

НИКОГДА НЕ УПРАВЛЯЙТЕ В ОДИНОЧКУ

**И ДРУГИЕ ПРАВИЛА
СОВРЕМЕННОГО ЛИДЕРСТВА**

**ПРИ УЧАСТИИ
НОЭЛЯ УЭЙРИЧА**

**КЕЙТ
ФЕРРАЦЦИ**

**АВТОР МЕЖДУНАРОДНОГО
БЕСТСЕЛЛЕРА «НИКОГДА
НЕ ЕШЬТЕ В ОДИНОЧКУ»**

МИОО

**Ноэль Уэйрич
Кейт Ферраци**

**Никогда не управляйте в
одиночку и другие правила
современного лидерства**

**Серия «Библиотека лидера (МИФ)»
Серия «МИФ Бизнес»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66978553

*Кейт Ферраци, Ноэль Уэйрич. Никогда не управляйте в одиночку
и другие правила современного лидерства: Манн, Иванов и Фербер;*

Москва; 2022

ISBN 9785001699675

Аннотация

Управление без властных полномочий уверенно становится главной организационной моделью XXI века. Но для большинства менеджеров секрет надежного и качественного применения этой модели по-прежнему остается нераскрытым.

В современных организациях люди, не наделенные официальными полномочиями, часто стоят в стороне, ожидая

своей очереди, когда они наконец смогут вынырнуть на поверхность и начнут выстраивать полезные отношения, вести за собой без власти и в результате добиваться успеха. А между тем работодатели остро нуждаются в том, чтобы все сотрудники активно использовали открывающиеся возможности, проявляли инициативу и создавали ценность для компании. Старомодное командно-административное управление больше не работает.

Эта книга представляет собой пошаговую инструкцию по переосмыслению сотрудничества на рабочем месте. Вы увидите всю мощь совместного развития, по-новому взглянете на важность выражения благодарности, похвалы и празднования успехов, убедитесь, что если мы сможем высечь искру движения за совозвышение на рабочем месте, со временем это может привести к новому движению в общемировых масштабах, — движению за переосмысление наших взаимоотношений друг с другом в целом.

В этой книге, как и в предыдущей («Никогда не ешьте в одиночку»), автор предлагает ряд практических советов, стратегий и идей. Возможно, они применимы не во всех ситуациях и не всем понравятся. Рассматривайте эти предложения не как обязательное руководство к действию, а как набор полезных ресурсов. Попробуйте использовать одну идею, потом другую; посмотрите, что лучше всего подходит именно вам. Благодаря описанным здесь практическим упражнениям вы научитесь противостоять искушению вновь прибегать к власти и контролю, основанным на субординации, и вместо этого объединитесь с другими людьми ради достижения целей, которых можно достичь только сообща.

От автора

Лидерство без власти уверенно становится главной организационной моделью XXI века. Но проблема в том, что для большинства менеджеров секрет надежного и качественного применения этой модели по-прежнему остается секретом. Опрос консалтинговой компании Deloitte показал, что, хотя межфункциональные команды пользуются все большим вниманием и уважением, «всего 21 процент респондентов чувствуют себя экспертами в создании таких команд, и только 12 процентов понимают, как их люди сотрудничают в таких сетях». А так, согласитесь, дела не делаются.

Как я уже говорил, старые правила игры больше не работают. И все же я каждый день наблюдаю, как люди цепляются за них кончиками пальцев. Почему? Да потому, что у них нет ни правил для новой игры, в которую мы уже начали играть, ни инструкций, как играть в нее правильно. Но теперь все изменится.

Эта книга – первая попытка систематизировать эти правила в нашем новом мире труда. Она дает читателям полную, целостную и проверенную методологию достижения успеха в мире, в котором способность вести за собой людей, не имея формальной власти, считается важнейшей компетенцией на рабочем месте. Решения, которые я предлагаю в книге, потребуют от вас пробудиться к новому пониманию концепции лидерства без влияния и адаптировать к этому мышлению новую операционную систему рабочего места, которую я назвал совместным возвышением, или, коротко, совозвышением.

Эта книга – плод более чем десятилетних исследований, наблюдений и тестирований, проведенных коучами, консультантами и научными исследователями Ferrazzi Greenlight,

которые работали и работают с некоторыми величайшими в мире представителями трансформационного лидерства. Правила, практические упражнения и рецепты, описанные в ней, появились на свет во многом благодаря идеям и опыту сотен руководителей компаний, с которыми сотрудничала наша компания, а также огромнейшему числу рядовых сотрудников, которым мы помогали достичь большего.

В рамках исследований для этой книги я взял интервью более чем у сотни СЕО и других топ-менеджеров, с которыми мне посчастливилось встретиться на профессиональном пути. Вы будете слушать их мнение из первых уст на протяжении всего нашего с вами разговора; они дадут полезные советы и поделятся опытом практического применения новых правил работы.

Эта книга для:

- Топ-менеджеров. Они познакомятся с новой эффективной моделью сотрудничества и взаимодействия на высшем уровне компании и в результате смогут создать импульс для изменения поведенческих шаблонов в масштабах всей организации.
- Менеджеров среднего и высшего звена. Им книга поможет прояснить перспективу и приведет к прорывным результатам во всех ранее разрозненных структурах и системах подчинения, снижающих производительность.
- Новых сотрудников компании с очень ограниченными формальными управленческими полномочиями или вовсе без них. Для них книга может стать набором инструментов для демонстрации лидерского потенциала.
- Предпринимателей. Они узнают о новых возможностях командной работы.

Для кого книга

Для топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, которые хотят познакомиться с новой эффективной моделью сотрудничества и изменить взаимодействие в своей компании.

Для предпринимателей, которые стремятся повысить продуктивность своего бизнеса.

Для всех, кто интересуется современными и эффективными взаимоотношениями в связке работник-работодатель.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Введение. Новые правила работы для нового мира труда	10
* * *	10
Ограничения формальной власти	14
Новый путь	22
Пора перезагрузить рабочее место	30
Работа с притяжением	36
Правило первое. Определите, кто входит в вашу команду	41
* * *	41
Как дела у вашей команды?	46
Потерянные в матрице – на стероидах	49
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Кейт Феррацци при участии Ноэля Уэйрича Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

© Keith Ferrazzi, 2020 This translation published by arrangement with Currency, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

*Посвящается новому поколению лидеров
всех возрастов, которые совместно создают
новое определение лидерства, вкладывая в него
совершенно иной смысл*

Введение. Новые правила работы для нового мира труда

Сегодня практически ничего не создается в рамках одного подразделения организации. По-настоящему большие дела всегда возглавляют межфункциональные команды, в силу чего постоянное и тесное сотрудничество уверенно становится новым конкурентным преимуществом. Сегодня мы остро нуждаемся в людях, которыми движут цель, энтузиазм и настойчивость, а не власть и должности. Нам нужны люди, которые будут искать правильное решение, а затем найдут способ сформировать команду для его реализации. Дело больше не в найме талантливых сотрудников как таковых, а в найме талантливого лидера, который сделает команду эффективной.

Брайан Корнелл, CEO¹ Target

* * *

Мы с вами живем в переломные времена в истории человечества, в период невиданного доселе изобилия и великих возможностей. Но эти же времена породили ураган разру-

¹ Здесь и далее генеральный директор компании. Прим. ред.

шительных изменений пятой, наивысшей, категории². Головокружительные прорывы в науке и экспоненциальные технологические инновации расцветают повсюду буйным цветом, делая нашу жизнь лучше и проще. И все равно на всех уровнях любой организации находятся люди, чувствующие себя усталыми, нервными и даже подавленными работой. По сути, мы имеем дело с экзистенциальной диккенсовской дихотомией: мы живем одновременно и в наилучшие, и в наихудшие времена³.

Сегодня я отовсюду слышу бесконечные причитания. В течение одной недели я могу как коуч работать, скажем, с командами руководителей из японской компании по производству медицинского оборудования, глобального банка в Нью-Йорке, фирмы-подрядчика авиакосмической отрасли в Лос-Анджелесе или хедж-фонда в Москве. И везде слышу одни и те же жалобы – на подковерные битвы за место под солнцем, бюджетные потасовки и жесткие организационные ограничения. На первый взгляд все они одинаковы, но они искренние и порождены реальным страхом перед личной неудачей.

Многие склонны винить во всем неуклонно растущее давление технического прогресса. Но я с этим не согласен. Про-

² Здесь автор апеллирует к шкале ураганных ветров Саффира – Симпсона, которая распределяет ураганы по пяти категориям, где категория 5 имеет наиболее разрушительную силу. *Прим. ред.*

³ Отсылка к роману Чарльза Диккенса «Повесть о двух городах», где есть такие слова: «Это было лучшее из всех времен, это было худшее из всех времен...» (Пер. с англ. А. Бекетовой). *Прим. ред.*

сто эпоха взрывных перемен обнажила изъяны, изначально встроенные в наш привычный подход к работе. Даже в компаниях, которые на своих сайтах и постерах в комнатах отдыха для персонала неустанно превозносят такие ценности, как инклюзивность и сотрудничество, я слышу слова, подobaющие скорее жителям осажденного врагом города, которые эхом разносятся по всей вертикали подчинения. В самый разгар разрушения привычной системы и поистине революционных организационных трансформаций высшее руководство, менеджеры и рядовые сотрудники хором жалуются на непродуктивные отношения с коллегами.

Словом, нам давно пора изменить подход к работе. Стремительное развитие технологий сделало эту задачу насущной необходимостью.

Идея о том, что каждый сотрудник организации должен стать лидером без полномочий, – одна из самых захватывающих и сложных реалий современного американского бизнеса. Я мечтаю о том, что в нашей Farmers будет задействована творческая мощь двадцати тысяч сотрудников, впитавшая в себя двадцать тысяч разных жизненных опытов и буквально миллионы идей, – в отличие от традиционной управленческой команды из шести-восьми «лидеров, облеченных властью, с ее известными ограничениями». Если мы сумеем внедрить такие изменения, они могут стать для нас величайшим освобождением, ведь благодаря им новаторство и трансформация перестанут быть сферой

ответственности горстки лидеров или управленческих команд и превратятся в источник возможностей для каждого сотрудника.

Джефф Дейли, президент и CEO Farmers Group

Ограничения формальной власти

В далекие 1990-е, став молодым консультантом начального уровня в Deloitte сразу после окончания бизнес-школы, я очень быстро обнаружил, что совершенно не гожусь для составления таблиц и обработки массивов числовых данных. Порученная работа вызывала у меня тревогу и тоску, и я в любую свободную минуту занимался тем, что было гораздо интереснее и, как мне казалось, гораздо полезнее для Deloitte. Я звонил бывшим однокурсникам, профессорам и работодателям, рассказывал им о своей компании и просил дать контакты потенциальных клиентов. А еще я зарегистрировался как участник небольших конференций, проходящих по всей стране по выходным, надеясь своими выступлениями повысить интерес к нашей компании и тем самым оживить ее бизнес. Я даже инициировал новую награду за качество ведения бизнеса в Иллинойсе, которая способствовала продвижению экономической повестки дня в нашем штате, а заодно помогала Deloitte Partners налаживать контакты с региональными бизнес-лидерами.

И к чему все это привело? Оценка моей эффективности за первый год работы стала унижительным опытом, и мне его никогда не забыть. Она показала, что я не справляюсь со своими прямыми обязанностями. Однако мои мудрые руководители увидели в моем хобби – поиске новых клиентов и рас-

ширении бизнеса компании – нечто весьма многообещающее. И даже решили выделить мне средства, разрешив продвигать Deloitte на постоянной основе так же, как я это делал раньше в нерабочее время.

Менее чем за год я создал в Deloitte что-то вроде неформального маркетингового отдела. Поскольку мне никто не подчинялся и реальных полномочий у меня не было, я просто по мере сил привлекал к делу всех, кто имел какое-то отношение к продвижению нашего бизнеса и продуктов на рынке. И я никогда не позволял наличию высокого титула (или его отсутствию) меня останавливать. В самом начале этой деятельности я дважды в год напрашивался на обед с Пэтом Локонто, в то время CEO Deloitte. Во время этих трапез я изо всех сил старался быть максимально открытым, честно делился своим мнением, предлагал ему свои советы в духе служения ему и его наследию, то есть с явным желанием принести пользу компании.

Будучи лидером без власти, я старался на своем месте внести весомый вклад в создание глобального бренда Deloitte в консалтинговом бизнесе. Я не хотел ждать десять лет (типичное для тех времен требование), пока меня «помажут» на какую-то руководящую должность. Я наладил серьезные отношения с влиятельными лицами внутри и вне компании и вскоре стал директором по маркетингу Deloitte, а затем и самым молодым партнером за всю ее историю.

В 1994 году я ушел из Deloitte и занял пост глобально-

го директора по маркетингу в Starwood Hotels, став на тот момент самым молодым директором по маркетингу в компании из списка Fortune 500. Эта должность и тесное сотрудничество с CEO Барри Стернлихтом дали мне полную власть над маркетинговыми ресурсами всех подразделений Starwood Hotels по всему миру. Вместе мы создали влиятельную группу глобальных брендов, обеспечивавшую единообразный опыт всем постояльцам наших отелей, где бы они ни находились. Со временем мы консолидировали маркетинговые ресурсы Starwood, стараясь достичь максимальной эффективности и всеохватной согласованности, по сути, так же, как это ранее сделала наша команда в Deloitte.

Но один человек в компании настырно боролся с моей централизованной властью. Глава европейского подразделения Starwood упорно настаивал на том, что он и его специалисты по маркетингу гораздо лучше разбираются в том, на что и как тратить маркетинговые бюджеты Starwood в Европе. Он и правда знал европейский рынок, что называется, с изнанки, но моя-то задача заключалась в обеспечении эффективности инвестиций в глобальный бренд. Мы, конечно, тесно сотрудничали с ним в вопросах маркетинга в европейском регионе, но от контроля в том объеме, в каком он хотел, ему пришлось отказаться.

А потом президент по глобальному развитию Starwood ушел со своего поста, и, угадайте, кто его заменил? Глава европейского подразделения. Вскоре я обнаружил, что мою

должность CEO по маркетингу хорошенько выпотрошили, распределив львиную долю моего бюджета между главами региональных маркетинговых подразделений по всему миру. Моя работа стала пустой оболочкой того, чем она была; мне попросту указывали на дверь.

Надо признать, я далеко не сразу в полной мере осмыслил урок, вынесенный из этого поражения. Теперь, по прошествии времени, мне совершенно ясно, что, заняв официальную должность и обретя связанную с ней власть в Starwood, я совершил большую ошибку, добровольно отказавшись от лидерских качеств, благодаря которым изначально получил эту работу. Лидерство без власти – вот в чем я действительно преуспел. Это было мое. Но, заполучив формальную власть и влияние, я уже не уделял столько времени построению крепких отношений, как в Deloitte. Я исходил из того, что моя новая глобальная роль сама по себе обеспечит мне и моей команде необходимую власть и полномочия для достижения грандиозных целей. Я чувствовал, что выполняю великую миссию, благословляемый CEO Starwood, и был решительно настроен ее выполнить. Во всяком случае, так я думал.

В 2004 году, будучи CEO стартапа, я начал писать свою первую книгу *Never Eat Alone*^{4, 5}. Ей суждено было стать на-

⁴ Издана на русском языке: Феррацци К., Рэз Т. [Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

⁵ Keith Ferrazzi and Tahl Raz, *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time* (New York: Crown Business, 2005).

стоящим хитом, бестселлером, руководством по созданию возможностей и налаживанию контактов и взаимоотношений посредством общения с людьми на основе щедрости, искренности и уязвимости — словом, на всем том, что я использовал в Deloitte. К тому времени я как предприниматель успешно поддерживал связи с тысячами высокопоставленных лиц и инфлюенсеров (некоторые из них были чрезвычайно сложными в общении людьми) и хотел поделиться с миром своим рецептом успеха.

Примерно в тот же период я основал собственную консалтинговую фирму Ferrazzi Greenlight (FG). Как мы определили свою миссию? Изменить характер сотрудничества команд для ускорения роста организации. (Сегодня я просто говорю, что мы трансформируем команды, чтобы изменить мир.) Мы подняли создание высокопроизводительных межфункциональных команд, нацеленных на революционное новаторство, на уровень науки. Самые успешные бизнес-лидеры в мире, крупнейшие неправительственные организации и даже некоторые правительства нанимали нас во времена кардинальных перемен, чтобы перезагрузить свой стиль работы и культуру, сделав более поворотливыми и инновационными, чем конкуренты.

Я уже не один десяток лет занимаюсь коучингом команд и знаю, как много людей повторяет те же ошибки, что и я когда-то в Starwood. К сожалению, многие менеджеры всецело полагаются на свою должность, полномочия и право

распоряжаться бюджетом и в итоге тратят массу энергии на болезненную бюрократическую внутреннюю борьбу, вместо того чтобы направить ее на побуждение людей к взаимовыгодному сотрудничеству и поиску новых смелых решений. А еще я обнаружил, что в современных организациях люди, не наделенные официальными полномочиями, часто ожидают подходящего момента, чтобы вынырнуть наконец на поверхность, как некогда я в Deloitte, и начать выстраивать полезные отношения, вести за собой без власти и в результате добиваться огромного успеха. А между тем работодатели остро нуждаются в том, чтобы мы активно использовали благоприятные возможности, проявляли инициативу и создавали ценность для своих компаний. Старомодное командно-административное управление в этом уже не поможет. Опрос HR-специалистов, проведенный моим прежним работодателем, Deloitte, в 2016 году, показал, что всего 24 процента крупных компаний с пятьюдесятью и более тысячами сотрудников полагаются в своей деятельности на иерархию, организованную по функциональному принципу. «Организации – в частности, говорится в отчете, – сегодня переходят от структур, основанных на традиционных функциональных моделях, к взаимосвязанным гибким командам».

Далее мы читаем:

Сегодня вся концепция лидерства подвергается коренному пересмотру. Под сомнение ставится само понятие «позиционного лидерства» – идея, что

люди становятся лидерами в силу своих властных полномочий или положения в организации. Вместо этого от современных лидеров требуется умение вдохновлять команду на лояльность собственным опытом, видением и суждениями⁶.

Никогда еще лидерство без власти не было настолько важным, как сегодня, и потребность в нем с каждым днем растет. По прогнозам консалтинговой группы Gartner, к 2028 году новые алгоритмы мира труда уничтожат настолько большую часть задач, выполняемых сегодня менеджерами среднего звена, что эффективность организации практически всецело будет зависеть от эффективности сетей межфункциональных команд. Gartner описывает их как «объединения автономных высокопроизводительных команд, добивающихся значимых результатов»⁷.

Клаус Шваб, один из моих первых наставников и основатель Всемирного экономического форума, пишет, что сейчас мы переживаем «четвертую промышленную революцию», которая, по его словам, настолько сложна и стремительна, что требует принципиально нового типа лидерства, «обеспечивающего всех граждан и организации возможностью внедрять инновации, инвестировать и приносить пользу в обста-

⁶ Deloitte, «Human Capital Trends 2016», deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/identifying-future-business-leaders-leadership.html.

⁷ thrive.dxc.technology/2019/03/05/how-we-will-work-in-2028-gartner/r.

НОВКЕ взаимной ответственности и сотрудничества»⁸.

В Zappos корпоративная культура – приоритет № 1. Мы убеждены, что потенциал наемных сотрудников гораздо выше, чем думают большинство компаний (и даже сами сотрудники), и вопрос лишь в том, чтобы поместить человека в правильный контекст. И я счастлив поддержать совозвышение – как книгу, как концепцию и как новый термин – в Zappos, чтобы помочь создать этот контекст и поднять нашу культуру на новый уровень.

Тони Шей, CEO Zappos.com

⁸ Klaus Schwab and Nicholas Davis, *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution* (New York: Currency, 2018).

Новый путь

Лидерство без власти уверенно становится главной организационной моделью XXI века. Но проблема в том, что для большинства менеджеров секрет ее надежного и качественного применения так и остается секретом. Упомянутый выше опрос Deloitte показал, что, хотя межфункциональные команды пользуются все большим вниманием и уважением, «всего 21 процент респондентов считает себя экспертами в создании таких команд, и только 12 процентов понимают, как их люди сотрудничают в этих сетях»⁹. А так, согласитесь, дела не делаются.

Как я уже говорил, старые правила игры больше не работают. И все же я каждый день наблюдаю, как люди цепляются за них из последних сил. Почему? Да потому, что у них нет ни правил новой игры, в которую мы уже начали играть, ни инструкций, как в нее правильно играть. Но теперь все изменится.

Эта книга – первая попытка систематизировать новые правила в нашем новом мире труда. Она дает читателям полную, целостную и проверенную методологию достижения успеха в мире, в котором способность вести за собой людей, не имея формальной власти, считается важнейшей ком-

⁹ Deloitte, «Human Capital Trends 2016», deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/human-capital-trends-introduction.html.

петенцией на рабочем месте. Решения, предлагаемые мной в книге, потребуют от вас готовности к новому пониманию лидерства без полномочий и применения к этой концепции новой операционной системы на рабочем месте, которую я назвал *совместным возвышением*, или, если коротко, *совозвышением*¹⁰.

Проще говоря, совместное возвышение – это ориентированный на выполнение миссии подход к решению проблем сообща с помощью создания гибкого партнерства и самоорганизующихся команд. Когда мы поднимаемся на новый уровень развития вместе с одним или несколькими коллегами, мы превращаем их в товарищей по команде. Мы вступаем с ними в отношения совместного творчества, построенные на откровенной обратной связи и взаимной ответственности. Основываясь на принципе «вместе подниматься все выше», совозвышение воспитывает в людях щедрость духа и укрепляет лояльность к новым товарищам по команде и общей миссии. Получаемые при таком подходе результаты почти всегда многократно превышают то, чего можно было бы достичь при использовании традиционных каналов организационной структуры.

Думайте о совозвышении как о дорожной карте процветания в нестабильные времена и способе борьбы с огром-

¹⁰ Далее в книге совместное возвышение мы будем называть совозвышением согласно правилу русского языка, что приставка «со» служит для образования слов, обозначая совместность действия, состояния, положения. *Прим. ред.*

ным разрушительным прессингом, от которого сегодня страдают все отрасли. Каждое описанное в книге правило и методика совозвышения нацелены на внедрение нового принципа организации рабочего места, в соответствии с которым каждый сотрудник ведет одну или несколько неформальных команд к успеху, далеко выходящему за рамки возможного в традиционной системе подчинения. Понятно, что лидерство без власти через совозвышение требует особых персональных качеств и привычек, которые я впервые перечислил в книге [«Никогда не ешьте в одиночку»](#): щедрость, умение быть благодарным, уязвимость, способность прощать и праздновать успех.

Я убежден, что совозвышение может превратить даже самые противоречивые и конфликтные отношения на рабочем месте во взаимовыгодное партнерство. Когда мы вместе поднимаемся на новую ступень в профессиональном росте и развитии, мы трудимся с большей позитивной энергией, генерируем больше инновационных идей, расширяем свои возможности и быстрее выполняем порученные задачи. Хотя кому-то эти идеи могут показаться наивными, наша деятельность в Ferrazzi Greenlight четко доказала, что для процветания в новом мире труда перечисленные выше личные качества абсолютно необходимы. Мы однозначно выяснили, что основанные на взаимной ответственности искренние доверительные отношения внутри команд приводят к повышению показателей продаж, более высокой продуктивности,

более смелым инновациям, более тесному взаимодействию и, как следствие, к увеличению доходов, прибыли и акционерной стоимости. И все это, заметьте, в условиях полной непредсказуемости разрушительных сил и беспрецедентных темпов изменений.

После получения степени MBA мне довелось поработать и рядовым сотрудником, и топ-менеджером в компании из списка Fortune 500, и предпринимателем, и основателем стартапа, и CEO. И знаете, мне очень жаль, что у меня не было возможности читать такую книгу на каждом этапе своей карьеры. Менеджеру среднего и высшего звена совозвышение поможет прояснить перспективу и приведет к прорывным результатам во всех ранее разрозненных структурах и системах подчинения, снижающих производительность. Для новичков с очень ограниченными формальными управленческими полномочиями или вовсе без них оно может стать незаменимым инструментом демонстрации их лидерских способностей. Предпринимателям совозвышение предоставляет новые возможности для командной работы, которые способны существенно расширить границы их видения своей компании. Для топ-менеджмента оно может стать новой эффективной моделью сотрудничества и взаимодействия на высшем уровне компании и в результате подтолкнет к изменению поведенческих шаблонов в масштабах всей организации.

Совозвышение поможет лидерам, командам и организа-

циям на всех организационных уровнях преодолеть бюрократические «узкие места», обусловленные строгой субординацией, и быстрее достичь лучших результатов. По мере совместного роста и развития вы можете начать выполнять со своими расширенными командами новые трансформирующие миссии и достигать целей, о которых раньше даже не мечтали.

Моя же цель – помочь вам овладеть совозвышением как суперсилой и тем самым вывести ваши возможности и успех далеко за рамки должностных обязанностей. Практика совозвышения поможет вам продвинуться в карьере и личной жизни, настолько сильны его принципы. Вы станете похожи на героя Супермена, который, подвергшись воздействию желтого солнца Земли, приобрел экстраординарные способности. Далее я покажу, как задействовать эту суперсилу и превзойти благодаря ей самые смелые ожидания своей организации – независимо от того, работаете вы в гибком, быстрорастущем стартапе, частной компании, благотворительной некоммерческой организации или глобальной корпорации.

Эта книга – плод более десяти лет исследований, наблюдений и тестирований, проведенных коучами, консультантами и научными исследователями Ferrazzi Greenlight, работающими с некоторыми из величайших в мире представителей трансформационного лидерства. Описанные в ней правила, практические упражнения и рецепты появились на свет во

многом благодаря идеям и опыту сотен руководителей компаний, с которыми мы сотрудничали, а также огромнейшему числу рядовых сотрудников, которым мы помогали достичь большего. В рамках исследований для этой книги я взял интервью у более ста СЕО и других топ-менеджеров, с которыми мне посчастливилось встретиться на профессиональном пути. И вы будете слышать их мнение из первых уст на протяжении всего нашего с вами разговора; они дадут полезные советы и поделятся опытом практического применения новых правил работы.

Честно говоря, меня немало вдохновило то, как эти люди реагируют и приспосабливаются к экспоненциальным темпам изменений, охватившим всю экономику и их бизнес. Я испытываю истинное благоговение перед их страстью и решимостью учиться, расти и становиться все лучше и лучше как лидеры. Без их идей и вклада этой книги просто не было бы.

Опыт показывает, что совозвышение отлично работает в компаниях любого размера и позволяет последовательно выполнять организационные задачи, которые в противном случае безнадежно застревали бы в «мертвых зонах» между разрозненными отделами и функциональными подразделениями. Принцип действия тут довольно прост: каждый сотрудник, от работника канцелярии до руководителя высшего звена, может стать лидером, если воспользуется принципами совозвышения для привлечения сторонников-едино-

мышленников и сколотит свою команду.

Я видел реальные результаты совозвышения повсюду — от Миннеаполиса и Детройта до Милана и Дубая. Десятки компаний из списка Fortune 500 обращались к нам с просьбой инициировать масштабные изменения и, как следствие, добиться увеличения доходов и акционерной стоимости на миллиарды долларов. Например, General Motors, в которой работают более 180 тысяч человек, взяла на вооружение многие принципы совозвышения, когда проводила масштабную реорганизацию своего огромного подразделения в североамериканском регионе. А CEO и управленческая команда Dun & Bradstreet воспользовались этим подходом для поиска решения, казалось бы, непреодолимой проблемы функциональной разобщенности. Результатом их действий стал 20-процентный рост цены на акции компании в том году.

А еще мы познакомили с концепцией совозвышения некоторых руководителей стартапов из Кремниевой долины: Vox, Dropbox, Lyft, DocuSign, Uber, Zoom, Coinbase и других, благодаря чему молодые компании на стадии роста получили уникальную возможность полностью отказаться от устаревших организационных структур, перестроившись в гибкие сети из совозвышающихся межфункциональных команд.

А еще совозвышение на редкость заразительно. Оно по самому своему замыслу заставляет нас вовлекать в выполнение миссии все больше и больше людей, создавая тенденцию к активным действиям и смелому новаторству. Совозвыше-

ние преобразует организации через трансформацию отдельного человека и побуждает каждого сотрудника проявлять лидерские качества в партнерских отношениях, независимо от должности, позиции или обязанностей. Сегодня острая необходимость в инновациях требует совозвышения, поскольку возможности в таких условиях возникают слишком быстро, чтобы с ними можно было справиться каким-либо другим способом.

Цифровая революция значительно снижает барьер для конкуренции во всех сферах бизнеса. И старым организационным структурам, в которых, прежде чем принять участие в том или ином проекте или программе, требуется «разрешение начальника», просто не выжить. Лидерство без власти указывает нам верный путь. Оно выводит нас на дорогу к гибкости и формированию партнерских отношений, невзирая на должности или формальное положение в организации.

Скотт Салмирс, CEO ABM

Пора перезагрузить рабочее место

В трудные, стрессовые времена облеченные властью люди, как правило, прибегают к знакомым, привычным способам управления, поэтому необходимые в таком случае изменения нужно начинать с себя. В детстве и юности я воочию видел боль и страдания работников, чье руководство упорно сопротивлялось переменам. Эта боль запечатлелась в моем сердце навсегда, поскольку я неоднократно становился свидетелем того, как моего отца-сталелитейщика увольняют, ввергая все наше семейство в пучину финансовых проблем из-за того, что рынок США в 1970-х и 1980-х годах наводнили более дешевые и качественные товары из Японии.

Мой отец, возвращаясь вечером с завода, часто ворчал на расточительные и совершенно неэффективные методы работы в цехе, на то, что бригадир игнорировал его слова всякий раз, когда он пытался предложить какую-нибудь полезную идею. Ему вечно предлагали не лезть не в свое дело, а иногда прямо советовали снизить обороты, потому что его выработка выявляла медлительных коллег и выставляла бригадира в невыгодном свете. Очень многие проблемы американской сталелитейной промышленности (и автомобильной, для которой она была поставщиком) были для моего отца очевидны, ведь он, можно сказать, находился в ключевой точке обзора. Но из-за близорукости руководства его увольняли, как

и тысячи других рабочих в промышленных городах Западной Пенсильвании.

Мне это казалось ужасно несправедливым. Даже будучи совсем маленьким, я был полон решимости когда-нибудь что-нибудь с этим сделать. Вдохновляемый и поощряемый отцом, я усердно учился и получил полную стипендию для учебы в двух лучших частных школах страны. Потом я поступил в Йельский университет, но, окончив его в 1988 году, не отправился на Уолл-стрит, как многие мои сокурсники, а оказался единственным выпускником Йеля, который пошел работать на производство. Мне очень хотелось найти способ помочь семьям, подобным моей.

Так я стал специалистом в области всеобщего управления качеством – системы, использующей для повышения качества принципы командной работы сотрудников, наделенных широкими полномочиями, и непрерывного совершенствования. Я работал в заводском цехе, помогая таким же рабочим, как мой отец, внедрять инновации и вырабатывать решения. Это новое движение за качество, частью которого я стал в первые годы его существования, действительно помогло американскому бизнесу в 1990-х годах вернуть себе конкурентоспособность, утраченную двадцать лет назад.

И вот мы снова вернулись к этой точке. Настало время для очередной масштабной перезагрузки рабочего места. И смею сказать, вы держите в руках руководство по ее осуществлению. Что, если бы вместо непрекращающегося прес-

синга на работе мы почувствовали подъем? Что, если бы мы преуспевали не в самопожертвовании, а во взаимной заботе друг о друге? Что, если бы те, кто нас всячески сдерживал, обеспечил всестороннюю поддержку нашей инициативе? Что, если бы благодаря взаимовыгодному партнерству источники стресса превратились в источники силы?

Так вот, у меня есть для вас хорошая новость. Многие решения для трудных вызовов, стоящих перед бизнесом, вполне доступны, просто они пока не используются, как, собственно, и во времена моего отца. Да-да, идея лидерства без власти отнюдь не нова. Еще президент Дуайт Эйзенхауэр, верховный главнокомандующий экспедиционными силами союзников в Европе в годы Второй мировой войны, описывал лидерство как *«искусство заставлять других захотеть сделать то, что нужно вам»*¹¹. А я искренне верю в похожую концепцию под названием «поиск “синего пламени”», которую подробно описал далее.

На следующих страницах вы узнаете, как наладить с коллегами отношения, способствующие совозвышению, и как создать собственные совозвышающие команды. По сути, эта книга – пошаговая инструкция по переосмыслению того, как сделать сотрудничество на рабочем месте смелым и всеобъемлющим и обеспечить тем самым несравнимо лучшие результаты. Вы увидите всю мощь совместного развития –

¹¹ Dwight D. Eisenhower, quotes on Leadership & Organization, Eisenhower Foundation, dワイトdeisenhower.com/190/Leadership-Organization.

методологии взаимного коучинга, посредством которого на практике достигается обещанный совозвышением «совместный подъем на новый уровень». Вы по-новому оцените важность благодарности, похвалы и празднования успехов и убедитесь, что если мы сможем высечь искру движения за совозвышение на рабочем месте, то со временем это может привести к новому всемирному движению за переосмысление наших взаимоотношений друг с другом.

В этой книге, как и в [«Никогда не ешьте в одиночку»](#), я предлагаю ряд практических советов, стратегий и идей, отлично понимая, что они применимы не во всех ситуациях и не всем понравятся. Рассматривайте мои предложения не как обязательное руководство к действию, а как набор полезных ресурсов. Попробуйте использовать одну идею, потом другую, чтобы выяснить, какая лучше всего подходит именно вам. В трудные времена у человека часто возникает соблазн спрятаться в кокон – именно тогда, когда ситуация требует открыться всему новому. Благодаря описанным здесь практическим упражнениям вы научитесь противостоять искушению вновь прибегнуть к власти и контролю, основанным на субординации, и вместо этого объединитесь с другими людьми ради того, чего можно достичь только сообща.

В следующих главах рассказывается о людях на самых разных этапах карьеры, от рядовых сотрудников до СЕО, из самых разных отраслей. Не отвлекайтесь на нюансы приме-

ров, но и не отбрасывайте их как нечто не имеющее к вам отношения. Мне больно думать, что я не смогу достучаться до вас как до читателя, потому что история человека, которую я описываю, не совсем отражает вашу ситуацию. Напрягитесь немного и постарайтесь увидеть в каждом примере себя и свои обстоятельства. Помните, что принципы совозвышения универсальны и, более того, применимы не только на рабочем месте, но и в личной жизни.

Все истории триумфа и страданий, рассказанные в книге, включены в нее с разрешения их героев. Во многих случаях я использовал псевдонимы и маскировал ключевые детали, чтобы скрыть личность человека. Моя цель – расширить возможности читателя, а не смущать тех, кто, как и все мы, временами спотыкался и совершал ошибки. Взаимодействие людей порой довольно бессмысленно и беспорядочно, и, как вы увидите, истории совозвышения не всегда красивы и приятны. Я сам допустил на этом пути бесчисленное количество ошибок и достаточно много раз опозорился, чтобы засвидетельствовать: неудача – естественная часть обучения совместному возвышению.

Для развития успешных совозвышающих взаимоотношений требуются время, усилия, терпение и практика. Честно говоря, это принципиально новый способ проживания каждого дня, предполагающий новые типы мышления, общения и поведения. С этой точки зрения книгу можно назвать «сборником рецептов» для перехода к более здоровому сти-

лю работы. Тут все точно так же, как при переходе к более здоровому образу жизни: подбираешь новую диету, начинаешь заниматься спортом и тому подобное, но поначалу далеко не все получается правильно. Так, во всяком случае, было со мной; так же было и у героев книги. Иногда ты говоришь совсем не то, что надо, совсем не тогда, когда надо. Иногда думаешь, что заслужил разрешение предельно откровенно оценивать работу человека из своей команды, а, оказывается, на самом деле это не так.

Наверняка будут моменты, когда и вам покажется, что вы открыты и сопереживаете людям, но окружающие воспримут ваше поведение иначе. Что я советую делать в таких случаях? Просто продолжайте идти вперед, придерживаясь нужных принципов. Совозвышение – ваша путеводная звезда, к которой нужно стремиться; путешествие со множеством проблем и неудач, а не просто пункт назначения.

Чтобы сохранять актуальность в сегодняшней стремительно меняющейся среде, мы должны постоянно трансформироваться в масштабах всей организации и как лидеры. Это требует огромного ускорения темпов инноваций, участливого лидерства и принятия быстрых и смелых решений. Сегодня критически важно планомерно устранять препятствия, чтобы наши команды могли эффективнее сотрудничать для достижения успеха и изменения мира к лучшему.

Чак Роббинс, председатель и CEO Cisco

Работа с притяжением

Я искренне верю в мощь совозвышения. Я верю, что дух сотворчества раскрывает человеческий потенциал, способствуя тем самым нашему самосовершенствованию, совершенствованию друг друга и наших организаций и, как следствие, помощи в решении серьезнейших глобальных проблем.

Со временем я начал применять совозвышение буквально во всех аспектах своей жизни. Я стараюсь внедрить этот стандарт поведения и в свое родительство, и в дружеские отношения, и в поиск родственной души. Я убежден, что совозвышение способно вдохновлять и мотивировать нас на удивительно глубоком, личностном уровне. Люди часто рассказывают мне, что включили его принципы в социальную и личную жизнь, и даже в свои свадебные клятвы. Однажды друг прислал мне изображение татуировки, которую только что нанес на внутреннюю сторону запястья: простым строчным шрифтом там было написано *coelevate* («возвышаемся вместе»). Он сделал это в честь своей невесты и чтобы установить стандарт для самых важных отношений в своей жизни. А еще сопровождающий фото текст гласил: «Ты пометил меня навеки, дружище».

Люди, которые первыми примут принципы совозвышения как свой личный кодекс, получают огромное конкурентное

преимущество. Это справедливо для всех отраслей деятельности, всех уровней государственного управления, а также для некоммерческих организаций, колледжей, университетов и медучреждений. Я уверен, что уже через пять – десять лет любому институту или предприятию, не использующему принципы совозвышения на практике, будет очень трудно оставаться актуальным. Сегодня, буксуя в старом подходе к ведению дел, вы упускаете драгоценное время. Грядет гигантская встряска, и победителями из нее выйдут организации, достаточно проворные для того, чтобы в корне преобразовать культуру своего рабочего места и работающих на нем людей.

Футуролог Рэй Курцвейл пишет, что реальное влияние технического прогресса в долгосрочном периоде *экспоненциально*, а не линейно, так что «в XXI веке мы станем свидетелями не 100 лет прогресса: скорее, это будут 20 тысяч лет прогресса (при сегодняшних темпах)»¹². Короче говоря, ближайшие годы будут отмечены невиданными ранее трансформационными потрясениями. И жить в такое время невероятно интересно.

Писатель и предприниматель Питер Диамандис утверждает, что будущее человечества – за изобилием. По его словам, технологии – это «механизм для высвобождения ресур-

¹² Raymond Kurzweil, «The Law of Accelerating Concerns», Kurzweil: Accelerating Intelligence, March 7, 2001, kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns.

сов. Они могут в изобилии дать нам то, что прежде считалось огромной редкостью»¹³. С точки зрения Питера, изобилие вовсе не означает, что все живут в роскоши. Он пишет: «Речь скорее идет о том, чтобы дать всем жизнь, полную возможностей»¹⁴.

Питер – всемирно известный ученый и предприниматель, основатель и председатель фонда XPRIZE, а также соучредитель Университета сингулярности, в котором я имею честь преподавать поведенческие науки. Мне посчастливилось считать Питера своим близким другом и партнером, а он считает меня своим коучем по совместной трансформации. Видение будущего (кстати, у Питера оно на удивление четкое и мудрое) никогда не реализуется без фундаментального совозвышающего сдвига в нашем поведении по отношению к работе и друг к другу. По словам Питера, чтобы наслаждаться жизнью больших возможностей в условиях «некогда скудных, а теперь обильных» плодов изменений, организации должны перестать цепляться за стереотипы поведения, обусловленного прежним дефицитом и поощряемого сильной разобщенностью и системами строгой субординации, характерными для старого мира труда. Питер рассчитывает на меня и уверен, что я сумею донести до вас идею о необходи-

¹³ См. Диамандис П., Котлер С. [Будущее быстрее, чем вы думаете](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

¹⁴ Peter H. Diamandis and Steven Kotler, *Abundance: The Future Is Better Than You Think* (New York: Free Press, 2012).

мости таких изменений в поведении.

Я использовал фразу «работа с притяжением» для указания на основные движущие силы человеческой природы. Все мы, человеческие существа, жаждем принадлежности к какой-нибудь группе. И эта потребность только на руку любому лидеру, как с властью, так и без нее. С незапамятных времен люди стремились принадлежать к какому-нибудь племени, что обеспечивало выживание как индивида, так и группы. Наша жизнь улучшается, когда мы вносим вклад в коллективное благосостояние своего племени, когда мы вместе поднимаемся. Совозвышение – неотъемлемая часть нашей ДНК.

Кстати, на этом принципе основана и Ferrazzi Greenlight. Мы начинали исследовать поведенческие модели, стимулирующие рост организации, почти двадцать лет назад. Я тогда сказал своей команде, что одним из важнейших принципов нашей работы будет изучение того, на что мы, люди, изначально запрограммированы. Отсюда и термин для краткости – «работа с притяжением». С той поры, оценивая ту или иную потенциальную практику или методику, я спрашиваю свою команду: «Мы работаем с притяжением или против него?»

И последнее замечание, прежде чем мы начнем наше обсуждение: практикуя совозвышение, мы работаем с силой, столь же мощной и стабильной, как земное притяжение. Мы все запрограммированы на совозвышение. Даже те члены

команды, которые, на первый взгляд, наотрез отказываются сотрудничать, на самом деле ждут вашего приглашения вместе возвыситься, вместе творить и развиваться. Так что попутного вам ветра.

И повторю еще раз: совозвышение – это суперсила, которая поможет вам и окружающим вас людям делать героические, экстраординарные вещи. И эта сила есть внутри каждого из нас. Каждый из нас, независимо от должности и положения, может быть лучшим, более эффективным, более влиятельным и более вовлеченным лидером. Но только вы способны сделать первый шаг в нужном направлении. Как вы узнаете из следующих глав, тут уже все зависит только от вас.

Правило первое. Определите, кто входит в вашу команду

Положение не определяет власть – власть дает влияние. Влияние же можно оказывать, будучи в любой должности любого организационного уровня, и если мы четко отдаем приоритет раскрытию и максимизации наилучших качеств в окружающих нас людях, за этим неизменно следуют рост бизнеса и успех. Мы живем в переломный исторический момент, когда наши глубоко укоренившиеся представления о работе быстро и сильно меняются. Мы должны создавать разнообразные рабочие места, где есть пространство для честной и конструктивной обратной связи и где сотрудники способствуют успеху друг друга. Короче говоря, нам сегодня нужны организации, в которых ценится и поощряется совозвышение.

Минди Гроссман, CEO WW International

* * *

Сэнди выглядела измученной и очень сердитой. «Согласиться на эту работу было огромной ошибкой, – призналась она мне. – Корпоративная политика у нас просто нелепая.

Какая-то “Игра престолов”¹⁵, только без рыцарства».

Будучи HR-директором крупного общенационального банка в Чикаго, Сэнди столкнулась с массой проблем, но их решение выходило за рамки ее должностных полномочий. И больше всего неприятностей ей доставлял важный общекорпоративный проект, который должен был централизовать управление материальным стимулированием персонала в масштабах всей организации; его-то ей и поручили возглавить. Однако вскоре после того, как Сэнди приступила к делу, она и ее босс узнали о планах отдела продаж внедрить собственную бонусную программу. И теперь начальник Сэнди опасался, что если и другие отделы банка последуют примеру отдела продаж и внедрят аналогичные независимые бонусные программы, то сильно навредят репутации HR-отдела. Если это случится, централизованная программа отдела персонала почти наверняка не сможет обеспечить компании запланированную экономию средств. Но при этом боссу Сэнди очень не хотелось конфликтовать с главой отдела продаж, и он, недолго думая, переложил решение проблемы на Сэнди, попросив ее уговорить Джейн, руководительницу операционного подразделения и заместительницу начальника отдела продаж, отказаться от собственной программы материального стимулирования. «Нам нужно задушить эту инициативу в зародыше», – сказал он Сэнди.

¹⁵ Американский телесериал в жанре фэнтези, снятый по мотивам цикла романов «Песнь льда и огня» Джорджа Мартина. *Прим. ред.*

Но у Сэнди не было никаких полномочий указывать Джейн, что и как делать, поэтому она не очень удивилась, когда та весьма категорично заявила, что их отделу нужна собственная система целевых бонусов, чтобы исправить скверную ситуацию с показателями продаж в четвертом квартале. В итоге Сэнди очутилась в безвыходном, казалось бы, положении. Ей не хватало полномочий, чтобы заставить отдел продаж принять новую инициативу их отдела, при этом она понимала, что в противном случае ее непосредственный начальник будет ею очень недоволен.

Сэнди была одним из лучших молодых топ-менеджеров, которых я когда-либо знал. Мы познакомились несколькими годами ранее, когда FG выполняла задание для ее предыдущего работодателя. И вот теперь Сэнди связалась со мной и предложила вместе пообедать до лекции, с которой мне предстояло выступить в Чикаго перед группой руководителей отделов по работе с персоналом. Я с радостью согласился. Несколько человек, которых я пригласил к нам присоединиться, прийти не смогли, так что в итоге за столом оказались мы с Сэнди.

Нам еще не успели подать еду, как Сэнди, отставив свой чай со льдом, расстроено призналась, что всерьез подумывает о смене работы. «Я просто не знаю, гожусь ли вообще для этого места», – сказала она. Я был уверен, что Сэнди безусловно заслужила свою должность с высоким положением и отличной зарплатой как очень хороший руководитель, кото-

рый всегда искренне заботится о сотрудниках. Люди знали, что Сэнди стоит за них горой, поэтому она без особого труда добивалась от команды большего, чем ожидалось.

Сэнди чрезвычайно расстраивала ситуация с Джейн, и вдобавок ко всему она чувствовала себя жертвой, брошенной боссом на произвол судьбы – из-за его категорического отказа решать проблему напрямую с руководителем отдела продаж. И знаете, ее жалобы показались мне очень знакомыми. Приходится признать, что политика наших организаций нередко бывает деморализующей и весьма эффективно формирует менталитет жертвы даже у самых способных и талантливых людей. Я, например, определенно чувствовал себя жертвой в Starwood, когда новый президент лишил меня, директора по маркетингу, полномочий распоряжаться соответствующим бюджетом.

Но у меня были к Сэнди вопросы: «А ты *абсолютно уверена*, что ваша общекорпоративная бонусная программа больше подходит отделу продаж? И что она действительно поможет им исправить ситуацию с продажами в следующем квартале?» В ответ Сэнди призналась, что не может быть в этом уверена и в общем-то это не ее забота. Высокие показатели продаж – задача соответствующего отдела, и этот отдел уже неоднократно ее проваливал, а Сэнди хватало и собственных проблем. Ей ведь еще поручили возглавить межфункциональную команду по разработке мобильного приложения для HR-отдела, и этот проект уже здорово отставал от сро-

ков. Люди из других отделов раскритиковали предложенный ею дизайн приложения и постоянно игнорировали назначаемые ею собрания. И это, по ее словам, был еще один яркий пример того, что люди вне ее подчинения угрожали сорвать реализацию проекта, за который она несла личную ответственность.

Как дела у вашей команды?

Тогда я спросил у Сэнди:

– А как дела у твоей команды?

– Все расстроены и разочарованы не меньше меня, – призналась она. – Хотя, ты же меня знаешь, я всегда стараюсь защищать их, как могу.

Но я повторил вопрос:

– Это да, но как дела у всей твоей *команды*?

Сэнди улыбнулась: мои коучинговые приемы были ей хорошо знакомы.

– Что за игры, Кейт? Я же только что рассказала тебе, как у них дела.

– Послушай, я говорю с тобой как с человек, который искренне заботится о тебе и твоей карьере, – ответил я. – Просто у тебя сейчас проблемы с той командой, о существовании которой ты пока даже не подозреваешь.

– Да ладно, – осторожно протянула моя собеседница. – О какой команде идет речь?

– Дело в том, что твоя настоящая команда, – объяснил я ей, – состоит из всех, чье участие крайне важно для достижения твоих целей и выполнения миссии.

Как и практически все менеджеры, Сэнди считала своей командой непосредственных подчиненных в организационной иерархии. Теперь же она столкнулась со слишком боль-

шим числом препятствий на пути к выполнению порученных ей задач, чтобы и впредь придерживаться столь узкого взгляда на обязанности лидера. И у Сэнди был только один способ преодолеть все эти барьеры – признать и принять идею, что ее команда включает в себя гораздо более широкую сеть людей, выходящую далеко за рамки сотрудников отдела персонала, находящихся в ее непосредственном подчинении.

У меня для Сэнди было довольно трудное в реализации предложение. Я спросил, способна ли она, по ее мнению, вдохновить на такую же высокую командную приверженность и эффективность людей, над которыми у нее нет формальной власти? В частности, может ли она взаимодействовать с отделом продаж так, будто они члены ее команды и объединены общей целью и желанием найти решение своих проблем? Моей главной целью в нашей беседе было изменить образ мышления Сэнди так, чтобы она перестала считать себя жертвой и увидела лидером гораздо большей команды.

Каждое современное рабочее место в той или иной мере страдает от офисной политики. Какой выход? Возглавить созданную самостоятельно команду, то есть стать лидером для тех, кто необязательно вам формально подчинен. Короче говоря, стать лидером без власти. И это фундамент первого правила нового кодекса работы, описанного в книге. Вы должны осознать, что при достижении каждой поставлен-

ной цели, при реализации каждого порученного вам проекта, при выполнении каждой миссии вы несете полную ответственность за лидерство над гораздо большей группой людей, нежели члены вашей формальной команды. Чем масштабнее ваша миссия, тем шире будет этот круг, но вам как лидеру нужно относиться ко всем его членам так, будто каждый из них подотчетен лично вам.

Сегодня большинство из нас испытывают чувство лояльности и долга к формальным командам, к которым мы приписаны или которые приписаны к нам. Мы заботимся о членах таких групп – по крайней мере, в удачные дни. Мы их поддерживаем и готовы за них сражаться, и искренне желаем, чтобы они преуспевали и росли как профессионалы. Но теперь, когда мир труда все больше смещается в сторону относительно слабо структурированных межфункциональных групп, мы должны проявлять ту же степень внимательности, заботы, приверженности и товарищества ко всем членам нашей новой команды, даже к тем, о чьем вхождении в свою команду пока не подозреваем. И это, в сущности, сегодня единственный способ добиться выдающихся результатов.

Потерянные в матрице – на стероидах

Ситуация, в которой оказалась Сэнди, наглядно показывает, что сегодня менеджерам очень часто приходится нести ответственность, не имея полного контроля. Сэнди, в частности, отвечала за внедрение в банке новой бонусной программы, но никаких официальных способов привлечь к участию в проекте другие отделы у нее не было. Она также отвечала за проект по внедрению нового мобильного приложения, предложенного HR-отделом, но не могла заставить участников, не входивших в ее формальную команду, посещать организуемые ею встречи. Точно так же Джейн и сотрудники отдела продаж отвечали за свои квартальные показатели, а отдел персонала угрожал отнять у них контроль над программой стимулирования сотрудников, без которого те никак не могли мотивировать свою команду.

Появление в начале 1990-х программного обеспечения для крупных предприятий, такого как SAP и Oracle, позволило компаниям экономить средства и осуществлять прямой контроль по принципу «сверху вниз» благодаря автоматизации процессов в отделах финансов, HR, закупки, цепи поставок и даже в юридических и маркетинговых подразделениях. Топ-менеджеры и консультанты все чаще заявляли о преимуществах такой централизованной «матричной»

структуры для последовательности и согласованности действий в глобальных масштабах, снижения затрат, устранения дублирования и упрощения процедур. Но это частично лишило автономии подразделения и регионы, что вполне закономерно привело к серьезным трениям в вопросах контроля, прерогатив и полномочий – пережитков старых и прочно укоренившихся иерархических моделей.

При внедрении этой матрицы главный акцент делался на активизации сотрудничества функциональных подразделений в условиях вертикальной организационной разобщенности. Однако все это существовало только на словах. Хотя ожидалось, что люди будут работать в межфункциональных командах, фактический результат ничем не отличался от их работы в традиционных функциональных подразделениях. По сути, это были всего лишь две стороны одной медали. В случае Сэнди битвы за территорию, контроль, прерогативы и власть, начавшиеся в ее банке во времена внедрения матрицы, явно велись с той же активностью, что и прежде.

Традиционные правила работы с их ошибочными установками вроде «Для решения этой задачи мне нужны полномочия», или «Это не входит в мои должностные обязанности», или «Он не мой подчиненный», или «Я это не контролирую» перестали соответствовать нынешним рабочим реалиям. И этим во многом объясняется, почему гибкие и поворотливые стартапы столь эффективно разрушили целые отрасли, вырвав первенство прямо из рук гигантских матрич-

но организованных отраслевых лидеров с великолепным послужным списком и отличной репутацией.

Судя по всему, характеристикой нового мира труда следует считать *абсолютную взаимозависимость*. Традиционный менеджмент «сверху вниз» по-прежнему распределяет бюджеты, но сама работа выполняется через сильно разветвленные сети взаимозависимых отношений. Сегодня ни один менеджер не располагает достаточной властью, средствами или ресурсами, чтобы эффективно противостоять мощному урагану проблем и вызовов. Как выразился один из моих клиентов, «нам сегодня приходится выполнять работу такого масштаба, что в одиночку человеку с ней никогда не справиться».

В книге [«Никогда не ешьте в одиночку»](#) я подчеркиваю огромное значение создания возможностей через подлинные, щедрые отношения взаимной поддержки в ваших личных сетях. Сегодня эта мысль по-прежнему так же актуальна, как и в 2005 году, когда книга была опубликована. Но новый мир труда добавил в это уравнение еще один член. Наши персональные сети со временем эволюционировали, превратившись в основную среду для выполнения работы. И поскольку в большинстве организаций все люди связаны через эти глубоко взаимозависимые сети, эффективность в конечном счете определяется нашей способностью вдохновлять, служить и вести за собой свою сеть. Так что думайте о ней как о *сети сетей*.

Проанализируйте свою рабочую ситуацию. Вы как менеджер единолично распоряжаетесь всеми ресурсами, необходимыми вам для выполнения должностных обязанностей? А если вы рядовой сотрудник, то ваш босс управляет всеми ресурсами, которые требуются для эффективной работы вашей команды? Осмелюсь предположить, что если вы считаете, что обладаете столь безграничной властью, то, по всей вероятности, недооцениваете то влияние, какое могли бы в таком случае оказывать на свою организацию. Спросите себя, на кого вы больше всего рассчитываете в решении задач из тех, кто не входит в вашу вертикаль подчинения? Бьюсь об заклад, в список войдет множество людей помимо ваших прямых подчиненных и членов вашей рабочей команды. А между тем очень многие из нас, как рядовые сотрудники, так и менеджеры, по-прежнему заиклены на вопросах: а кто тут босс? Кто тут официально всем заправляет?

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.