

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Обращение к читателю ( <i>Гор Нахапетян</i> )	ix
Советники действительные и тайные ( <i>Михаил Кларин</i> )	xiii
Предисловие автора к русскому изданию	xvii
Введение	1
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ</b>	
Что общего у $P$ и $K$ ?	17
Типичный $P$ . Кто это?	41
<b>ЧАСТЬ ВТОРАЯ</b>	
Что движет $K$	55
Типичный $K$ . Кто это?	85
Типы $K$	133
<b>ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ</b>	
Советы для $P$	181
Советы для $K$	236
Благодарности	281
Библиография	283
Именной указатель	287

## ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ

Эта книга будет одинаково интересна как опытным предпринимателям и менеджерам, так и начинающим управленцам. Первые увидят в ней знакомые ситуации и роли. Вторые с ее помощью проанализируют свои сильные и слабые стороны и определят, в каком качестве они могли бы быть наиболее эффективны: в качестве «первого лица» — очевидного лидера, принимающего стратегические решения и несущего бремя ответственности за них, в том числе перед сотрудниками, партнерами и общественностью, или как «второе лицо» — лидер теневой, признанный только членами организации, следующий за решениями «первого» и приводящий в движение корпоративный механизм.

Многие компании прекращают свое существование, еще не успев завоевать известность и место на рынке. Зачастую причина тому банальна: основатели либо вовсе не обсудили роль каждого из них в структуре организации, либо не смогли договориться об этом. В результате ни один из амбициозных руководителей не желает соглашаться на вспомогательную роль, каждый пытается претендовать на абсолютную власть. Так возникает конфликт, переходящий в открытое противостояние. Очевидно, что это не идет на пользу общему делу. Через этот кризис пришлось пройти некоторым из выпускников Московской школы управления СКОЛКОВО, за профессиональной судьбой которых я слежу. И им, и всем другим молодым предпринимателям нужно как можно раньше понять, что речь здесь

не об амбициях, а о природной данности: кто-то пишет хорошую музыку, кто-то делает операции на сердце, кто-то придумывает и направляет, кто-то воплощает идеи. Есть художник и есть муз: в этом союзе каждый согласен со своей ролью и доволен ею, стремление к успеху обоюдно, и каждый вносит посильный вклад в него. Точно так же должно быть и в бизнесе.

Чтобы осознать свою роль, свое призвание, находиться в комфортной рабочей зоне, необходим не только самоанализ, но и постоянный диалог, обмен идеями и ощущениями, известная доля служебной искренности. И это универсальное правило для компаний любого профиля, любого размера, с любым объемом капитала. Информационный поток внутри организации схож с кровеносной системой человеческого организма. Если мозг получает недостаточно кислорода, он не может полноценно работать, полностью справляться с рабочей нагрузкой. Но самое ужасное происходит тогда, когда не выдерживает и разрывается сердце компании. Утаивание или искажение сведений любого характера ведет к образованию информационных тромбов. Как следствие, руководитель не может составить полную картину происходящего и принять эффективное решение, не может просчитать последствий. Такое положение вещей равносильно блужданию в темноте и рано или поздно обернется крахом компании. «Вторые лица» нужны как раз для того, чтобы следить за чистотой сосудов: проводить информацию от руководителя к подчиненным и наоборот. Как видите, это жизненно важная функция. Фактически помощники выступают в роли миссионеров: обращают сотрудников в корпоративную веру и следят, чтобы никто не сбился с пути. Их задача — убедиться, что новые люди, приходя в штат, способны правильно трактовать их сигналы и смогут влиться в корпоративную культуру. И это очень творческая работа, которая может приносить удовольствие, нисколько не обременяя. Но такой сценарий

## Обращение к читателю

возможен лишь в том случае, если вы не кривите душой и не переступаете через себя. То есть, по большому счету, если в вас и в вашем лидере живет одна душа художника. Я убежден, что лидер в принципе не может стоять обособленно, не может действовать сам по себе. Единственный автономный элемент не является системой — чтобы создать систему, нужны как минимум два человека, связанные доверием — личным и профессиональным. «Второе лицо» всегда слышит намерения руководителя, доносит их до подчиненных всех уровней, заражает его идеями всю компанию.

Автор этой книги, топ-менеджер всемирно знаменитого рекламного агентства Saatchi & Saatchi Ричард Хитнер, опираясь на свой опыт и опыт большого числа менеджеров различного профиля, подготовил беспрецедентное по глубине и охвату исследование феномена «второго лица» в компаниях. Я искренне желаю вам внимательно и вдумчиво прочесть эту книгу. Она дополнит те знания в области управления, которые предлагаются в Московской школе управления СКОЛКОВО и других бизнес-школах или же получены вами опытным путем.

*Гор Нахапетян,  
председатель Совета выпускников  
Московской школы управления СКОЛКОВО*