

Станислав Шекшня  
Вероника Загиева  
Алексей Улановский

# **РУКОВОДИТЕЛИ — ЧЕМПИОНЫ**

**Практики  
атлетического  
лидерства**

Эту книгу хорошо дополняют:

**Школа CEO**

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

**От хорошего к великому**

Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет  
Джим Коллинз

**Слон на танцполе**

Как Герман Греф и его команда учат Сбербанк танцевать  
Евгений Карасюк

**45 татуировок менеджера**

Правила российского руководителя  
Максим Батырев (Комбат)

**Принципы**

Жизнь и работа  
Рэй Далио

# Оглавление

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

## Предисловие авторов к русскому изданию

Английское издание этой книги<sup>1</sup> вышло в свет год назад. За это короткое время описанные в ней характеристики среды, в которой сегодня работают бизнес-лидеры, стали еще более явными. Возросла турбулентность: цены на нефть двигались то вверх, то вниз и в течение года колебались в диапазоне от \$80 до \$45 за баррель, Великобритания и Евросоюз весь год напряженно согласовывали договор о «разводе», который, кажется, так и не будет утвержден британским парламентом, «желтые жилеты» потрясли Францию, президент Трамп расстался с половиной своих сотрудников и поссорил Америку с ближайшими партнерами, российско-китайские отношения достигли своего пика, а российско-украинские – нижней точки. Facebook превратился из всеобщего любимца в изгоя фондового рынка, великая General Electric исключена из индекса Dow Jones, легендарный Карлос Гон оказался в японской тюрьме, а Олег Дерипаска был вынужден расстаться с контрольным пакетом в РУСАЛе. Ускорились устаревание знаний и их материальных воплощений – продуктов, технологий, машин. Модные слова, которые вызывали едва ли не священный трепет у руководителей компаний (цифровизация, искусственный

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Станислав, Вероника, Алексей*  
*Москва, 10 января 2019 г.*

# Введение

Наша книга — о современных российских бизнес-лидерах, работающих в условиях турбулентности, нестабильности и неопределенности. Ее герои — не классические руководители из учебников по лидерству: они не хвалят подчиненных, не дают положительную обратную связь и не празднуют небольшие победы. Тем не менее эти люди создали организации, демонстрирующие устойчивый рост, подняли сотрудников на качественно новый уровень и установили новые отраслевые стандарты. Примечательно, что, несмотря на все свои достижения, они продолжают заново открывать себя. Цель книги — не описать, каким эффективным лидерство *должно* быть, а показать, каким оно *является* в определенном контексте. Данный подход представил Джеффри Пфеффер<sup>2</sup> в своей недавней книге «Лидерство без вранья»: «Если мы хотим изменить рабочую среду и лидерство на местах, нам нужно действовать, опираясь на то, что мы знаем, а не хотим или надеемся»<sup>3</sup>.

---

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

<sup>3</sup> *Пфеффер Д.* Лидерство без вранья. Почему не стоит верить историям успеха. М. : Альпина Пабlishер, 2018.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

лидеров: *ментальная стойкость* и *ментальная адаптивность*. Стойкость — залог страстного, сосредоточенного и беспощадного стремления достигать самых амбициозных целей, таких как «создание цифровой компании, способной конкурировать с Google и Amazon»<sup>4</sup> (Греф) или «спасение мира» от киберугроз<sup>5</sup> (Касперский). Адаптивность позволяет быстро обучаться и постоянно обновлять ментальные модели и бизнес-парадигмы. В своей работе герои нашей книги используют специфические поведенческие и ментальные стратегии, которые мы называем *метанфракталками* атлетического лидерства. Они обеспечивают высокие операционные и финансовые результаты, а также трансформируют своих сотрудников, компании, отрасли и сообщества, формируя таким образом свое лидерское наследие.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## Метапрактики атлетических лидеров

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

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

---

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

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

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

Таблица 2. Метапрактики атлетических лидеров

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## Лидерская практика № 2. Экспериментирование

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

---

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

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

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

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

### Лидерская практика № 3. Сначала данные

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

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

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

---

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

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

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

## **Метапрактика 2. Курс на движущуюся цель**

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

---

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



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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

### Метапрактика 3. Гибкие лонжи

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

---

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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