



ДЖЕЙМС КЕРР

НАСЛЕДИЕ 15 УРОКОВ ЛИДЕРСТВА ОТ ALL BLACKS, САМОЙ УСПЕШНОЙ СПОРТИВНОЙ КОМАНДЫ В МИРЕ



Джеймс Керр

**Наследие. 15 уроков лидерства
от All Blacks, самой успешной
спортивной команды в мире**

«Азбука-Аттикус»

2013

УДК 796.333+159.92
ББК 75.575+88.4

Керр Д.

Наследие. 15 уроков лидерства от All Blacks, самой успешной спортивной команды в мире / Д. Керр — «Азбука-Аттикус», 2013

ISBN 978-5-389-19900-2

Сложные времена требуют новых решений. В своем мировом бестселлере Джеймс Керр проникает в сердце самой успешной спортивной команды в мире – сборной Новой Зеландии по регби All Blacks – в поисках ответов на вопросы: как становятся лучшими? Как поддерживать высочайший уровень и не терять боевой дух, даже если что-то пошло не так? Что нужно, чтобы оправиться после неудач и достичь новых высот? Это книга о том, как руководить командой, организацией, бизнесом, – но в первую очередь о том, как руководить своей жизнью. Чем чемпионы отличаются от обычных людей? Чемпионы делают больше, чем от них требуется. Им не сложно подмести за собой в раздевалке. Они знают, что такое быть достойными предками для будущих поколений – сажать деревья, которых сами никогда не увидят. Создавать наследие. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 796.333+159.92
ББК 75.575+88.4

ISBN 978-5-389-19900-2

© Керр Д., 2013
© Азбука-Аттикус, 2013

Содержание

Вызов	7
I	9
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Дж. Керр

Наследие

15 уроков лидерства от All Blacks, самой успешной спортивной команды в мире

James Kerr

Legacy: 15 Lessons in Leadership

What the All Blacks Can Teach Us About the Business of Life

Впервые опубликовано в Великобритании в 2013 году издательством Robinson, импринтом Little, Brown Book Group

Перевод с английского Эрики Воронович

На суперобложке: Состав All Blacks перед матчем против сборной Австралии в рамках Кубка трех наций. Стадион Eden Park, Окленд, Новая Зеландия, 6 августа 2011 года.

© Phil Walter/Getty Images

© James Kerr, 2013

© Воронович Э., перевод на русский язык, 2021

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2021

Азбука Бизнес®

* * *

Если за всю жизнь вы прочтете лишь одну книгу о лидерстве, выбирайте эту. Она великолепна.

Кевин Робертс, генеральный директор Saatchi & Saatchi

Прекрасно написано, великолепные наблюдения, верно до мозга костей. Эта книга мудра и полна открытий: идеальное руководство по эффективному лидерству. Прочитайте ее.

Антон Оливер, экс-капитан All Blacks

Очень вдохновляющее чтение для любого руководителя. О сборной Новой Зеландии по регби – как они создавали команду, выстраивали внутреннюю культуру, добивались успеха на протяжении многих лет.

Томас Саммелвуо, главный тренер сборной России по волейболу

Весьма информативно... Я рекомендую эту книгу всем, кто занимается развитием высокоэффективных команд в спорте или бизнесе.

Стюарт Ланкастер, тренер сборной Англии по регби в 2011–2015 гг.

Для тех, кто ищет подлинные секреты работы с командной культурой, эта книга – просто манна небесная... Поразительные прозрения... Замечательно.

Daily Telegraph

Превосходно!

Irish Independent

Книга, от которой невозможно оторваться.
Bloomberg

Это прорыв.
The Independent

Джо Джо
Всем, кто пришел до нее,
и всем, кто придет после

Kua hinga te tōtara haemata i te wao nui a Tāne.
Могучее дерево упало в лесу Тане.

Для исключительного успеха нужны исключительные
обстоятельства.

Уэйн Смит, бывший помощник главного тренера All Blacks

ВЫЗОВ

Когда команда соперника выстраивается напротив All Blacks – национальной сборной Новой Зеландии по регби, – они оказываются лицом к лицу с хакой – ритуальным танцем, вызовом, который одни воины бросают другим. Маори¹ верят, что хака призывает из-под земли в душу человека наших предков – *тиипуна*. Прося помощи в битве, их призывают звуком *нгунгуру*, похожим на глухой гул землетрясения:

*Это смерть! Это смерть!
Я могу умереть! Я могу умереть!
Это жизнь! Это жизнь!
Я смогу выжить! Я смогу выжить!*

Соперники встречают хаку по-разному. Некоторые пытаются не обращать на танец внимания, другие делают шаг вперед, но большинство стоят плечом к плечу и смотрят. Как бы соперники ни реагировали внешне, для себя они осознают, что перед ними не просто полтора десятка игроков. Они оказались лицом к лицу с культурой, самосознанием, духом, системой верований, а еще с коллективной целью и уровнем страсти, с которыми они доселе не сталкивались.

Зачастую к моменту, когда хака достигает кульминации, соперники уже проиграли. Ибо регби, подобно бизнесу, да и почти всему в жизни, – это игра, которая ведется в голове.

All Blacks – самая успешная команда за всю историю регби. И даже за всю историю спорта. Они – действующие обладатели Кубка мира², а за период профессиональной игры на их счету просто невероятное количество выигранных матчей – свыше 86 %.

Как All Blacks этого добиваются?

В чем секрет их успеха?

В чем их конкурентное преимущество?

Чему у них можно научиться?

В июне 2010 года мы с фотожурналистом Ником Данцигером получили пятинедельную аккредитацию на тренировочную базу All Blacks во время подготовки команды к Кубку мира. Мне повезло познакомиться с невероятной культурой высокой эффективности изнутри. Я понял, что их методы можно применить для создания вдохновляющей и эффективной модели лидерства в других сферах деятельности.

В феврале 2013 года я вновь встретился с бывшим тренером сборной сэром Грэмом Генри и его главными помощниками Уэйном Смитом и Гилбертом Энокой, сыгравшими основную роль в успехе All Blacks на Кубке мира³, и задал им несколько вопросов, касающихся лидерства. Кроме того, я общался с культовыми ветеранами All Blacks, со специалистами по рекламе, консультантами по кадровым вопросам и вопросам управления и взаимодействия, преподавателями, дизайнерами и юристами, сотрудничавшими со сборной, а также с психиатрами, психологами и физиотерапевтами, с оперным певцом, летчиком, выполняющим фигуры высшего пилотажа, и экспертами по племенным обычаям, языкам и верованиям маори. В этом исследовании я поделился и собственным опытом бренд-сторителлинга, изменения организа-

¹ Маори – коренное население Новой Зеландии. – Здесь и далее прим. ред.

² All Blacks выигрывали Кубок Уэбба Эллиса в 1987, 2011 и 2015 годах. В 2019-м они уступили сборной Англии в полуфинале.

³ Кубок мира 2011 проходил в Новой Зеландии, в финале All Blacks одержали победу над сборной Франции со счетом 8:7.

ционной культуры и рабочего взаимодействия в ходе работы с всемирно известными компаниями, в попытке найти объяснение выдающемуся успеху All Blacks и применить его принципы к собственному бизнесу и собственной жизни.

То, что я узнал, и легло в основу этой книги.

Хака напоминает нам о недолговечности и хрупкости наших жизней. О том, как мало времени всем нам отпущено. И о том, как много еще нужно сделать.

Хака напоминает:

Наше время пришло.

Джеймс Керр

I

Характер

*Waiho mā te tangata e mihi.
Пусть твои добродетели
восхвалит кто-то другой.*

УБЕРИ ЗА СОБОЙ

Никогда не становись слишком великим для незначительных, но необходимых дел.

Новая Зеландия – Уэльс, Карисбрук, Данидин, 19 июня 2010 года

«В Карисбруке холодно, – говорит центр All Blacks Конрад Смит. – На этом антарктическом ветрище можно себе яйца отморозить». На плакатах с рекламой матча написано: «Добро пожаловать в Дом боли»⁴.

Главный тренер сборной Грэм Генри прогуливается вместе с женой Ревин перед матчем. Это ритуал. Его помощники, Уэйн Смит и Стив Хансен, разговаривают в столовой отеля с менеджером Дарреном Шендом. Гилберт Энока, тренер по развитию психологического потенциала, говорит с игроками. Их босоногий гуру.

Наверху менеджер по экипировке Эррол Коллинз по прозвищу Посс, или Опоссум, начинает раскладывать регбийки.

Такой Посс есть в каждой команде. На первый взгляд его обязанность – следить за экипировкой. От защиты на ворота до тренировочных мячей, от курток для разминки до жвачки, от тренировочных гетр до житейского совета. Он заботится об игроках. В день матча он раскладывает черные регбийки.

В языке маори есть слово *таонга*, означающее «сокровище». Черная форма – это таонга, священный предмет.

Та самая черная форма с серебристым папоротником.

Еще с 1905 года, когда «Первые» All Blacks штурмом взяли Европу, черная форма стала олицетворять дух и надежды нации этого маленького островного государства. За последние сто с лишним лет она претерпела множество изменений. Ее больше не шьют вручную, исчезли завязки у ворота, теперь это настоящие гладиаторские доспехи современного дизайнера из плотно прилегающей, впитывающей влагу ткани. Но суть остается прежней: эта форма – символ успеха, тяжелого труда и способности новозеландца, пожертвовав многим, приложив все усилия и профессиональное мастерство, стать лучшим в мире.

Успешные лидеры сочетают гордость и смирение. Абсолютную гордость в поведении и абсолютное смирение перед величием поставленной задачи.

Пообедав пораньше запеченным картофелем с курицей, игроки по двое-трое поднимаются вверх. Капитан Ричи Маккоу, Киран Рид, Тони Вудкок, Брэд Торн, Джо Рокококо... Избранные.

Они забирают свою награду – черные шорты, черные гетры с тремя белыми полосками и черные регбийки с серебристым папоротником. Игроки надевают форму, их лица становятся серьезными. Они – All Blacks.

⁴ Официальное название стадиона – The Brook, но в народе его прозвали House of Pain. Открытый в 1883 году стадион принял 38 тестовых матчей All Blacks, в которых хозяева уступили лишь пять раз.

«До сих пор вспоминаю первую регбийку Ричи Маккоу. Он зарывался в нее головой секунд сорок пять, а то и целую минуту, когда надевал ее», – говорит Гилберт Энока.

Сегодня Маккоу играет девяносто первый матч.

«Нам недостаточно просто выиграть у валлийцев. Победа должна быть крупной», – говорит комментатор.

На стадионе пивные банки ударяются о рекламные щиты, глухо шумит пролетающий вертолет. Кто-то продает футболки.

Маккоу выходит из автобуса. Раздается громкий крик – *паухири*, традиционное приветствие маори. Одинокий мужчина-маори держит в руках копьё *таиаха*. Фотоаппараты слепят вспышками.

Маккоу принимает вызов от лица команды.

Женщины падают в обморок. Как и мужчины.

All Blacks отправляются в сторону раздевалок.

Под трибунами стоят столы на козлах: на них бинты и миски с высокоуглеводными перекусками. На стене флаг Новой Зеландии – Юнион Джек и Южный Крест.

Никакой наигранности. Команда готовится молча, многие надели наушники. Наверху тридцать пять тысяч голосов скандируют: «Блэк! Блэк! Блэк!»

Тренеры не торопятся выходить, пока игроки готовятся. Никто не произносит воодушевляющих речей. Пару слов одному, ободряюще хлопнут по спине другого. Теперь все зависит только от самих игроков. От того, что значит «быть командой».

Разговоры закончены. Время играть в регби.

Это день Дэна Картера, один из его лучших дней. Плеймейкер новозеландской сборной совершает две попытки, вторую из которых будут снова и снова пересматривать до тех пор, пока люди любят регби. Он зарабатывает 27 очков. Идеальная десятка. Позже в газетах напишут: «Валлийцам было нечем ответить».

All Blacks побеждают со счетом 42:7.

Картер снова показал, что незаменим. Но на самом деле пришло время Ричи Маккоу. На сегодняшний день, по статистике, он считается самым успешным капитаном за всю историю All Blacks.

В раздевалке выпивка течет рекой.

Помещение постепенно наполняется и журналистами, и политиками, и спонсорами, их сыновьями и даже друзьями сыновей. Доктор Дэб⁵ накладывает швы. Ричи Маккоу выходит к прессе. Несколько нападающих дрожат в больших баках со льдом – ультрасовременная техника восстановления. Играет рэп, затем – регби.

Через некоторое время менеджер Даррен Шенд аккуратно очищает раздевалку от посторонних.

Остается только команда. Святая святых. Маккоу, Рид, Торн, Смит, Картер, Дэгг, Мулиаина. Имена уже нарицательные. Сгрудившись на скамейках, они похожи на великовозрастных школьников.

Они проводят разбор полетов.

Ведет собрание Милс Мулиаина. Получив травму, сегодня он выполняет роль капитана вне поля. Правила такие же, как в *уаре* – маорийском доме собраний, где всем дается возможность выговориться, сказать свою правду и поведать свою историю.

⁵ Доктор Дэб Робинсон проработала с All Blacks семь лет, также работала с женской сборной Новой Зеландии Black Ferns, в 2018 году стала первой женщиной, представляющей новозеландское регби в Совете World Rugby.

Мулиаина передает слово помощнику тренера Стиву Хансену по прозвищу Шэг, прямолинейному и скупому на похвалы. Он говорит, что было неплохо, но недостаточно хорошо. Необходимо изрядно поработать над коридорами. Чтобы они были надежными. Не отдавать их сопернику так просто. Не поддаваться эмоциям. Не торопиться. Впереди важные матчи.

Он передает слово Уэйну Смиту, другому помощнику тренера. Смити худой и подтянутый, с пронизательным взглядом. Он разбирается в людях, знает, как они мыслят и работают и как добиться от них наилучшего результата. Свою команду он видит насквозь. Предельно четко изложив несколько моментов, он передает слово Гилли, доктору философских наук Нику Гиллу, тренеру по физической подготовке, а тот в свою очередь передает слово «Теду» – Грэму Генри, главному тренеру сборной. Генри невысок и остроумен. Его саркастические замечания не всегда попадают в телепрограммы. Он здесь главный, распорядитель, Свенгали, чьей воле подчиняются все участники представления.

Главное испытание – в том, чтобы постоянно совершенствоваться, неустанно становиться лучше, даже когда ты уже лучший. Особенно когда ты уже лучший.

Генри поздравляет Маккоу с тем, что тот стал самым успешным капитаном за всю историю All Blacks, а затем напоминает команде, что у них впереди еще много работы. Много упорной работы.

Мулиаина напоминает игрокам, чем им пришлось пожертвовать ради того, чтобы оказаться в этой комнате. И наконец, предлагает выпить за Маккоу:

- За шкипа⁶!
- За шкипа! – поддерживают тост все присутствующие.
- Отлично, парни, – отвечает он. – Продолжаем!

Это тот самый момент, когда происходит такое, чего не ждешь.

Двое титулованных игроков, один из которых дважды назван лучшим по итогам года, берут по метле с длинной ручкой и начинают подметать пол, загоняя грязь и пыль в угол.

И пока вся страна пересматривает повторы, а школьники засыпают, мечтая о славе All Blacks, сами All Blacks убирают за собой раздевалку.

Подмети пол.

Подмети тщательно.

Чтобы никому не пришлось этого делать за тебя.

Потому что никто не должен заботиться об All Blacks.

All Blacks заботятся о себе сами.

«Это пример личной дисциплины, – говорит Эндрю Мертенс⁷, бывший полузащитник веера национальной сборной (сами новозеландцы называют их «первый пять восьмых»⁸) и второй из игроков, принесших All Blacks больше всего очков за всю историю команды. – Ты не ждешь, что кто-то сделает твою работу за тебя. Учишься не надеяться, что тебе принесут все готовое. Если у тебя есть личная дисциплина в жизни, то и на поле ты организованнее. Хочешь, чтобы игроки действовали сообща, – добейся, чтобы они захотели этого. Никому не нужна группа одиночек. Это не принесет победы в каждом матче, но, безусловно, сплотит команду в долгосрочной перспективе».

⁶ В англоязычных странах в разговорной речи лидера команды принято называть шкипером, а не капитаном.

⁷ Провел 70 матчей с 1995 по 2004 год и заработал 967 очков для All Blacks.

⁸ В 1903 году капитан All Blacks Джимми Дункан решил переместить одного игрока нападения к защитникам так, что первый пять восьмых мог решать, играть через защитников или отдать мяч игрокам нападения. Второй пять восьмых в новозеландской системе – это игрок под номером 12. Таким образом, по устоявшейся в Новой Зеландии системе внешний и внутренний центры относятся к разным категориям (пять восьмых и три четверти).

Собравшиеся вместе талантливые одиночки, которые не следуют личной дисциплине, в конце концов неизбежно проиграют. Потому что характер берет верх над талантом.

Винс Ломбарди, легендарный тренер американского футбольного клуба Green Bay Packers, принял руководство командой, когда она переживала отнюдь не лучшие времена, годами занимая последние строчки в рейтинге Национальной футбольной лиги, и даже преданные болельщики уже не надеялись на лучшее. Ломбарди пришел в клуб в 1959-м. Два года спустя команда стала чемпионом НФЛ, затем снова завоевала титул в 1962 и 1965 годах, а в 1966 и 1967 годах выиграла Суперкубок.

В основу его успеха легла «модель Ломбарди», как он сам ее называл. Начиналась она с простого утверждения:

Эффективным лидером можно стать, лишь как следует узнав себя.

Для него все начинается с самопознания, с великого «я есмь», с глубокого осознания и принятия личных ценностей. Это стало основой его личного успеха и успеха его команд.

Ломбарди был убежден, что именно познание себя позволяет развивать характер и цельность личности, а уже из них вырастают лидерские качества.

Джон Кабат-Зинн в книге «Куда бы ты ни шел, ты уже там» (Wherever You Go, There You Are) рассказывает историю архитектора, визионера и философа Бакминстера Фуллера.

Мучаясь от депрессии и мыслей о самоубийстве, Фуллер задал себе несколько вопросов, изменивших его жизнь полностью:

Каково мое место в мире? Есть ли дело, которое мне по силам и которое не сделает никто, если я не возьму ответственность за него на себя?

Эти же вопросы вдохновили Ломбарди и могут, в свою очередь, вдохновить нас. Дело может быть абсолютно любым, не важно, ответственность ли это за команду, компанию, жизни множества людей или просто уборка в раздевалке. В любом случае все начинается с характера, а характер – со смирения. В начале каждого сезона Ломбарди поднимал вверх мяч и произносил: «Господа, это мяч»⁹.

Под руководством Джона Вудена баскетбольная команда UCLA Bruins семь лет подряд начиная с 1967 года выигрывала национальный студенческий чемпионат США. По словам писательницы Клаудии Лютер, в начале каждого сезона Вуден собирал команду в раздевалке. Они сидели там долго, даже слишком долго, и учились надевать носки:

Проверим пятку. Нам совершенно не нужно, чтобы она где-то сбилась даже немного... Если она сбилась, значит, вы сотрете ноги до волдырей и непременно потеряете игровое время. И если вы играете достаточно хорошо, то за потерю вами игрового времени вашего тренера могут уволить.

Этот урок на самом деле связан не с волдырями или потерей игрового времени и увольнением тренера. Он о том, что надо как следует усвоить азы, тщательно проработать детали, заботиться о себе и о команде. Это смирение.

«Для победы нужен талант. Чтобы повторить победу, нужен характер», – говорил Джон Вуден.

⁹ В книге «Когда гордость еще имела значение: жизнь Винса Ломбарди» (When Pride Still Mattered: A Life of Vince Lombardi) Дэвид Мараннис пишет, что легендарный тренер в своей работе руководствовался тем, что игрок – это чистый лист, без какого-либо прошлого опыта, так что начинал с самых базовых определений вроде ставшей крылатой фразы «Господа, это мяч», которую произносил, показывая мяч.

Как и главный тренер All Blacks Грэм Генри, Вуден был преподавателем. И это не случайное совпадение.

Еще один выдающийся человек, американский футбольный тренер Билл Уолш, также считал себя в первую очередь преподавателем и лишь потом – лидером.

С 1979 по 1989 год Уолш тренировал команду San Francisco 49ers, превратив ее из аутсайдеров в одну из именитых спортивных династий за всю историю американского футбола благодаря все той же философии. Он был твердо убежден, что «без характера ничего не добиться. Характер важен для каждой личности, а общий характер этих личностей – каркас команды-победителя».

Создавай лучшие стандарты для работы, развивай характер спортсменов своего клуба, вводи командную культуру, и, как гласит название книги Уолша, «Пусть счет игры позаботится о себе сам» (The Score Takes Care of Itself).

«Уолш знал, – сказал спортивному журналисту Марку Ризону нынешний тренер сборной Англии по регби Стюарт Ланкастер¹⁰, – что, если у твоих игроков уровень командной культуры будет выше, чем у соперника, вы победите. Так что перестаньте гоняться за результатами, а сосредоточьтесь на команде».

«Перед каждой командой стоит задача – добиться ощущения единства, – говорил Винс Ломбарди. – Потому что обычно важно не насколько хорош каждый отдельный игрок, а насколько хорошо они работают вместе».

*Характер коллектива жизненно важен для успеха.
Сосредоточьтесь на том, чтобы привить правильную командную культуру, и результат не заставит себя ждать.*

Оуэн Иствуд – человек множества талантов. Он представлял юридические интересы All Blacks, а также консультировал сборную ЮАР по крикету, высшее командование НАТО и прочие организации со своей коллективной культурой. Иствуд руководствуется уравнением:

Эффективность = Способности + Поведение

По его словам, поведение человека раскроет либо лучшие, либо худшие его качества, и это работает и с бизнесом, и с командой, и с отдельными людьми. «Лидеры создают нужную среду для правильного поведения. Это и есть их основная роль», – отмечает Иствуд.

Поведение он разделяет на две области: личную и публичную.

К публичной относятся аспекты жизни спортсмена, когда он следует распорядку командной жизни – на тренировке, во время матча, в поездке вместе с командой или во время рекламной кампании. Здесь от него требуются профессионализм, хорошая физическая форма и высокий уровень владения нужными навыками.

Личная – время, которое мы проводим наедине с собой, когда наша интеллектуальная игра заканчивается. Эта игра самая сложная, потому что каждый день мы сталкиваемся с пределами собственных способностей, своими привычками, соблазнами и страхами.

«Лидеры разрабатывают и создают среду, которая и взращивает эффективное поведение, столь необходимое для успеха. По-настоящему умные команды – те, где существует культура, которой обусловлено необходимое поведение», – говорит Иствуд.

«Я размышляю о подобной среде. Не важно, бизнес это или спорт, она должна быть направлена на развитие людей. Если ты даешь развиваться людям, которыми руководишь, твой бизнес станет успешнее. Все дело в создании среды, где это происходит каждый день», – считает Грэм Генри.

¹⁰ Возглавлял сборную Англии в 2011–2015 годах. После невыхода команды на «домашнем» Кубке мира 2015 года из группы подал в отставку, взяв всю ответственность за выступление на турнире на себя.

Каждый день? Да, лидеры организаций по всему миру то и дело пытаются вдохновить людей на изменения. И все поздравляют их с отлично проведенной презентацией, восхищаются придуманным девизом, суют в портфель бренд-бук, а потом возвращаются на свои рабочие места и ничего не делают.

Или же лидеры отчаянно разрабатывают и представляют план действий, выверенный до малейших деталей, но совершенно не понимают концепции, цели или принципов, которые за ним стоят.

Уилл Хогг рассказывает о том, что он сам называет парадоксом «перевода замысла в действие». Хогг – владелец Kinetis, консалтинговой фирмы по вопросам управления с головным офисом в Женеве. Его фирма сотрудничает с главами крупных организаций, внедряя изменения в корпоративной культуре и делая акцент на вовлеченность. Он любит цитировать японскую поговорку:

*Замысел без действия – греза,
Действие без замысла – кошмар.*

По его словам, парадокс в том, что, сколько бы руководство организаций ни считало свои проблемы уникальными, многие изменения сосредоточены вокруг одного – способности (или неспособности) превратить план в действие. Иногда это происходит из-за отсутствия плана как такового. Чаще – из-за неспособности представить замысел в виде простых обыденных действий.

Например, чтобы высшее руководство подмело полы.

По словам Уэйна Смита, талант не играет особой роли. Он говорит уже не об All Blacks, а о Chiefs – команде, в которую перешел после работы с национальной сборной, но принципы применяет те же. «Спортсменов мы отбирали тщательно. Помимо интуиции, опирались на метрики, поскольку в регби существуют статистические данные, которые определяют характер игрока, – именно это мы и искали. Мы отбирали спортсменов, обладающих высокой работоспособностью, выносливых, без склонности к эгоизму и готовых чем-то жертвовать».

Это была выборка по характеру.

«Этос» – греческое слово, означающее «характер». Оно того же происхождения, что и слово «этика», и используется для определения убеждений, принципов, ценностей, кодов и культуры внутри организаций. Это «то, как здесь все устроено», неписанные (а иногда и письменные зафиксированные), правила, нравственный характер той или иной группы людей. Это и место, где мы живем, и наша уверенность в чем-то, и наши моральные устои.

Наши ценности определяют наш характер. Наш характер определяет нашу ценность.

Ценности – фундамент убеждений. Любая организация, существующая хоть сколько-нибудь долгое время, будь то церковь, компания, государство или идеологическое течение, бережно хранит в сердце фундаментальные принципы: «Вера, надежда, любовь»; «Свобода, равенство, братство».

Фундаментом подхода All Blacks к достижению стабильного успеха служит основанная на высоких моральных принципах и целеустремленности культура. Но, как известно любому бизнес-лидеру, слова, обозначающие ценности, например «цельность», «готовность идти на жертвы», «решимость», «творческий потенциал», «умение сотрудничать», «упорство», «ответственность» и прочие, кажутся мощными, лишь когда они абстрактны, а на бумаге выглядят унылыми и банальными. Основная задача – вдохнуть в них жизнь и привнести их в жизни тех, кем вы руководите. Мы еще увидим, что в практике работы All Blacks есть множество

отличных примеров того, как этого добиться. Их руководство – настоящие эксперты в переводе замысла в реальность, а целей – в действия.

По сути, главное конкурентное преимущество All Blacks – это способность управлять командной культурой и основными идеологическими концепциями, объединив личную значимость каждого игрока с высшей целью. Важна самоидентификация команды, не столько то, что делают игроки на поле, а кто они такие, за что борются и в чем видят смысл своего существования.

И наконец, преимущество All Blacks не в количестве игроков. В Англии игроков в регби больше, чем у всех команд мира вместе взятых. И дело совсем не в расовой принадлежности спортсменов, несмотря на неверное представление, сформированное в популярной британской прессе. Брайан Уильямс, первый полинезиец в национальной сборной, начал играть в ее составе только в 1976 году, но к тому времени All Blacks уже одержали множество побед с начала XX века, редко уступая титул. Безусловно, расовое разнообразие помогает, но дело не только в нем.

«Каково мое место в мире? Есть ли дело, которое не сделает никто, если я не возьму ответственность за него на себя?» Бакминстер Фуллер

Дело не в инфраструктуре – или «регбийной лестнице», – хотя эта техническая структура вместе с упорным стремлением «стать одним из All Blacks», безусловно, помогают развивать талант на пути с самых низов к неувядающей славе.

Выдающийся успех игроков All Blacks на поле начинается с особой командной культуры за его пределами. Именно она и есть то самое конкурентное преимущество, на котором и держится успех команды уже больше века.

Стать одним из All Blacks означает стать носителем культурного наследия. Твоя роль – *стать лучшим хранителем регбийки*. Смирение, надежда и ответственность выводят игру на качественно новый уровень. Это и делает All Blacks лучшими в мире.

В этой книге речь идет о том, что дают эти качества лидерам в других сферах.

Возрождение культуры All Blacks в период с 2004 по 2011 год началось с пары фундаментальных вопросов. Что значит играть в национальной сборной? Что значит быть новозеландцем? Эти вопросы и непрерывный поиск ответа на них стали отправной точкой воссоздания ценностно ориентированной командной культуры, стремления к высшей цели.

Такой метод руководства можно назвать «сократическим», поскольку Сократ задавал ученикам вопросы, поиск ответа на которые помогал им избавиться от предрассудков. Цель? Помочь узнать себя, даже если правда окажется неприятной.

Это главный метод руководства All Blacks, и суть его можно кратко выразить маорийской поговоркой:

Waiho kia pātai ana, he kaha ui te kaha.

Много знает тот, кто не боится спрашивать.

Культура, основанная на принципиальных вопросах, которые задаются снова и снова, позволяя отрабатывать навыки, избавляет от нездоровых убеждений. Смирение позволяет задать себе простой вопрос: как можно добиться лучшего результата?

Вместо того чтобы раздавать спортсменам указания, тренеры задают вопросы. Сначала самим себе: «Как можно добиться лучшего результата?», а потом и игрокам: «Что вы думаете об этом?». Подобная культура вопросов и ответов, в которой люди выносят собственные суждения и расставляют внутренние ориентиры, постепенно стала значить все больше. Вопросы, которые лидеры задают сначала себе, а потом команде, положили начало революции в регби.

Слово «решать» в основе своей означает «отсекать». Культура вопросов и ответов All Blacks отсекает нездоровые убеждения, чтобы достичь ясности. Это упрощенная разновидность межличностного руководства в среде обучения, ориентированная на решение проблем адаптивными методами и постоянное самосовершенствование, в которой смирение – невозможность знать все ответы – дает силы.

«Можно наставлять, но я твердо убежден, что не стоит поучать слишком часто. Если веришь в такой подход, придется задавать вопросы, мы пытаемся это делать и получать подробные ответы. Так приходит самопознание», – говорит Уэйн Смит.

«Что произошло бы, если...?»

«Что бы ты сделал в такой ситуации?»

«Как бы ты...?»

«Как насчет...?»

Все эти вопросы в равной мере применимы как к регби, так и к бизнесу. Никто никогда не знает ответа на все вопросы, но задавать их – значит менять сложившуюся ситуацию. Это помогает определить основные ценности и убеждения, а также подталкивает к саморазвитию.

В конце концов, чем лучше задашь вопросы, тем лучше ответы получишь.

All Blacks определенно находятся в исключительной среде. Элитный статус команды, пристальное внимание и предоставленные ресурсы выгодно отличают их, скажем, от торгового персонала из какого-нибудь Вулвергемптона¹¹ или от группы маркетологов из Дулута¹². Они решают разные проблемы, применяют к их решению разные способы и получают за свой труд разное вознаграждение. Однако опыт самой успешной в мире спортивной команды позволяет извлечь из него несколько полезных уроков, основанных на коллективном гуманизме и проявлении здравого смысла. И хотя попытка понять, что же дает All Blacks преимущество, может не дать нам ответов на все вопросы, она позволит нам разобраться с некоторыми важными вопросами, касающимися управления.

¹¹ Город в Англии с населением около 250 000 человек.

¹² Город в США, штат Миннесота, с населением около 85 000 человек.

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.