постоянно обновлять ментальные модели и бизнес-парадигмы. В своей работе герои нашей книги используют специфические поведенческие и ментальные стратегии, которые мы называем *метанфрактиками* атлетического лидерства. Они обеспечивают высокие операционные и финансовые результаты, а также трансформируют своих сотрудников, компании, отрасли и сообщества, формируя таким образом свое лидерское наследие.

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

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

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

⁵ Sacco D. Eugene Kasperky: Our Mission Is to Save the World // PCR. 2014. 18 March.

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

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

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

Благодаря нашей исследовательской и консалтинговой деятельности мы получили возможность изучить кейсы других бизнес-лидеров. Это Олег Багрин, президент ведущей российской сталелитейной компании НЛМК в 2012–2018 годах; Сергей Франк, CEO государственной судоходной компании «Совкомфлот»; Сергей Галицкий, основатель российского ритейлера «Магнит»; Олег Тиньков, основатель и председатель совета директоров «Тинькофф Банка»; Джефф Безос, основатель и CEO

Amazon; Роджер Аньелли, экс-СЕО горнодобывающей компании Vale; Дун Минчжу, CEO и председатель совета директоров Gree Electric Appliances. Опыт каждого из этих замечательных людей стал чрезвычайно полезным для нашей работы.

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

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

Благодарим организации, оказавшие поддержку нашему проекту, в частности Институт развивающихся рынков INSEAD и его директора Падди Падманабхана, а также Talent Equity Institute компании Ward Howell, профинансировавший наши исследования. С огромным уважением выражаем благодарность Элин

Уильямс, с неубывающим энтузиазмом редактировавшей нашу рукопись. Большое спасибо Александре Матвеевой из Talent Equity Institute за неоценимую помощь в сборе и анализе данных.

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

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