

## Метапрактики атлетических лидеров

Что помогает лидерам оставаться эффективными? Существует огромный пласт научной и прикладной литературы, где этот вопрос рассматривается с разных точек зрения. Теории лидерских стилей концентрируются на вопросе *как*, то есть на том, каким образом руководители взаимодействуют с подчиненными. Здесь были предложены разные модели лидерства — от директивного, коллаборативного до шести лидерских стилей на основе концепции эмоционального интеллекта<sup>40</sup>. Теории о функциях и ролях руководителя, основанные на ранних работах Макса Вебера и Честера Барнарда, объясняют, *на чем* концентрируются (или должны концентрироваться) эффективные руководители — от определения стратегии компании до роли наставников для подчиненных<sup>41</sup>. Наиболее популярны сегодня модели *лидерских компетенций и способностей*: они отсылают к необходимым комбинациям знаний, опыта, способностей, навыков, позволяющих руководителям выполнять свою работу.

Мы развиваем иную методологию для описания атлетического лидерства. Точно так же как содержание и интенсивность тренировок отличают олимпийских чемпионов от остальных спортсменов, так и определенные лидерские практики отличают атлетических лидеров от их коллег по цеху. *Лидерские практики — это устойчивые, повторяющиеся модели и стратегии поведения,*

---

<sup>40</sup> Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина Паблишер, 2018.

<sup>41</sup> Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М. : Социум, 2009; Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. N.Y. : Free Press, 1964.

Метапрактика 1. Экспедиция за знаниями	Метапрактика 2. Курс на движущуюся цель	Метапрактика 3. Гибкие лопжи	Метапрактика 4. В центре внимания	Метапрактика 5. Возить, чтобы кататься
Шире, глубже, детальнее	Ясное эволюциониру- ющее видение	Делай как я	Главный бомбардир	Работа на страну и регионы
Экспериментирование	Одежка на вырост	Динамическая автономия	Евангелист	Публичная поддержка, приватная критика
Сначала данные	Соединяю несоединимое	Конкуренция внутри	Лицо отрасли	Проактивный вклад
Развиваю себя, развиваю других	Волшебная пилюля	Поощрение лояльно- сти и результативности	Я-бренд	Динамическое сотрудничество
		Молчаливое признание	Полемист	Щит компании
				Поддержание нефор- мальных отношений

Таблица 2. Метапрактики атлетических лидеров

*применяемые для управления людьми и организациями.* Мы представляем пять основных *метапрактик* — обобщенных групп практик. Каждая из этих групп позволяет атлетическим руководителям отвечать на определенный вызов. Мы также последовательно описываем лидерские практики, входящие в каждую метапрактику.

## **Метапрактика 1. Экспедиция за знаниями**

*Экспедиция за знаниями* — метапрактика, позволяющая руководителю оставаться в игре и преуспевать, когда продукты, технологии и бизнес-модели устаревают со всё возрастающей скоростью. Эта метапрактика подразумевает постоянное расширение границ личной и организационной экспертности, областей применяемых знаний и стремление ко все новым открытиям. Подобно тому как великие первооткрыватели прошлого отправлялись на поиски новых земель, атлетические лидеры всегда ищут новую информацию, идеи и продукты. Они превращают научение и избавление от устаревших знаний в часть своей повседневной деятельности и, что более важно, повседневной деятельности своих компаний. Стремление к исследованиям тотально, но прагматично. Эффективных лидеров не интересует накопление знаний ради накопления. Они хотят добиться повышения эффективности с помощью приобретения готовых или создания собственных ноу-хау, приносящих ценность бизнесу. Лидеры-атлеты учатся везде: в офисе, на деловом ужине, во время отпуска или на светском мероприятии. Это непрерывный процесс.

### **Лидерская практика № 1. Шире, глубже, детальнее**

В практических исследованиях атлетические лидеры используют практику «Шире, глубже, детальнее». Во-первых, они постоянно

изучают бизнес-среду — смотрят *«шире»*. Практики бенчмаркинга и исследования рынка используются ими постоянно. Савельев ясно сформулировал это: *«Я не изобретаю велосипед, а просто ищу лучшие практики и внедряю их»*. При Дюкове «Газпром нефть» угоновила другие нефтяные компании провести бенчмаркинг в области эффективности процессов добычи. В отличие от многих руководителей, целиком и полностью сосредоточенных на своих организациях, атлетические лидеры держат глаза широко открытыми в поиске лучших практик и новых идей, способных повысить результаты сегодня и в будущем, как и выдающиеся спортсмены. Они не ограничиваются только отраслевыми бенчмарками, а стремятся охватить как можно более широкий спектр организаций. Их компании тратят огромные средства на услуги глобальных консалтинговых фирм (например, McKinsey, BCG, Bain и др.). По этому поводу Дюков высказывается так:

«Мы не нанимаем консультантов для решений, мы нанимаем их для приобретения знаний. Решения мы найдем сами»<sup>42</sup>.

Хотя герои книги получают знания извне, они не забывают и о собственных организациях, активно исследуя их на разных уровнях, — смотрят *«глубже»*. Получив «черный пояс» по освоению производственной системы компании «Тойота», Герман Греф внедрил принцип «гемба»<sup>43</sup> в обязательный элемент работы всех

---

<sup>42</sup> Из интервью авторам книги.

<sup>43</sup> Гемба (япон. гэмба, gemba — поле боя, место сражения). Применительно к производству или офису — место выполнения работы (и создания ценности). На практике это запланированный (регулярный) или незапланированный (например, из-за проблемы) выход руководителей на производство с целью наблюдения за текущим процессом, проверки исполнения ранее принятых решений, решения проблем на месте с вовлечением

менеджеров Сбербанка. Ежемесячно он сам обслуживает клиентов в разных отделениях. Кроме того, Греф систематически посещает региональные офисы, общается с клиентами и сотрудниками фронт-офиса. Как рассказывал экс-руководитель блока «Розничный бизнес» Сбербанка Александр Торбахов, «Греф постоянно поддерживает диалог с банком. И смысл этого разговора не столько в том, чтобы говорить сотрудникам, что им делать, а в том, чтобы научиться у них»<sup>44</sup>.

Стартовав с позиции новичков, сегодня атлетические лидеры бросают вызов скептикам, так как научились смотреть «детальнее». Они владеют подробнейшей информацией о самых разных аспектах деятельности своей компании — от финансов до технологии — и прилагают массу усилий к углублению этих знаний. Олег Багрин, экс-президент НЛМК, поясняет:

«Вы можете прочитать сколько угодно книг, но есть только один способ узнать отрасль — пройти по заводскому цеху. Сначала рабочие попытаются забросать вас техническими терминами. Если вы выдержите этот экзамен, они увидят, насколько адекватны ваши вопросы и насколько вы готовы воспринимать их ответы. Если они сочтут это приемлемым, то раскроются перед вами, и вы узнаете удивительные вещи, которые никогда не узнали бы из самого подробного отчета».

Атлетические лидеры не запираются в своих кабинетах, как в башнях из слоновой кости. Напротив, они спускаются на самые

---

рядовых сотрудников, проведения рабочих совещаний у стендов с производственными показателями или регулярных коротких встреч непосредственно на производстве. *Прим. ред.*

<sup>44</sup> Из интервью авторам книги.

нижние уровни организации. Они периодически появляются в офисах, на заводах и нефтяных месторождениях, обслуживают клиентов, погружаются в инвестиционные проекты и читают имейлы и предложения сотрудников. Лидеры, чей опыт мы изучали, «идут вглубь», невольно добавляя организации стресса, но и получая при этом огромный объем данных из первых рук.

## Лидерская практика № 2. Экспериментирование

Поиск знаний по всем направлениям позволяет лидерам-атлетам поддерживать непрерывный приток идей. Подобно «компаниям-десятикратникам», описанным Джимом Коллинзом и Мортеном Хансеном<sup>45</sup>, они не тратят месяцы на оценку плюсов и минусов с помощью формальных аналитических средств, а вместо этого делают приблизительные расчеты и *экспериментируют*. Однако, в отличие от руководителей-десятикратников, в своих опытах они действуют очень смело — иногда даже слишком. Это похоже на установку перед боем представителей смешанных единоборств: «Ты никогда не узнаешь, на что способен, пока не войдешь в клетку с соперником». СЕО «Газпром нефти» за одну ночь принял решение об изменении структуры многомиллионной сделки, получив оперативную информацию о положении дел у конкурентов. Греф, вдохновленный книгой Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»<sup>46</sup>, создал пять экспериментальных отделений в Среднерусском банке Сбербанка России и позднее в Дальневосточном банке. Эти офисы работают по правилам бирюзовой организации<sup>47</sup> — менеджеров здесь называют

---

<sup>45</sup> Великие по собственному выбору. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

<sup>46</sup> Лалу Ф. Открывая организации будущего. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

<sup>47</sup> Бирюзовая организация — описанный Ф. Лалу тип самоуправляемых, эволюционирующих организаций. Характеризуется наличием хорошо

коучами, а сотрудников вовлекают в процесс самоуправления — и полностью концентрируются на удовлетворенности клиентов, а не на показателях финансовой эффективности, придерживаясь девиза «действовать здесь и сейчас» в интересах потребителей<sup>48</sup>. Сбербанк первым среди российских компаний создал внутренний институт карьерного консультирования, поддерживающего сотрудников в их карьерном развитии и карьерных переходах внутри большой организации.

### Лидерская практика № 3. Сначала данные

Наши атлетические лидеры продемонстрировали значительную смелость при запуске крупных пилотных проектов, таких как создание авиакомпании-лоукостера «Победа» или освоение Приразломного месторождения на арктическом шельфе, но их кажущиеся поспешными решения *основаны на данных*. Наши герои сделали такой подход частью оргкультуры своих организаций. Менее чем за три года Савельев превратил «Аэрофлот» из организации доинтернетной эпохи в управляемую на основе данных компанию. Так, «монитор руководителя», о котором мы говорили выше, предоставляет топ-менеджерам свыше 400 показателей онлайн.

### Лидерская практика № 4. Развиваю себя, развиваю других

Поиск знаний — смелое путешествие, для которого требуются заинтересованные, открытые новому и хорошо подготовленные

---

осознаваемой всеми участниками цели, активным использованием самоуправления без многоуровневой иерархии, доверием к сотрудникам и отказом от сложных систем контроля, высоким уровнем личной ответственности и эмоциональной вовлеченности сотрудников в работу организации как целого. *Прим. ред.*

<sup>48</sup> Материалы sberbanktv.ru.

сотрудники. Атлетические лидеры помогают им удерживать фокус на *просвещении и самосовершенствовании*. Сбербанк инвестирует сотни миллионов долларов в обучение сотрудников — от языковых курсов до лучших программ MBA в Лондонской школе бизнеса и INSEAD. Именно Греф решил построить в Подмоскowie кампус Корпоративного университета Сбербанка, рассчитанного на ежегодный прием шести тысяч студентов. Просветительские усилия Грефа направлены не только на сотрудников. Так Сбербанк открыл уникальную школу программирования, где может учиться любой желающий. Саморазвитие атлетических лидеров не ограничивается приобретением новых знаний. Они возводят самосовершенствование в культ внутри своих организаций. В одном из интервью Греф поведал, что на его рабочем столе лежит индивидуальный план развития на текущий год, напоминающий о личных «зонах развития». Валерий Каткало, в недавнем прошлом ректор Корпоративного университета, подтверждает: «Если вы не учитесь постоянно, то не чувствуете себя комфортно в Сбербанке»<sup>49</sup>.

## Метапрактика 2. Курс на движущуюся цель

*Курс на движущуюся цель* — это естественный ответ атлетических лидеров на экстремальную турбулентность, с которой они сталкиваются. Эта метапрактика позволяет реализовать одну из хрестоматийных лидерских функций: снизить для сотрудников уровень неопределенности в настоящем и будущем, задать курс развития, распределить ресурсы, замотивировать и взбодрить команду. В традиционной модели «командование — контроль — кнут — пряник»

---

<sup>49</sup> Из интервью авторам книги.



лидеры устанавливали долгосрочные и краткосрочные цели, составляли годовые и пятилетние бюджеты, представляли годовые и пятилетние инициативы. Все эти методы сохраняются, хотя атлетические лидеры отдают предпочтение менее ортодоксальным практикам, которые мы опишем ниже.

### **Лидерская практика № 5. Ясное эволюционирующее видение**

Лидерское видение (создание картины предпочитаемого будущего организации) — мощный классический инструмент управления знаниями сотрудников. Атлетические лидеры активно используют этот инструмент, но несколько иначе. Для них видение — постоянно прогрессирующая работа и одна из главных задач, основанная на амбиции, экспериментировании и рефлексии. Видение компании эволюционирует вместе с ее средой, но в любой момент оно должно оставаться кристально ясным. За пять лет образ «Аэрофлота», с точки зрения Савельева, эволюционировал от «клиентоориентированной компании» до «самой эффективной европейской авиакомпании», пройдя стадии «компания с высоким уровнем сервиса» и «перевозчик премиум-класса». И на каждом этапе CEO уделял большое внимание оценке конкретного момента, упорно популяризируя внутри компании данный подход. Естественная способность к адаптации помогает лидерам-атлетам избегать одной из ловушек, в которую часто попадают руководители, — заикленности на утратившем актуальность видении.

### **Лидерская практика № 6. Одежка на вырост**

Известен метод мотивирования, изобретение которого приписывают ирландцам, отчего его называют иногда «ирландской прокрастинацией». Когда вы стоите перед забором и сомневаетесь,

можете ли вы через него перебраться, нужно просто перебросить через него шляпу, и это подтолкнет вас к более активному поиску решения. В отличие от руководителей «пятого уровня», описанных Дж. Коллинзом<sup>50</sup>, атлетические лидеры не придерживаются принципа «сначала *кто*, а потом *что*», привлекая сотрудников к постановке целей. Напротив, лидеры-атлеты устанавливают высокую планку «на уровне мировых рекордов» и предоставляют сотрудникам возможность самим придумать, как ее покорить. Первой реакцией может быть шок, но вскоре они берут на мушку обозначенную мишень, начинают обсуждать возможности ее достижения и отправляются выполнять задание. Когда в 2010-м Дюков представил в «Газпром нефти» Стратегию-2020, многие руководители восприняли ее как сюрреалистическую. Но он был непреклонен и попросил разработать план ее реализации. Топ-менеджеры начали размышлять над этим, провели серию встреч и вскоре сочли стратегию реальной. За три года ее необходимо было обновить, чтобы повысить отдельные цели.

В то же время атлетические лидеры не страдают синдромом «невозвратных затрат». Они с готовностью отказываются от программ и целей, которые не могут быть достигнуты или утратили актуальность. «Газпром нефть» не стала приобретать нефтеперерабатывающие заводы в Западной Европе, когда условия рынка и экономические санкции отрицательно сказались на достижимости этой цели. Сбербанк также пересмотрел свои планы по международной экспансии. Подобная смена ориентиров вызывает у сотрудников стрессовую реакцию, но руководители считают такую практику естественной и полезной для роста и развития организации. Вот что говорит по этому поводу Дюков:

---

<sup>50</sup> Коллинз Дж. От хорошего к великому. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017.

«Стресс полезен для компании так же, как и для отдельного человека. Это смена обстановки. Необходимость работать в новых условиях помогает развивать навыки и сплачивает команду».

### **Лидерская практика № 7. Соединяю несоединимое**

Александр Торбахов, экс-руководитель блока «Розничный бизнес», говорил: «Греф хочет, чтобы мы постоянно преследовали взаимоисключающие цели. Например, он хочет одновременно больше инноваций и больше безопасности или лучший клиентский сервис при значительно меньших затратах. Многих это ставит в тупик, но в конце концов все получается». Атлетические лидеры не принимают во внимание ставшие традиционными для бизнеса такие дихотомии управления, как «низкая стоимость против дифференциации», «качество против объема» и «инновации против дисциплины». Они стремятся достигнуть обеих целей одновременно и мобилизуют свои компании на движение сразу к двум противоположным концам спектра.

### **Лидерская практика № 8. Волшебная пилюля**

Лидеры-атлеты помогают сотрудникам справляться с турбулентностью, предлагая им готовые фреймы мышления, понятия и инструменты. Часто они заимствуют их у других лидеров, консультантов или преподавателей бизнес-школ, но внедряют их с присущей им страстью, излучая убежденность в том, что все проблемы исчезнут волшебным образом. Через какое-то время на смену старой «пилюли» приходит новая, но цель уже достигнута: сотрудники снова обретают уверенность в способности руководителя — и своей собственной — преодолеть проблемы. Они уже овладели новым инструментом и не позволили организации стоять на месте. Греф, самый энергичный «волшебник» среди

наших героев, регулярно предлагает Сбербанку новые фреймы. В разное время в роли таковых выступали «обучающая организация», «шесть сигм»<sup>51</sup>, «бирюзовая организация», «эмоциональный интеллект», Big Data, «искусственный интеллект», agile, «цифровая трансформация».

## Метапрактика 3. Гибкие лонжи

Название данной метапрактики, которую атлетические лидеры используют для управления, пришло из советского детства. На прогулках часто можно было встретить детей в лонжах — приспособлениях наподобие вожжей, позволяющих ребенку свободно двигаться, а родителям — контролировать его перемещения. Аналогично атлетические лидеры предоставляют своим прямым подчиненным свободу действий, однако контролируют их и вмешиваются, если им кажется, что те приняли неверное решение. Атлетические лидеры понимают, что невозможно построить компанию мирового уровня в одиночку, и окружают себя большими группами и расширенными командами руководителей. Управленческий состав Греха в Сбербанке включает около 250 человек, а Дюков приглашает на регулярные «расширенные заседания правления “Газпром нефти”» до 150 руководителей. Однако в этих компаниях отношения «лидер — команда» выстраиваются не по рецептам из книг о вовлекающем

---

<sup>51</sup> Шесть сигм (*англ.* six sigma) — концепция управления производством, основанная на внедрении улучшений исходя из измеряемости любых данных. Разработана в 1986 году в корпорации Motorola и нашла широкое применение во многих сферах бизнеса. Сигма — знак, который в статистике называют стандартным отклонением значений в общей совокупности.

*Прим. ред.*

лидерстве и эмоциональном интеллекте. Продолжая спортивную аналогию, можно сказать, что наши герои действуют скорее как требовательные капитаны своих команд, нежели как мудрые и внимательные тренеры. Лидеры-атлеты сосредоточены на игре — бизнесе, а не на людях, с которыми играют. Они ставят цель и приглашают других работать вместе для ее достижения.

### **Лидерская практика № 9. Делай как я**

Атлетические лидеры — игроки активные, они управляют своими командами, устанавливая высокие стандарты и соответствуя им. Усердно работают и требуют того же от других. Постоянно учатся и ожидают, что остальные следуют их примеру. Экспериментируют и хотят, чтобы и другие осваивали что-то новое. Тренируются, демонстрируют феноменальную выносливость и рассчитывают, что другие будут работать так же усердно, как и они. Греф — яркий тому пример. Как говорят его коллеги, он работает иногда по 16 часов в день, читает сотни книг в год, бегает по утрам и при этом находит время для благотворительности и общественной работы. По словам экс-председателя Московского банка Сбербанка Олега Смирнова, «работа для Грефа как учеба в лучшей бизнес-школе. Этот опыт сделал из меня совсем другого руководителя»<sup>52</sup>.

### **Лидерская практика № 10. Динамическая автономия**

Атлетические лидеры предоставляют сотрудникам значительную автономию, но моментально вмешиваются, если что-то идет

---

<sup>52</sup> Из интервью авторам книги.

не так. Описывая свой стиль лидерства как «демократически-авторитарный», Савельев объясняет:

«Я управляю на основе “отклонений”. Если я не вижу отклонений в худшую сторону, я сижу спокойно. Если возникает проблема, я погружаюсь в нее».

Касперский говорит, что уделяет много внимания подбору сотрудников, с тем чтобы позднее позволить им действовать самостоятельно. Но, по словам одного из топ-менеджеров, тот контролирует все основные процессы в компании и всегда «держит руку на пульсе».

### **Лидерская практика № 11. Конкуренция внутри**

Атлетические лидеры верят в трансформирующую силу конкуренции и поощряют соперничество между подразделениями организации и даже между их руководителями. Пройдясь по офисам Сбербанка или «Аэрофлота», вы увидите фотографии «работника месяца», «пилота номер один», «лучшего бортпроводника». Ежеквартально составляются рейтинги региональных подразделений Сбербанка, а персонал с интересом ждет результатов. Один из лидеров-атлетов сказал: «Наши люди не слишком зрелые. Они, как дети, нуждаются во внешнем стимуле, чтобы оставаться сконцентрированными и результативными. Конкуренция — одно из лучших средств для этого. Вот почему я внедряю ее на всех уровнях организации». Безжалостные к себе, такие лидеры не боятся оказать дополнительное давление на сотрудников, даже рискуя потерять кого-то из них.