


**ИЛЬЯ  
КОСЫХ**

**ВЕРОНИКА  
ПРИЩЕПА**

**КАК БЫСТРО  
НАУЧИТЬСЯ  
БРЕЙНЕДЖМЕНТУ?**

**КУРС  
МОЛОДОГО  
УМОВОДИ-  
ТЕЛЯ**

A teal-tinted close-up portrait of a young man with dark hair, looking slightly to the right. The image is partially obscured by the text on the left.

Бизнес. Как это работает в России

Илья Косых

**Курс молодого умоводителя. Как  
быстро научиться брейнеджменту?**

«ЭКСМО»

2025

УДК 005  
ББК 65.050

**Косых И. А.**

Курс молодого умоводителя. Как быстро научиться брейнеджменту? / И. А. Косых — «Эксмо», 2025 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-232475-8

У каждого из нас были плохие начальники. В 90 % случаев они были хорошими людьми, но слабыми управленцами. Как же так вышло? А главное – как самому не стать таким нелюбимым «плохим боссом»? Ответ прост: в тот момент, когда специалист становится руководителем, нужно все делать по-другому. Как именно – подробно разобрано в этой книге. В арсенале каждого управленца есть пять ключевых инструментов: делегирование, контроль, кадры, коммуникация и время. Каждый из них рассматривается через призму личного опыта, реальных историй и масштабного исследования, охватившего 90 тысяч специалистов. Авторы называют настоящего умелого управленца умоводителем. Чтобы им стать, необходимо пройти путь из четырех стадий, каждая из которых подчиняется своим законам и закономерностям. Через опыт, ошибки и самоиронию Илья и Вероника делятся секретами удивительной и сложной профессии управленца.

УДК 005  
ББК 65.050

ISBN 978-5-04-232475-8

© Косых И. А., 2025  
© Эксмо, 2025

## Содержание

1. Управленцы	8
О чем пойдет речь?	9
Название книги	15
Исследование и диагностика	16
Аудитория книги и цели авторов	18
Ипостаси управленца	19
Культурный код управленцев	22
Структура книги	25
2. Делегирование	29
Илья Муромец	30
Петр I	36
Святослав Игоревич	38
Иван III	50
Конец ознакомительного фрагмента.	60

# Илья Косых, Вероника Прищепа

## Курс молодого умоводителя.

### Как быстро научиться брейнедждменту?

© Косых И.А., Прищепа В.С., текст, 2025

© М. Высочкина, иллюстрации, 2025

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025



*Посвящается маме*

Много лет меня трогает вопрос метаморфозы человека в работе. Как из обычного рядового сотрудника стать главой большой организации? Это эволюционное движение или есть порталы и кротовые норы? А что происходит с самим человеком: что именно заставляет его действовать по-другому, где точка инициации? Какие управленческие теории, созданные лучшими умами, нужно освоить? Изучив не одну сотню карьерных траекторий реальных атлантов в этой области, пришла к абсолютно примитивной, давно известной идее. Я не верю в простое изучение теории! Большинство талантливых, масштабных руководителей рассказывают про случай, когда они что-то поняли для себя, очень важное и нужное.

Рецепт прост: это почти никогда не теория, это не учебник. Это пример из жизни другого человека! Я верю, что знания теории мало, часто нам нужен человек с опытом, с историей, с цепляющей фразой. Мой друг Илья – кладезь опыта и историй. Вижу, как после общения с ним мысли людей выбирают новое русло и бегут себе на радость.

*Прищепа В.С.*

Некоторые мысли и идеи обретают стройную форму слов только в глубоком разговоре. Благодаря моей музе Веронике этот процесс был легким и захватывающим.

*Косых И.А.*



**ИЛЬЯ КОСЫХ  
ВЕРОНИКА ПРИЩЕПА**

**КУРС  
МОЛОДОГО  
УМОВОДИ-  
ТЕЛЯ**

**КАК БЫСТРО  
НАУЧИТЬСЯ  
БРЕЙНЕДЖМЕНТУ?**



МОСКВА

## 1. Управленцы

Что производит управленец?

Что есть его продукт?

Продукт кондитера – торт.

Продукт водителя такси – услуга по перевозке. Продукт айтишника – код.

А продукт управленца – принятые решения.

*Эта книга о том, как быстро превратиться из специалиста в управленца. Превращение состоит из четырех этапов, и на каждом есть свои особенности. Книга выделяет пять ключевых элементов в управлении, по которым дается подробный анализ того, как оптимально себя вести, чтобы стать успешным управленцем. Она опирается на опыт авторов и на проведенное аналитическое исследование. Ее цель – позволить строящим карьеру читателям быстрее и легче пройти этот путь и начать результативно управлять людьми.*

## **О чем пойдет речь?**

Много ли было в Вашей жизни плохих начальников? Всплывает чей-то образ из прошлого? А совсем ужасных – таких, что караул? Вот три истории из моей жизни о том, как мстили нелюбимым начальникам.

### **История 1**

#### **Мелочный Василь Василич**

Василь Василич был до неприличия мелочен и скуп. Судите сами – офис в полуподвале, туалетная бумага однослойная, мониторы компьютеров круглые, самые вредные для глаз. А Василь Василич все равно пытался что-то себе выкряжить, сэкономив либо на клиентах, либо (что случалось чаще) на сотрудниках. А все его сотрудники были студентами – Вы уже сами догадались, почему – платили студентам копейки. Василь Василича от сотрудников-студентов многое отличало: возраст, отсутствие больших амбиций и наличие подержанной машины. Как-то раз ему на почту пришло письмо, что как обладатель автомобиля с таким-то госномером, он прошел отбор на викторину, где можно своими знаниями заработать миллион рублей. И вот Василь Василич переходит по ссылке, начинает отвечать на вопросы на эрудицию – сначала достаточно простые, а потом все сложнее и коварнее. Ответы можно найти в Интернете, поэтому хитрый Василь Василич ловко движется к заветному миллиону. В азарте он даже не замечает, что весь офис тайком за ним наблюдает. Студенты ждут, когда пранк закончится и можно будет посмеяться в голос. Но посмеяться не получилось. Поняв, что это прикол, Василь Василич вошел в такой гнев, что всем стало не до смеха. В общем, студенты-сотрудники быстро смекнули – лучше притвориться, что они ничего не знают. А Василь Василич еще две недели несколько раз на дню закипал, вспоминая этот пранк.

### **История 2**

#### **Высокомерная Алина**

Больше всего Алина в школе любила математику. Нет, она не была «ботаником» и «тихушкой». Внешне яркая, запоминающаяся, и с учителями, и с ровесниками Алина всегда держалась очень уверенно. Не боялась высказываться и отстаивать свою позицию. После института Алина попала в мир инвестиций. Случилось это в ту пору, когда работа в сфере финансов считалась самой престижной. Алина быстро росла – лучшее образование, красный диплом, успешное начало карьеры с бонусами под миллион долларов. В результате она получила статус партнера компании и стала одним из самых главных боссов в 28 лет. Но этого Алине было мало. Хотелось поскорее перейти на следующий уровень. В амбициозных мечтах она видела себя вполне себе минигархом<sup>1</sup>. И представляла это настолько ясно, как будто уже все свершилось. Поэтому Алина вместо того, чтобы обучать и воспитывать молодых инвестиционных аналитиков, страдала от этой обязанности, искренне не понимая, за что ей выпало такое мучение. И, конечно, Алина не стеснялась показывать свое высокомерие младшим по рангу, все-

---

<sup>1</sup> Так называют карликовых олигархов или рублевых миллиардеров.

гда и везде подчеркивая классовое превосходство над ними. Фондовый рынок тогда рос, иностранные инвесторы ломались в Россию, и такие специалисты как Алина были на вес золота. Неудивительно, что несколько раз в неделю ей звонили хедхантеры и пытались переманить на какую-нибудь привлекательную позицию. Алина пока уходить из компании не собиралась, но ей нравилось с ними разговаривать – льстило, что приглашают, просят, соблазняют. И вот как-то раз в разгар рабочего дня ей звонят и обращаются по имени-отчеству: «Рады с Вами познакомиться. Удобно ли поговорить? Мы посмотрели на Ваш опыт. Нам кажется, что Вы идеально подходите. С нами у Вас все мечты реализуются. Добро пожаловать на позицию стажера на кухне “Макдональдса”»... Алина так и не узнала, кто над ней подшутил, но усвоила урок, что сотрудники не так уж и глупы, раз смогли уколоть ее в самое уязвимое место.

## История 3

### Просто Фарук

В большой международной консалтинговой компании на должности вице-президента работал Фарук, родом из одной из стран Ближнего Востока. Офис находился в Лондоне, и у Фарука в подчинении состояли ребята со всего света – итальянцы, аргентинцы, казахи, англичане, ангольцы, индусы, французы, русские. Фарук был начитанный, с цепкой памятью, очень эмпатичный, когда дело касалось клиентов. С сотрудниками все обстояло иначе. Кажется, что он их ненавидел и считал своим долгом прилюдно унижать и обижать. Всего у Фарука было около 20 подчиненных. На Рождество отдел обычно проводил игру «Тайный Санта». Из коробки вслепую вытягивали бумажку (дело было в 2004 году, еще в эпоху Blackberry, до смартфонов) с именем того, кому нужно сделать подарок. Бюджет не превышал 50 фунтов. Дарили всякую Рождественскую дребедень – книгу, пластинку, носки. И вот Фаруку достался сверток крупнее, чем у всех остальных. Ну конечно, он же босс, ему нужен особый знак внимания! Развернув обертку, Фарук увидел большую шапку в форме презерватива. Не шуточную, а такую, по которой сразу понятно, кем считали ее обладателя. Скандал был знатный. Месяц Фарук вызывал к себе сотрудников, допрашивал, кому они покупали подарок. Методом исключения пытался найти негодяя. Но «общественность» не выдала героя, и Фарук остался неотмщенным.

Ну а теперь серьезно. Ведь никто из троих наших героев – ни Василь Василич, ни Алина, ни Фарук – не считал себя плохим боссом и никогда не хотел быть таким для подчиненных. Как же так вышло, а главное – как таким не стать? Думая над этим вопросом, мы решили написать книгу.

С одной стороны, книг для руководителей много. Правда много. Помимо классики от гуру менеджмента и от СЕО (генеральных директоров) крупнейших международных компаний, есть литература для руководителей по любой теме: личный бренд, самодисциплина, постановка целей, типология личности, методы оптимизации, стратегия, бизнес-процессы. Слабость всех этих книг в том, что они написаны с позиции высокорангового руководителя (топа) и предназначены для первого или второго лица компании, в крайнем случае – директора департамента. В общем, для управленцев со стажем. А ведь самое трудное в этом деле – сделать качественный переход в начале карьеры.

Если человек – крутой специалист, лучший в своем отделе, что его ждет? Повышение. Сначала до старшего специалиста, потом до главного специалиста (названия должностей везде разные, но смысл примерно одинаковый). А что потом? Ему жмут руку, поздравляют и говорят, что теперь он стал руководителем. У него будут подчиненные и свой отдел. Человек горд собой, благодарен за высокое доверие, рад прибавке к зарплате. Он еще не понимает, что отныне

законы бытия для него кардинально меняются. Трансформацию из специалиста в управленца (даже только с одним подчиненным) можно сравнить с фазовым переходом в термодинамике из твердого состояния в жидкое, или с превращением гусеницы в бабочку. Только редко кому из новоиспеченных руководителей об этом говорят.

Задача воспитания управленцев не нова. Во всех армиях мира есть офицерские училища – прежде чем командовать личным составом, надо поучиться. Тем не менее абсолютное большинство компаний, к нашему удивлению, вообще не думает о том, как превращать специалиста в управленца. Это кажется некритичным, и рынок им все прощает. Но есть два типа организаций, для которых жизненно важно системно преобразовать молодых управленцев.

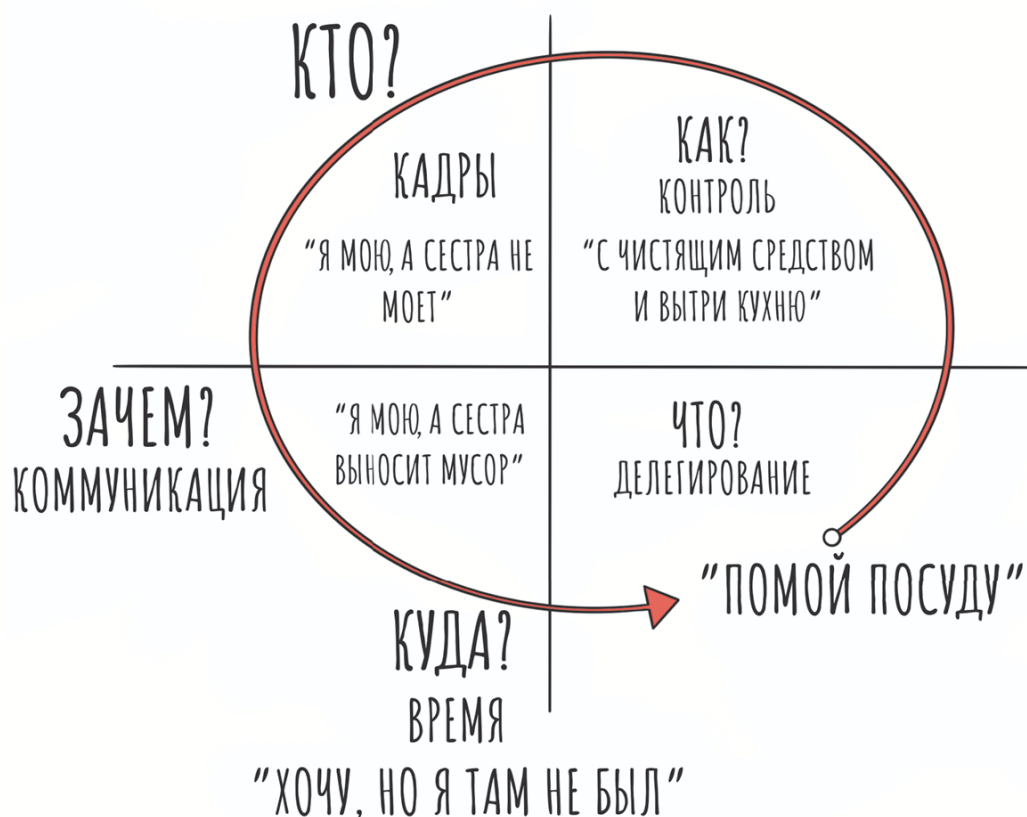
**Первый тип – мегакорпорации.** Это организации, в которых работают 100 тысяч человек и более. Их особенность в том, что благодаря большому количеству сотрудников у них есть серьезный кадровый потенциал. Часто вместо внешнего рекрутмента на начальные позиции руководителей подбирают своих же талантливых, настойчивых, смысленных ребят, которые еще недавно были специалистами.

**Второй тип – это быстрорастущие организации.** Вчера ты был студентом и параллельно проходил стажировку, сегодня – ты уже специалист с важной зоной ответственности, а завтра тебя сделают начальником отдела. Такой путь в быстрорастущей компании можно пройти за два года или даже за год. Однако люди в таких местах всегда растут медленнее бизнеса. И любой собственник или генеральный директор это знает. Руководителями в таких организациях становятся вчерашние студенты, которые только стали спецами. Толковых быстро выделяют и продвигают.

**А знаете, что объединяет молодых управленцев и в мегакорпорациях, и в быстрорастущих компаниях?** Они все совершают одни и те же элементарные ошибки. Неважно, государственная это структура или цифровой старт-ап – **новые руководители «валятся» на одном и том же списке из пяти пунктов: делегирование, контроль, кадры, коммуникация, время.** Мы с Вами пройдемся по каждому и поймем – «как надо», а «как не надо».

Конечно, управленец должен многое уметь, быть экспертом и лидером, знать техники менеджмента. Но это все комплементарно. А вот пять пунктов из предыдущего абзаца экзистенциально необходимы. Докажем это утверждение на примере базового закона развития, который мы взяли из других дисциплин и применили для книги.

# БАЗОВЫЙ ЗАКОН РАЗВИТИЯ



Когда у человека начинается новый этап и он оказывается на незнакомой для себя позиции (в нашем случае – управленца), то непонятно, **ЧТО** делать. В новой роли, где есть только **задача**, это стандартная ситуация. Она в целом простая, так как ответ содержится в самом вопросе: «*Что делать? – Делать!*» Чтобы пройти этот этап, нужно включить авторитет – начать **делегировать**, потому что делегирование выражается в **приказах**, т. е. в авторитарном диалоге.

Пример на уровне семьи. Мама говорит ребенку: «*Помой посуду*». Когда этот этап пройден, оказывается, что посуда была помыта плохо. Почему так происходит? Потому что никто не обозначил, **КАК** нужно делать? И это второй этап: «*Помой посуду с чистящим средством и приберись за собой на кухне*». Здесь важно научиться **контролировать** качество. А для этого авторитет заменяется **правилами**, к задаче добавляется **технология**. Обычно двух этапов достаточно для того, чтобы дать первый результат и «выйти в плюс».

В этот момент у молодого управленца уже наступает облегчение и кайф, но тут же появляется новый вопрос: **КТО** я и кто со мной? Идет поиск себя через противопоставление: «*Чем мы отличаемся от других?*» На примере семьи уже с позиции ребенка это выглядит так: «*Почему я мою посуду, а сестра не моет?*» Приходит осознание, что **кадры** – самое главное, а успешная **селекция** эффективнее правил. Некоторые застревают, видя в других то, чего в себе видеть не хочется. Успешно прошедшие этап приобретают **идеологию** и переходят к вопросу **ЗАЧЕМ?** Вместо противопоставления появляется согласованность: «*Я помою посуду, а сестра вынесет мусор*». Но такая позиция (не на уровне «я-они», а на уровне «мы») требует **коммуникации**. Если этот этап пройти, сама собой зарождается **культура**, а в инструментарий управленца добавляются **ценности**. Споткнувшиеся на этом этапе упрутся в клас-

сический «хрустальный потолок»: результат есть, а счастья нет – «*вааобще не интересно*». И если не разобраться в ситуации, можно скатиться на второй круг – поменять шило на мыло и уйти на такую же позицию в другое место или от безысходности выбрать дауншифтинг. А можно наоборот почувствовать в себе живую творческую энергию и замануться на еще никем непокоренную вершину, задав вопрос **КУДА?** Он предвосхищает переход на следующий уровень.

Вопрос этот нетривиальный и требует **времени**. Управленец, который нашел возможность, чтобы его правильно сформулировать, начинает слышать **ЗОВ** и очень скоро оказывается перед новой неприступной задачей. Это тоже заход на второй круг, но уже с ростом – от уровня «умею и знаю» в сторону «хочу, но я там не был». Именно по такой траектории перемещается в карьере управленец, двигаясь по спирали от успеха к успеху.

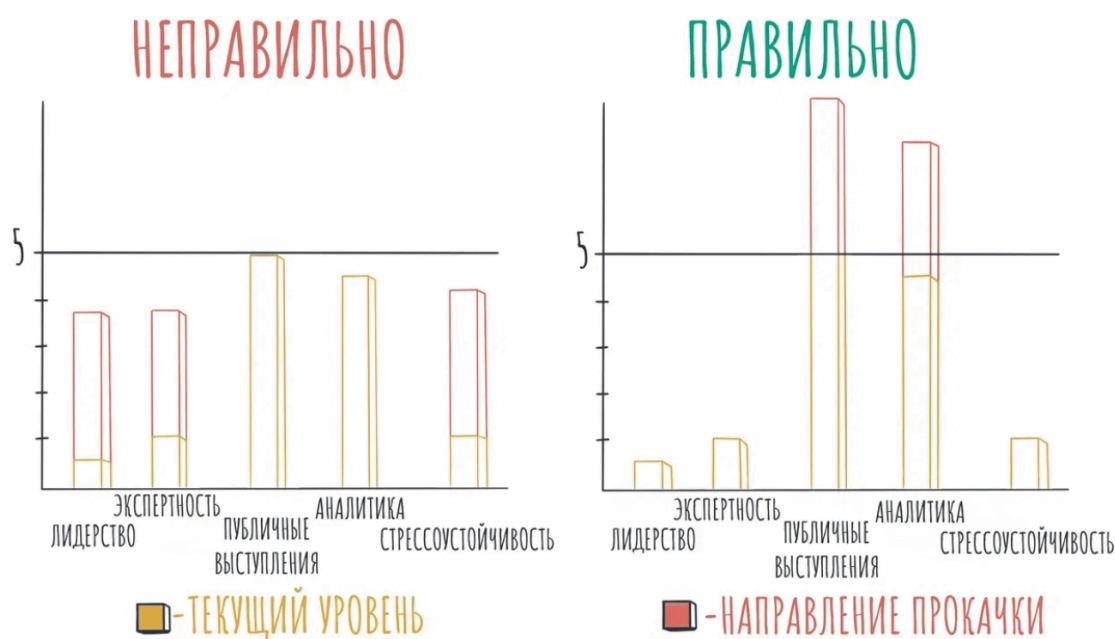
## 5 ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНЦА



И здесь мы хотим обратить Ваше внимание на еще один важный момент, без которого это движение будет невозможно. Чем успешнее хочет стать человек, тем лучше он должен знать себя любимого. Но, как ни странно, практически нигде этому не учат. Даже многим взрослым и опытным людям тяжело рефлексировать над своим положительным и отрицательным опытом. А делать это просто необходимо. Давайте разберемся почему.

Большое количество деловой литературы посвящено теме личной эффективности и навыков. Возьмем абстрактную книгу о том, как выступать публично. Как Вы думаете, кто в большинстве своем ее покупает? Правильно – те, у кого есть с этим трудности. Прочитав книгу, человек немного подтянет навык публичных выступлений. Поможет ли это в жизни? Скорее всего, да. Приведет ли это к успеху? Скорее всего, нет. Причина, в том числе, в контринтуитивном мышлении, которое формируется еще в школе. Это так называемая «болезнь золотого медалиста» или «болезнь краснодипломника». Есть заблуждение, что для успеха нужно сдать на пятерки все предметы. В начале жизненного пути, когда мы получаем общие знания обо всем, это действительно помогает – отличнику, золотому медалисту проще поступить в университет. Но дальше, когда появляется более узкая специализация, модель поведения «краснодипломника» начинает вредить. Давайте посмотрим на управленческие компетенции – лидерство, стратегическое мышление, экспертность, организаторские способности, личная эффективность, коммуникация, мотивация, настойчивость, самодисциплина, публичные выступления... Здесь упомянуты только десять, а их для управленца нужно гораздо больше. Может ли один человек быть крутым во всем и получить пять баллов из пяти по каждой позиции? Нет, конечно. И любые гуру будут в корне неправы, пообещав развить твердость характера у ленивого человека или сделать интроверта суперпереговорщиком, или обучить тайм-

менеджменту того, кто живет от волны к волне. В реальной жизни сложно быть суперменом. Справедливости ради скажем, что в истории встречались homo universalis (лат. человек универсальный). Например, возрожденчески одаренный Леонардо да Винчи был живописцем, скульптором, архитектором, анатомом, естествоиспытателем, изобретателем, писателем и музыкантом. И при этом еще имел разные хобби. Но даже у такого выдающегося человека были свои слабые места. Он не женился и не имел долгих романтических отношений, не оставил потомства. Что же говорить о нас, простых смертных. Хорошая новость в том, что для успеха не надо быть мастером на все руки. Не нужно стараться дотянуть до пятерки свои слабые стороны. Надо прокачивать те компетенции, которые уже самые сильные. В обычной жизни, конечно, можно состояться, даже если ты универсальный солдат-хорошист. Но для сверхдостижений и для управленческого роста нужен фокус на своей суперсиле.



Поэтому не старайтесь быть идеальным во всем – это неверный путь. Где-то получится добиться пятерки, а где-то четверки с минусом или тройки, но не будет десятков. А десятка по пятибальной шкале – сверхдостижение, гарантирующее успех и признание. Если же Вы заработали пятерки по всем направлениям – поздравляю, Вы стали серопопиком – правильным и сбалансированным сотрудником без острых углов. Здорово для спокойной обычной жизни, но недостаточно для амбициозного управленца, планирующего расти и развиваться. Ведь самое важное – это знать свои сильные и слабые стороны. Слабые комплементарить командой, а в сильные продолжать вкладываться.

## Название книги

Перед тем как углубиться в повествование, необходимо сделать важное пояснение. Книга, которую Вы держите в руках, это живой и беспощадный опыт авторов. Говорят, что надо учиться на чужих ошибках. Также говорят, что это невозможно. Но совершенно точно, если бы у нас 20 лет назад были перед глазами все кейсы и умозаключения, описанные на этих страницах, мы бы проще, быстрее, дешевле достигли своего нынешнего уровня.

Книга представляет совокупный опыт и события из жизни обоих авторов, но, чтобы не разрывать повествование, часто изложение будет идти от первого лица мужского рода. Представьте, что мы сидим в уютном месте и делимся байками из рабочей жизни. Каждый по очереди начинает свой рассказ...

Итак, когда я искал своего первого личного помощника, то ничего не мог ему предложить – ни офис (собеседования проводил в кафе, поскольку сам был обычным сотрудником), ни официальное трудоустройство (это же личный помощник), ни социальный пакет. При этом я хотел найти лучшего и преданного человека с выдающимися способностями и сильной частью. Для этого в 2007 году **я придумал формулу найма**. Открыто указал ее в вакансии, и до сих пор, представьте себе, использую.

Формула следующая: *я беру Тебя, чтобы Ты был моими ногами – съезди, забери, принеси. Если Ты будешь усерден и обязателен, я обучу Тебя технике, и Ты сможешь стать моими руками – оформи, посчитай, нарисуй. Если Ты будешь внимателен и прилежен, я обучу Тебя смыслом, и Ты сможешь стать моим мозгом – изучи, разберись, реши*. Очень просто и лаконично, но именно такая формула помогла мне отобрать действительно выдающихся ребят и проработать вместе по пять-семь лет.

**Из этой формулы выросло название книги.** Судите сами – слово «РУКОВОДитель» в русском языке является сложным, то есть состоит из двух корней и дословно означает «тот, кто водит (чужими) руками». Но разве это то, что нам нужно? Мы хотим водить чужими мозгами. Кратчайший путь к успеху – сразу становиться Умоводителем. И это не просто игра слов, не хитрый трюк, чтобы покупали книгу. Это философия, культура и ДНК управления – тот самый брейнедждмент, о котором мы говорим в названии.

Докажем на примере. Картина номер раз. Полковник и лейтенант делают обход военной части. Видят покосившийся забор. Полковник: *«Забор поправить, доски заменить и покрасить. Доски спроси у Петрова, краску возьми зеленую на пятом складе, гвозди и молоток найдешь в каптерке»*. Лейтенант: *«Есть»*. Картина номер два. Та же ситуация. Полковник: *«Забор поправить, доски заменить и покрасить»*. Лейтенант, зная, куда идти и что делать: *«Есть»*. Картина номер три. Та же ситуация. Полковник: *«Что думаешь, лейтенант?»*. Лейтенант: *«Забор поправлю, доски заменю и покрашу»*. Очевидно ведь, какой из полковников – лютей микро-менеджер, какой – руководитель, а какой – Умоводитель. Возможно, кто-то из Вас даже узнал себя в Полковнике номер раз или Полковнике номер два. Вы можете спросить – а что плохого в том, что управленец глубоко погружается в операцию? Ведь это ответственность, а дьявол в деталях. Плохо здесь то, что и в быстрорастущих компаниях, и в мегакорпорациях Полковника номер три ждут амбициозные задачи и генеральские погоны, а двух остальных – нет. Чтобы их получить, им сначала нужно стать Умоводителями. Хотите расти, знайте – Вы не Урфин Джус и за Вами не деревянные солдаты. А кто Вы – станет понятно очень скоро, когда, потратив 10 минут, пройдете на сайте книги диагностику. О ней в следующей главе.

## Исследование и диагностика

Всем известны слова Александра Сергеевича Пушкина «опыт – сын ошибок трудных». Но не все знают, что это фрагмент из недописанного стихотворения, которое можно восстановить до следующих строк:

«О сколько нам открытий чудных  
Готовят просвещенья дух  
И опыт, сын ошибок трудных,  
И гений, парадоксов друг,  
И случай, бог изобретатель».

Чувствуется незаконченность и кажется, что поэт не все успел нам сказать. Однако, согласимся с Александром Сергеевичем в том, что для чудных открытий мало одного опыта. Дух просвещения мы выражаем в том, что привыкли свои эмпирически наблюдаемые умозаключения доказывать социологически.

Работая над книгой, мы провели исследование среди сотрудников нескольких быстрорастущих компаний и одной мегакорпорации с отделениями по всей стране (этот последний блок интервью занял высокую долю в статистике, но не изменил картину целиком). Опрашивали работников разных уровней и позиций, которых объединили в четыре группы: I – рядовые сотрудники, II – управленцы низкого ранга, III – управленцы среднего ранга, IV – управленцы высокого ранга. Управленцы (II–III–IV) составили 22 % от всех респондентов. Фактические данные (пол, возраст, стаж, позиция в организации) были известны заранее. Анкета включала в себя только связанные с работой ситуативные вопросы. Всего мы получили более 98 тысяч ответов. Для сравнения – в мире наберется больше 30 стран, у которых все население меньше нашей выборки.

Если бы мы захотели описать все результаты исследования, понадобилась бы отдельная монография. Но некоторые факты будем приводить здесь, чтобы усилить наши утверждения. Например, есть миф о том, что управленцем можно стать только «пережив», «пересидев» всех замов и дождавшись, когда уйдет главный. Это удобная отговорка, чтобы оправдывать свои неудачи на фоне чужих успехов. Наши данные показывают, что ни стаж, ни возраст человека не влияют сильно на уровень его позиции. Нельзя просто дождаться назначения – должность управленца нужно заработать.

Читатели этой книги тоже могут стать частью исследования. На сайте [www.умоводитель.рф](http://www.умоводитель.рф) вы можете пройти диагностику, которая покажет, на сколько вы соответствуете принципам Умоводителя по каждой из пяти категорий (делегирование, контроль, коммуникация, кадры, время). Мы хотим, чтобы к концу книги вы в этом состоянии продвинулись на несколько шагов вперед. Диагностикой мы задаем вам точку А. Из нее вы начнете свое путешествие в точку Б, где обитают Умоводители.



В книге мы одновременно используем и результаты исследования, и примеры из жизни, потому что именно в такой дихотомии Умоводитель вынужден принимать решения. С одной стороны – ошибочные, неполные или необновленные данные для анализа. С другой – интуиция. Ее не обманешь. Но как защитить управленческое решение на совете директоров, когда кроме чуйки других аргументов нет? В фильме Дэвида Мишо «Король Англии» (The King, 2019), который снят по мотивам «Генриады» Уильяма Шекспира, есть эпизод про ночь перед битвой при Азенкуре. Сэр Джон Фальстаф – вымышленный соратник Генриха V – предлагает заманить кавалерию французов на центральное поле боя. В размокшей от дождя грязи противник в тяжелых доспехах потеряет мобильность и станет легкой мишенью для англичан. Другие командующие интересуются у Фальстафа, с чего он взял, что на поле будет грязь, ведь дождя не было несколько дней. На что тот отвечает: *«Дождь будет ночью. У меня чешется пятка, а она всегда чешется перед дождем»*. Конечно, это исторический анекдот. Его добавили в фильм для красоты сюжета. Но и в реальной жизни много управленческих решений принимается интуитивно. Не потому, что так надежнее. Просто данных часто не хватает, а интуиция – это сублимация опыта, которому настоящий Умоводитель доверяет.

## Аудитория книги и цели авторов

Что производит управленец? Что есть его продукт? Продукт кондитера – торт. Продукт водителя такси – услуга по перевозке. Продукт айтишника – код. А продукт управленца – принятые решения. Очень упрощенно – суть управленца в том, чтобы, принимая решения, с учетом всех ограничений (время, ресурсы, качество) дойти до цели самым оптимальным способом. Оптимальный – не значит быстрый или дешевый. Зависит от цели и от того, какой процесс стал в моменте «узким горлышком в бутылке».

Приведу пример. Первый офис нашего бизнеса находился в двухкомнатной квартире на первом этаже, а одна комната была в подвале без окон (в ней сидел я). Я говорил, что мы «семейная» компания. Все кивали, но понимали, что это просто экономия на аренде. Мы росли и нанимали людей. В итоге, как в сказке про Теремок, квартира перестала нас всех вмещать. «Узким горлышком» стало рабочее пространство. Нашли офис, который требовал ремонта. После квартиры хотелось комфорта для команды, поэтому качеством пожертвовать не могли. Времени тоже не было – нас становилось больше. Оптимальным решением было «залить» строителей деньгами, чтобы быстро заехать в качественный офис.

Приведу второй пример. Команда росла и постоянно появлялись новые люди. Мы тщательно отбирали самых лучших (как именно, опишем в главе «Кадры»), но все равно приходилось тратить уйму времени, чтобы познакомить их с работой. Возникла идея – создать корпоративный университет, в котором все новые сотрудники две недели будут проходить адаптацию к работе. Задача эта была не срочной, но системной. Мы решили, что все сделаем сами. Сотрудник от каждого отдела (не всегда это был руководитель) должен был записать видео и рассказать про самое важное на своем участке. К видео прилагались сопроводительные слайды и простые проверочные тесты. У нас ушло полтора года на то, чтобы собрать этот курс. Проект долго не «заходил» пока я сам не записал первое видео. Почти все говорили, что нет времени, и непонятно, о чем рассказывать. Но настойчивость победила. Сейчас наш курс молодого бойца – это структурированная учебная программа, которая включает аналитику о статусе прохождения по каждому сотруднику, и доступна в удобном интерфейсе на любом устройстве. Мы пожертвовали временем, но сделали качественно, практически не потратив ни копейки (подробнее о компромиссе между временем, качеством и деньгами расскажем в главе «Время»).

Когда «узким горлышком» стал вопрос подготовки новых управленцев, возникла мысль сделать аналогичный видеокурс молодого командира. Но материалов для этого было мало, а литературы еще меньше. Главная загвоздка в том, что основные книги по управлению написаны не в нашей исторически-деловой культуре. Западные и восточные практики менеджмента надо знать и изучать, но они «в лоб» не работают у нас. Поняв это на «своей шкуре», мы как авторы хотим вооружить макроуправленцев инструментом, помогающим системно превращать специалистов в Умоводителей. Если перед Вами стоит такой вызов – поделитесь этой книгой с новыми назначенцами, от которых вы ждете достижений и результатов. Если Вы сами недавно получили в подчинение людей, то читайте эту книгу, примеряя каждый совет на себя. Помните, что запись в трудовой книжке не превращает сотрудника в управленца. От того, что кильку назначили акулой, она не стала хищником.

## Ипостаси управленца

Мы уже сравнивали превращение специалиста в управленца с фазовым переходом – вчера вечером была гусеница, а утром уже бабочка. Разберемся, что произошло за ночь. Любой такой переход при детальном рассмотрении имеет свои этапы, которые мы называем ипостасью управленца.

### ИЛЬЯ МУРОМЕЦ ИЛИ «ОДИН-К-НУЛЮ»



Первая ипостась – роль выдающегося специалиста, кандидата на повышение. Структурно это отношение «один-к-нулю». Он пока еще гусеница, но уже самая сильная гусеница в своем окружении. Наше название для такого специалиста – Илья Муромец. Это богатырь-одиночка, готовый выйти один против полчища и на своих плечах принести победу. Прекрасный кандидат для продвижения.

### ПЕТР I ИЛИ «ОДИН-К-ОДНОМУ»



Вторая ипостась появляется в ситуации, когда толковому специалисту дают подмастерья (помощника). Это отношение «один-к-одному». На практике очень часто первый такой помощник – головная боль и морока для новоиспеченного начальника. Но при правильной постановке дела этот же помощник становится правой рукой и опорой для дальнейшего роста. Мы называем такую роль Петр I. Здесь и далее просим прощения у историков за возможные расхождения во мнениях. Мы используем исторических героев как образы для своей методологии и опираемся на собственные представления о них, а не на анализ роли личности в истории. Нужно сделать оговорку, что мы смотрим именно на управленческую модель. Читатель также может иметь свое отношение к историческим персонажам и их деятельности. Мы не пытаемся его поменять. Нам важно закрепить образ модели.

Еще в юности Петр I нашел себе верного помощника – Даниила Александровича Меншикова. Всю жизнь Петр Алексеевич опирался на него и доверял самые важные дела. Конечно, у Петра I была команда: Яков Долгоруков (удивительных талантов человек, сбежавший из Шведского плена, захватив корабль своих пленителей), Борис Шереметьев (первый русский граф и мальтийский рыцарь), Франц Лефорт (в честь которого назван целый район в Москве), Федор Головин (внешнеполитический деятель с миссиями от Китая до Англии), Алексей Шеин (генералиссимус, организатор первой навигацкой школы). Но управленческое

кредо Петра – активное самостоятельное участие с опорой на ближайшего соратника. Взаимодействие внутри такой структуры обманчиво простое, так как участвуют всего два человека, но многие на этом спотыкаются и не могут перейти на следующий этап.

### **СВЯТОСЛАВ ИГОРЕВИЧ ИЛИ «ОДИН-КО-МНОГИМ»**



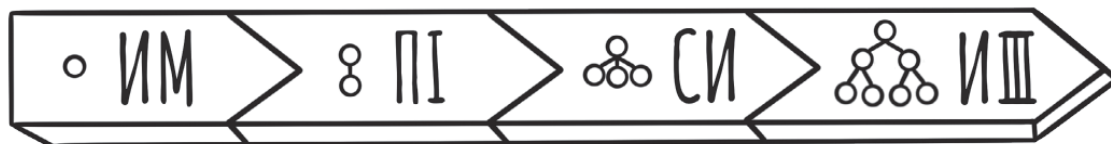
Третья ипостась появляется, когда у начальника уже есть небольшая команда из нескольких сотрудников. Читателю может показаться странным, что мы рассматриваем отдельно одного и нескольких подчиненных. Это неспроста – разница в подходах колоссальна. С командой появляется структура «один-ко-многим». Наше название для такой роли – Святослав Игоревич. Это предводитель дружины, первый среди равных. Он делит со своей командой все тяготы и лишения службы. Князь Святослав был как раз таким играющим тренером. Его отличало от соратников только княжеское происхождение. Ел он из общего котла, спал рядом со всеми, положив седло под голову. На встречу с Цимисхием для заключения мира с Византией приплыл на челноке, которым управлял вместе с остальными гребцами. Многие команды устроены таким образом, и ниже мы разберем, в каких случаях они успешны, а где появляются риски.

### **ИВАН III, ИЛИ «ОДИН-К-СТРУКТУРАМ»**



Наконец, четвертая, самая важная в нашем анализе ипостась – цель, до которой мы хотим, чтобы Вы дошли. Речь о ситуации, когда начальник начинает выстраивать свою иерархию в коллективе, вводит новые управленческие уровни. Это уже отношение «один-к-структурам». Команда может быть по-прежнему небольшой, но у главного есть заместители, которые распределяют свои задачи между своими подчиненными. Речь не о том, что в такой структуре выстроена четкая вертикаль управления, есть строгая субординация и прописаны все бизнес-процессы. Вовсе нет. Начальник может по-прежнему общаться со всеми сотрудниками, иногда напрямую давать поручения, сохранять горизонтальный стиль отношений. Акцент здесь на том, что у начальника в прямом подчинении тоже начальники. Такую роль

мы называем Иван III. В нашей классификации он и есть та бабочка, в которую должна превратиться гусеница Илья Муромец, как бы радикально это ни звучало.



Мы выбрали Иоанна Васильевича (Иван III), потому что он был первым русским правителем, который сам не воевал, но при этом провел много военных кампаний. В том числе, и самую важную для нашей страны в средневековье<sup>2</sup>. Для XV века такой подход к военному делу был революционным, особенно на фоне славных побед его прадедушки Дмитрия Ивановича Донского и папы, Василия II. Родитель царя воевал много и часто unsuccessfully, самолично принимая участие в сражениях (от чего «потерял» зрение). Сам Иван III действовал по-другому – командовал воеводами. Он же впервые начал в некоторых документах именовать себя царем Всея Руси. А слово царь – это эпоним<sup>3</sup> от Гая Юлия Цезаря, де-факто первого императора древнего европейского мира. В иностранных источниках Иван III Васильевич тоже иногда упоминается как кайзер или император.

Подводя итог, хотим сказать, что путь от Ильи Муромца к Петру I, Святославу Игоревичу и Ивану III – это та дистанция, которую надо преодолеть, чтобы на вопрос «*чем вы занимаетесь?*» можно было смело отвечать «*Я управленец!*»

---

<sup>2</sup> Речь о знаменитом сражении под названием Стояние на Угре, позволившем окончательно освободиться от ордынской зависимости.

<sup>3</sup> Лицо, от имени которого произведено название народа, местности и т. д. / Толковый переводоведческий словарь / Л. Л. Нелюбин. – 3-е изд., перераб. – М.: Флинта: Наука, 2003.

## Культурный код управленцев

Когда мы подбирали образы к ипостасям управленцев, то неожиданно для себя задумались – а кто вообще в родном для нас эпосе, в нашей культуре достигает успеха и за счет каких факторов.

Удивительно, но герои-одиночки и герои-управленцы в русских сказках сильно различаются. Герои-одиночки (у нас это ипостась Ильи Муромца) – сплошь богатыри (что характерно для всех народов). Это сверхчеловеки с недюжинной силой и острой смекалкой. Но, в отличие от других стран, русские герои всегда порядочны и добры к окружающим. Даже могут быть снисходительными к своим врагам. В бесподобной сказке «Бой на Калиновом Мосту» Иван-крестьянский сын спасает своих братьев, которые от зависти хотели его физически уничтожить.

У героя-управленца (ипостась Петра I) по-другому. Как только по сюжету он получает подмастерья, сам тут же теряет свою сверхсилу и побеждает исключительно земными качествами – *порядочностью, человечностью, честностью, ответственностью*. За волшебство и суперспособности отвечает теперь его помощник. В сказке «Сивка-Бурка» Иванушка-дурачок своей карьерой обязан Сивке-Бурке. Дружба с конем началась благодаря *ответственности* Иванушки (не заснул ночью в поле, а сторожил урожай) и его *человечности* (отпустил Сивку-Бурку под честное слово). В сказке «Царевна-лягушка» Иван-царевич опять же добился успеха из-за того, что *ответственно* искал стрелу и дошел до болота (не «слил» это поручение служебной запиской), поступил *порядочно* по отношению к лягушке (обещал жениться и женился) и ко всем потенциальным соратникам проявлял *человечность* (сам был голодным, а не убил ни медведя, ни селезня, ни зайца, ни щуку). В «Сказе про Федота-стрельца» похожая история. Федот *ответственно* исходил весь лес в поисках дичи, а, найдя единственного голубя, пожалел его, проявив *человечность*. Ответственность, порядочность, человечность – проявления чуткой и чистой совести. Первый вывод, который мы еще в детстве делаем из сказок: **хочешь быть успешным – опирайся на совесть и будь человеком.**

Если у Вас в команде есть сотрудник, способный быстро написать код и за полчаса выдать результат, над которым целый отдел трудился бы три дня, – это настоящий Сивка-Бурка. Когда бизнес-аналитик за 20 минут строит экономическую модель со сценарным анализом, анализом чувствительности и возможностью менять параметры, для кого-то это может выглядеть магией Царевны-лягушки. И чтобы она случилась, всего-то и нужно начальнику проявить качества из сказок – *порядочность, человечность, честность, ответственность*. В сказке «По щучьему велению» это вообще доведено до абсурда. Емеля – по сути невоспитанный лентяй – быстро продвигается по карьере, всего лишь раз сжалившись над щукой. Акцент поставлен очень явно – русские люди верят в идею и готовы творить для тебя магию, если ты морально соответствуешь. Сравните это с другой культурной традицией. В сказке Ганса Христиана Андерсена совершенно иные отношения Дюймовочки с теми, кто пытался ей помочь (жабой, майским жуком, полевой мышью). Здесь и намерения вроде неплохие, и другого выхода у Дюймовочки нет, а чувствуются скрытый мотив, неискренность, конфликт интересов. У русских же героев, вне зависимости от эпохи, идея *человечности* всегда побеждает.

Теперь обратим внимание на главных героев. Чем они занимаются по сюжету? Если не ткнут ковры, не колют дрова или не пекут пироги, какой у них трудовой функционал? Удивительно, насколько все жизненно в сказках. Главные герои ходят к начальству отчитываться о проделанной работе и получать новые амбициозные задачи. «*Раздобудь к утру ковер – ишитый золотом узор. Государственное дело – Расшибись, а будь добер!*», – в сказке Леонида Филатова про «Федота-стрельца, удалого молодца» царь ставит Федоту сложную, но конкретную задачу с указанием дедлайна и приоритетов. Заметим, что Федот отстаивает интересы

команды и идет на конфронтацию с царем: «Аль ковер не тешит взор? Аль не тот в ковре узор? Ну дак я его под мышку – Да и кончен разговор! Чтoб не зря пропасть трудам, Я купцам его продам, и пуцай он из Расеи уплывает в Амстердам!..» В других сказках все очень похоже. Отсюда делаем второй вывод: для успеха надо **разделять функционал – операцию и отношения со стейкхолдерами** (заказчиками, инвесторами, начальством).

И третье наблюдение, которое характерно для большинства сказок, – это твист (сюжетный поворот) в середине истории. Например, когда сжигают кожу Царевны-лягушки, и она улетает к Кощею Бессмертному, а Иван-царевич идет ее выручать. Другими словами, главному герою дают ответственный, тяжелый проект с туманными перспективами. В такие моменты герой уже не может рассчитывать на магическую силу своего помощника – ведь это не операция. Он вспоминает, что сам был когда-то супергероем (Ильей Муромцем) и смело отправляется на поиски Кощеевой смерти. Вывод третий: начальник **занимается сложными проектами и развитием**.

Зная эти три вывода, вспоминаем руководителей, которые публично «полощут» своих подчиненных и придираются к каждой запятой, мешая работать. Отличные кандидаты для историй про месть, с которых началась наша книга. Или другой пример. Первое лицо поставило своих не очень компетентных людей заместителями. Они набрали рабочих лошадок, а сами ничего не делают – ни операции, ни сложных проектов, ни коммуникации с начальством. Такие заместители и горе-руководители жалуются сотрудникам на первое лицо, а тому твердят, что в подчинении одни дураки. Превращается это в муку для всех и вынуждает начальника включать культуру силы. В нашей стране большинство успешных организаций так и работают, **а это не родная для нас модель** (подробнее о культуре силы будет в главе «Кадры»). Специалисты, которые станут Умоводителями, смогут это доказать более высокой эффективностью и своими результатами.

Мы еще не рассмотрели сказки, где у героя была бы целая команда (роль Святослава Игоревича или Ивана III). Таких произведений очень мало. Самое показательное – сказка «Летучий корабль». Отличается от примеров структур «один-к-одному» (Царевна-лягушка, Сивка-Бурка, Федот-стрелец) лишь специализацией подмастерьев – Слухало, Скороход, Стреляло, Обьедало, Опивало, Холодило. В команде должен быть и финансист, и производственник, и продуктолог, и цифровик, и маркетолог, и кадровик. Каждый творит свою магию, а миссия Иванушки-дурачка – быть *человечным* со всеми и общаться с царем. И он достигает в этом неплохих результатов.

Нужно отдельно рассказать про пиар Иванушки-дурачка. Многим непонятен этот прием «косить под убогого», который встречается в народных сказках. Когда самого успешного и, судя по поступкам, рационального и дальновидного героя обзывают дурачком. У филологов есть своя версия на этот счет. В Турции сохранился интересный обычай. Если муж с женой больше не хотят детей и рождается девочка, они называют ее Йетер. По-турецки это значит «довольно, хватит». А когда рождается мальчик, его называют Дурсун – дословно это переводится «пусть он остановится» от глагола дурмак (останавливаться). А слово дурак по-турецки означает «остановка». И в больших турецких семьях самый младший ребенок часто или Йетер, или Дурсун. Возможно, и в случае с Иваном «дурак» – просто значит, что он самый младший ребенок. В современном русском языке порядка 2000 слов, пришедших из тюркских языков (тюркизмов), поэтому такая версия заслуживает внимания. Для сомневающихся добавим, что даже в домонгольском «Слове о полку Игореве», которому более 800 лет, филологи нашли 45 тюркизмов.

Мы уже говорили, что путь становления управленца – это дистанция от Ильи Муромца до Ивана III. Яркое тому подтверждение – «Сказка о Царе Салтане, о сыне его славном и могучем богатыре Гвидоне Салтановиче и о прекрасной Царевне Лебеди».

Начинает князь Гвидон в одиночку, совершая трудовые подвиги:

«Поднатужился немножко:  
“Как бы здесь на двор окошко  
Нам проделать?” – молвил он,  
Вышиб дно и вышел вон».

Кажется, что он как Илья Муромец обладает сверхсилой, потому что еще два абзаца назад он был упомянут как приплод. Но вот Гвидон проявляет *человечность*, спасая Царевну-Лебедь, и получает верного помощника с магическими способностями. Так Гвидон становится Петром I. Он занимается **развитием**, летая то в обличье комара, то в виде мухи в царство славного Салтана. В результате этих изысканий ставит своей помощнице новые задачи, а его команда увеличивается. В ней появляется глава казначейства (белка с изумрудными орехами), и Гвидон становится Святославом. Не впадая надолго в прокрастинацию, берется за новые проекты, и у него появляется начальник генштаба (Дядька Черномор) со своими аж 33 подчиненными. Князь Гвидон, построив отношения «один-к-структурам», превращается в Ивана III (тоже не дурак самолично воевать). Царь Салтан становится его союзником. Отношения с Царевной-Лебедью можно больше не скрывать. Наступает закономерный хэппи-энд – гусеница превращается в бабочку.

## Структура книги

Это очень важный раздел о том, как устроена книга. Перед тем, как ее издать, мы давали почитать рукопись друзьям, чтобы выявить ошибки и несоответствия. Кто-то пропускал разделы введения и был потом совершенно потерян. Поэтому **обязательно** прочтите эту часть. Так будет легче понять остальной материал.

Герой нашего исследования – это сотрудник, которого недавно сделали начальником. Другими словами – молодой управленец. Каждый раз использовать такую формулировку неудобно, поэтому давайте договоримся, что будем называть его Пионером. Здесь и далее, когда мы употребляем слово Пионер, то имеем в виду управленца, каким он обычно бывает сразу после назначения, то есть неидеальным, с типичными недостатками. Наш герой должен пройти путь от Пионера до Умоводителя. Мы сознательно стараемся не употреблять слово «руководитель», чтобы убрать его из Вашего обихода. В этой книге будем считать руководителями всех Пионеров, которые не смогли стать Умоводителями (да простят нас управленцы, считающие себя хорошими руководителями).

Пять основных элементов, с которыми сталкиваются Пионеры, – это *делегирование, контроль, кадры, коммуникация и время*. Каждому из этих элементов посвящена отдельная глава книги (со второй по шестую), где мы расскажем про типичные слабости и ошибки и зададим оптимальный вектор поведения в каждой ипостаси. Такая структура упрощает навигацию. Если Вы оказались в роли Святослава Игоревича и у Вас есть вопросы по коммуникации, открывайте главу «Коммуникация» в разделе «Святослав Игоревич».

Для эффективности работы с книгой мы используем единую методологию, которая связывает все главы. Она состоит из четырех составляющих: **опыт, исследование, новые знания, ПИН-код, и закрепляется сертификацией**.



**Опыт** – это истории из жизни авторов, байки о трудностях, в которые мы попадали. Это эмпирическая верификация умозаключений. Мы анализируем опыт, чтобы лучше понять общие закономерности и правила.

**Исследование** – это сухие числа, без эмоций. Путешествуя по страницам книги, Вы будете иногда наткаться на врезки с результатами исследования. Каждый раз вспоминайте, как Вы отвечали на этот вопрос на этапе диагностики (или как бы Вы на него ответили, если вопрос иной). А потом сравните свои результаты с ответами 98 000 респондентов. Это поможет лучше разобраться в себе.

**Новые знания** – это системное погружение в дополнительные слои информации. Мы сознательно в каждой главе одну и ту же мысль стараемся «приготовить» под разными соусами: с фольклорным или историческим контекстом, с кейсами (примерами) из жизненного опыта, с данными социологического анализа, с терминами, относящимися к разным сферам. Когда Вы становитесь управленцем, то попадаете в новую страту (группу людей), где иной уровень конкуренции, интересов, информированности. Топовые управленцы в России сегодня имеют за плечами несколько высших образований, целые библиотеки прочитанных книг, богатый личный опыт и экспертизу коллег и друзей, доступ к закрытой информации. Если обычный сотрудник для успеха должен научиться анализировать ситуацию, то продвинутому управленцу нужно уметь ситуацию синтезировать. А синтез возможен только на какой-то фундаментальной основе. Если управленец гуманный, такой основой будет история или философия. Если он инженер, то физика, математика или информатика. Умоводитель обязан понимать мысли, сформулированные на базе знаний из смежных дисциплин.

**ПИН-код** – это собирательный образ конкретных практических шагов или установок, которые Пионер должен использовать, чтобы эффективно действовать в каждой конкретной ситуации. Аналогия очень простая. Как в сказке «Али-баба и сорок разбойников», Вы подходите к пещере, в которой спрятаны сокровища. Пробуете назвать кодовое слово: «горох, откройся», «тмин, откройся», «лен, откройся». Вдруг замечаете кодовый замок, а над ним светятся золотые цифры, которые нужно ввести. Вы пробуете этот код, и затвор открывается – сокровища Ваши. Также и наши рекомендации – это универсальные практики, которые в большинстве случаев дают желаемый результат. В каждом разделе мы рассказываем о том, «как надо» и как «не надо», и закрепляем правильное знание ПИН-кодом. Здесь и в самом конце книги Вы найдете сводную таблицу, в которой размещены соответствующие ПИН-коды для каждой ипостаси управленца и для каждого навыка.

	○ ИМ	∞ ПІ	⊗ СИ	⊗ ИШ
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ	Илья Муромец варит кашу из топора (всегда есть возможности для делегирования)	1. Самое легкое - сотрудник, самое сложное - себе 2. Дает предельно четкие инструкции и пример того, что хочет увидеть 3. Сам в строю - занимается организацией работы	Сотрудники: лиса ест из миски, журавль пьет из кувшина Умоводитель: «нештатки», эффективность, развитие	1. Три мушкетера варят суп (простое решение «Атоса») 2. Изабелла Кастильская меняет бриллианты на корабли (бьемся за ресурсы, не за проекты) 3. Айсберг напротив Титаника (включаемся в экзистенциальные и высоко-материальные угрозы)
КОНТРОЛЬ	1. Трюк Генри Киссинджера (лучшее, на что Вы способны) 2. Принтер, на котором три глаза (финальный продукт и правило 3-х глаз) 3. Увесистый слиток золота (качество формирует доверие)	1. Резюме прекрасной дамы (нельзя пересылать работу подчиненных без проверки) 2. Подкова без гвоздя (от маленьких деталей зависит большое будущее)	1. Фатальность дедлайна (паровозик из Ромашково и женщина, рожаящая в такси) 2. Регулярный отчет (седой инженер краснеет перед залом коллег)	1. Выделенное время для отчета 2. Взаимный контроль - фантик от шоколадки (не принимай, не создавай, не передавай дефект) 3. Гэмба - профилактика «заземления»
КАДРЫ	Два способа приобрести кадровую сноровку: взять стажера и участвовать в проектах  Формула карьерного роста: инфраструктурное и кадровое плечо	Петух в вудке (ошибки отбора не исправляются обучением)	Универсальная кадровая модель: суть, трафик, фильтр. Продажа	1. Архитектура: искать имбу 2. Обучение УКМ 3. Культура 4. Развитие 5. Смена
КОММУНИКАЦИЯ	• Пора ехать в Стамбул • Что я мог сделать лучше?	Крошка сын к отцу пришел: • Роли деструктивного поведения (ребенок и родитель) • Матрица мотивации / компетенции («не знаю, сынок, да мне и по фигу!»)	Методология DISC: - Доминирующие, - Влиятельные, - Стабильные, - Соблюдающие	Гоголь через медный рупор посылает волны: • Разъяснять • Учить • Проверять • «Сидит Гоголь на суку...»
ВРЕМЯ	Курьер в снежную метель несет корзину с бутылкой и ананасом	Техника вакуумного часа по формуле 1+1+1	Проектный треугольник: быстро, дешево, качественно	Песня о корабле: «Лодку большую прадед наш решил построить для внуков... Строил всю жизнь»

**Сертификация** – это не обязательный, но полезный элемент книги. Мы уже говорили в разделе «Аудитория книги и цели авторов», что стремимся превратить Пинеров в Умоводителей. Для нас важно, чтобы Вы освоили материал, которым мы делимся. Лучший способ сделать это – вспомнить пройденное. Так устроен наш мозг – процесс извлечения информации из краткосрочной памяти формирует запоминание, то есть перемещает информацию в память долгосрочную. Для этого в конце книги мы отправим Вас на сайт [www.умоводитель.рф](http://www.умоводитель.рф) в закладку «Тестирование». Не трудно догадаться, что Вас там будет ждать мини-экзамен. Чтобы его

пройти, нужно указать ID книги (доступно только для бумажного варианта книги), который расположен на закладке, прилагающейся к вашей книге. После успешного тестирования Вы получите именной сертификат о том, что освоили Курс молодого Умоводителя.

Наша методология поможет придать структуру Вашему управленческому мышлению и определить те действия, которые откроют новый масштаб целей. Применяя рекомендации, Вы рискуете навсегда изменить свою жизнь. Но, как говорили наши учителя: «Кто не рискует, тому шампанского не видать». А самый большой риск сегодня – это не брать рисков.

Желаем Вам интересного чтения и успешного превращения в Умоводителей.

## 2. Делегирование

Самый сложный навык для недавно назначенного управленца – уметь делегировать. Поэтому мы начинаем с него. Кажется, что здесь никаких проблем не должно возникнуть, но именно делегирование – краеугольный камень управления.

Обычно продвигают по службе не самых *умных*, *быстрых* и *ответственных*, а тех, кто дает лучший результат. Пионер может быть умнее остальных, либо он просто больше всех пашет, сидит допоздна, *трудолюбием* дожимает то, что сразу не понял. А возможно, он самый упертый и настойчиво бьет в одну точку, пока не решит задачу. Или же самый ответственный – все контролирует, внимателен к деталям, проверяет качество работы контрагентов. Молодые сотрудники и управленцы, как правило, еще не знают свои сильные и слабые стороны. Не было еще у них времени об этом задуматься – они просто выполняли задачи, чтобы максимально продвинуться вперед. И получается, что Пионерами становятся так называемые «отличники» из числа специалистов. У них хорошо со всеми предметами, из-за этого сразу непонятно, какое качество доминирует. И когда «отличник» становится управленцем, ему начинает мешать как раз то, что раньше помогало расти.

Если он самый *умный*, то очевидно, что его подчиненный соображает хуже. И новоиспеченный начальник, объясняя задачу, пропускает множество деталей. Он говорит, ЧТО надо сделать, но не говорит КАК. Подчиненный либо совсем не понимает задание, либо выполняет его исходя из своих представлений. Это дико раздражает начальника, и работа не клеится, потому что **«все дебилы, кроме Я»**.

Если Пионер самый *быстрый*, то он всегда размышляет так: *«15 минут буду ему объяснять, 15 минут отвечать на вопросы, два часа он будет делать. К чему все это, если я сам сделаю за 30 минут?»*. И просто не делегирует большинство задач. Для такого товарища **«либо ты быстрый, либо мертвый»**.

Если наш герой самый *трудолюбивый*, то он вообще считает, что теперь должен работать за двоих. Ведь именно работа допоздна и по выходным привела его к личному и профессиональному росту. Значит надо продолжать в том же духе. А главное – подчиненные должны также вкалывать до потери пульса. Ведь **«не бывает нерешенных задач, бывает инфаркт в 30 лет»**.

Если новый начальник самый *ответственный*, то он все задачи делегирует, но потом на всякий случай перепроверит. Финальный вариант прочитает, начнет править и в итоге полностью перепишет. Он же несет ответственность за результат и не может просто так довериться качеству работы подчиненного. А вдруг там ошибка? Как в мультике про двоих из ларца-одинаковых с лица: **«Вы чего, и конфеты за меня есть будете? – Ага!..»**<sup>4</sup>

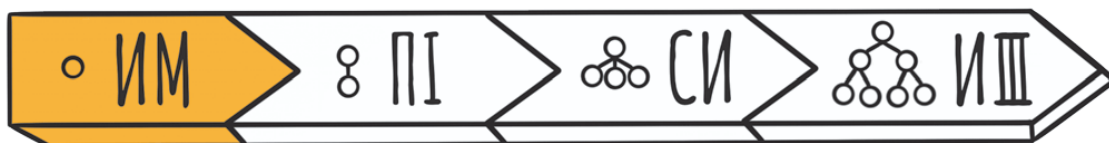
И это мы еще не обсуждали примеры плохих начальников, которых продвинули непонятно за что – по дружбе, по просьбе, или потому, что вышестоящий руководитель сам пока слабый управленец. Во всех четырех случаях Пионеры искренне верят, что сделают и себе, и подчиненному, и организации лучше, продолжая действовать как раньше.

Давайте теперь разберем ошибки для каждой роли.

---

<sup>4</sup> «Вовка в Тридевятом царстве» – советский рисованный мультипликационный фильм-сказка, поставленный режиссером Бориса Степанцева и вышедший в 1965 году. – Прим. ред.

## Илья Муромец



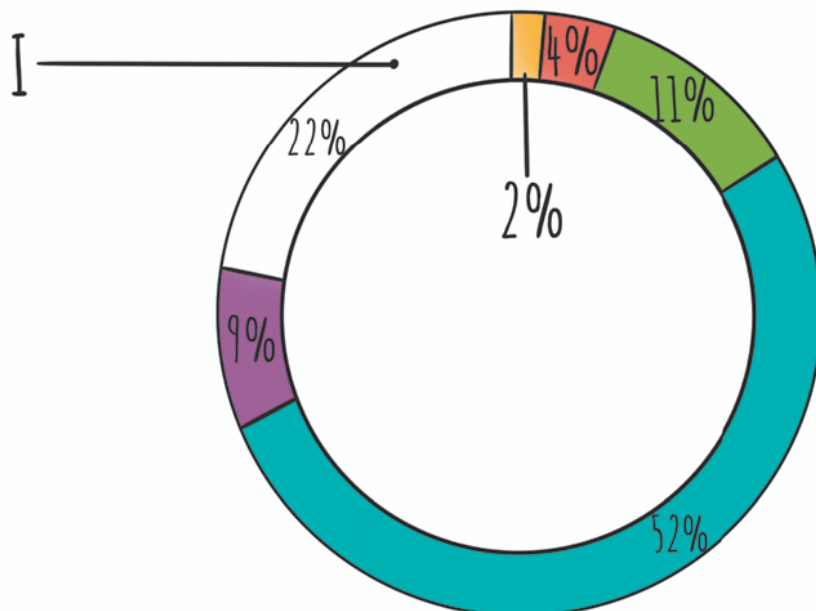
Илья Муромец еще не управленец, поэтому, строго говоря, ему некому и нечего делегировать. Так, да не так. В современном мире во многих случаях можно легко передать часть функционала внешним исполнителям (далее «аутсорс», да простят нас ненавистники англицизмов). Все зависит от того, какие у Ильи Муромца есть ресурсы.







Когда мы собирали материал для этой книги, то проводили собеседования с сотрудниками. Большинство жаловались, что у них нет ресурсов или полномочий. Так вот, такие специалисты станут начальниками не скоро. Потому что ресурсы есть всегда, и, если Вы их не видите, значит, еще не стали Ильей Муромцем.

### Исследование

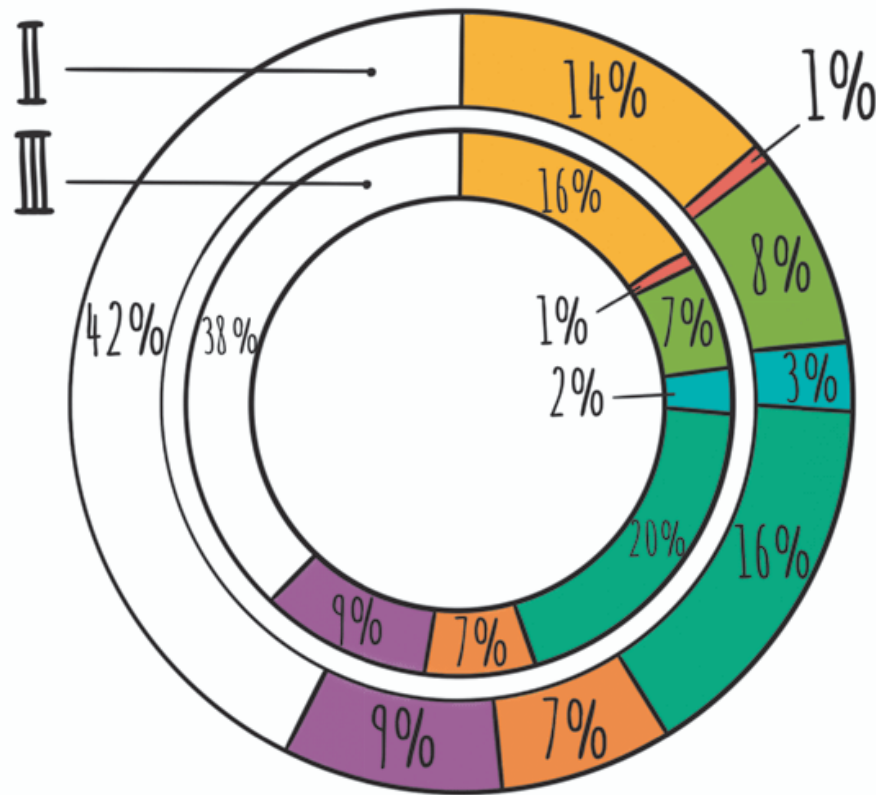
На вопрос «Какие задачи вы делегируете?» 83 % рядовых сотрудников (I), у которых нет подчиненных, сказали, что либо не имеют таких полномочий, либо все делают сами, либо затруднились ответить. Даже управленцы начального (II) и среднего (III) уровней в 40 % случаев не смогли ответить на вопрос «Что вам мешает делегировать?»

## КАКИЕ ЗАДАЧИ ВЫ ДЕЛЕГИРУЕТЕ СОТРУДНИКАМ СВОЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ?



-  СУЩЕСТВЕННО ПРЕВОСХОДЯЩИЕ МОИ ЗНАНИЯ, ПОЛНОМОЧИЯ, ВОЗМОЖНОСТИ
-  НЕСТАНДАРТНЫЕ, С УЧЕТОМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ МОЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
-  СТАНДАРТНЫЕ, В ЗОНЕ МОЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
-  НЕ ИМЕЮ ПОЛНОМОЧИЙ ПО ДЕЛЕГИРОВАНИЮ
-  НИЧЕГО НЕ ДЕЛЕГИРУЕТ
-  ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ

# ЧТО МЕШАЕТ ВАМ ДЕЛЕГИРОВАТЬ?



- II
  - III
- NET УВЕРЕННОСТИ В КАЧЕСТВЕ РАБОТЫ (ПРОФЕССИОНАЛИЗМЕ) ИСПОЛНИТЕЛЕЙ
  - НЕ ДОВЕРЯЮ ИСПОЛНИТЕЛЯМ ПО СРОКАМ
  - NET ВРЕМЕНИ ОБЪЯСНЯТЬ ЗАДАЧУ
  - НЕ ХОЧУ НИКОГО ПРОСИТЬ
  - СЛИШКОМ ВЫСОКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ЗАДАЧИ
  - НЕ ИМЕЮ ПОЛНОМОЧИЙ ДЕЛЕГИРОВАТЬ
  - ДРУГОЕ
  - ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ

Давайте вновь обратимся к мудрости русских-народных сказок и вспомним жизнеутверждающее произведение «Каша из топора». Солдат там обладал набором талантов: знал технологии (как варить кашу) и основы маркетинга (как продать проект), имел хорошие коммуникативные навыки (как давать обратную связь, держать в курсе все заинтересованные стороны – стейкхолдеров). В результате обеспечил себя ресурсами так, что не пришлось их даже просить. Так вот, Илья Муромец, как и солдат из сказки, – это протоуправленец, без пяти минут командир, а значит, он всегда видит, где можно раздобыть ресурсы для аутсорса.

Поясним, почему это важно. Если человек справляется со своими задачами самостоятельно, зачем ему выводить функционал на аутсорс? Ответ чисто экономический. Всегда есть задачи, которые оцениваются высоко или низко. Соответственно, одни оплачиваются дорого, другие – дешево.

### Опыт

Меня этому научила работа в Лондонском офисе международного инвестиционного банка. Я попал туда практически на самую маленькую должность инвестиционного аналитика. С одной стороны, не было никого ниже меня по рангу в отделе. С другой стороны, такие как я – выпускники лучших университетов мира, прошедшие каскадные интервью с кучей логических и профессиональных задач, обладающие знаниями и амбициями, – стоили компании порядка 100 тысяч фунтов в год. Учитывая, что работали мы в среднем по 100 часов в неделю, наш час стоил около 20 фунтов. При этом в каждом отделе было несколько ассистентов. Они покупали билеты, назначали встречи, организовывали доставку. Получали по 25 тысяч фунтов в год, работали стандартную смену по 40 часов в неделю и обходились компании в 13 фунтов в час. Кроме этого, отдельная команда печатала и скрепляла презентации, и еще одна служба занималась оформлением документов для печати. Она находилась в Индии. Зарплата там для высококвалифицированных специалистов была около 600 фунтов в месяц. При 40-часовой рабочей неделе выходило приблизительно 3,8 фунтов в час. Все это было не очевидно для меня в первом приближении. Полгода я пахал дни и ночи, не понимая, как вообще можно такой объем задач переварить за отведенное время.

## ПОЧАСОВАЯ ЭКОНОМИКА ТРУДА

	З/П В ГОД	З/П В МЕСЯЦ	РАБОЧИЕ ЧАСЫ В НЕДЕЛЮ	З/П В ЧАС
АНАЛИТИК	£ 100.000	£ 8.333	100	£ 20
АССИСТЕНТ	£ 25.000	£ 2.083	40	£ 13
ОФОРМИТЕЛЬ		£ 600	40	£ 3,8

### Опыт

Кто работал в корпоративных финансах, помнит, что в инвестиционных банках всегда длинные холлы с туалетами. Днем 70 % кабинок были заняты. Там после бессонных рабочих ночей отсыпались короткими передышками по 20–30 минут младшие сотрудники. Не прийти домой ночевать раз в неделю или провести выходные на работе считалось нормой. Но так было первые полгода. Разобравшись, как устроены процессы, толковый аналитик (истинный Илья Муромец) основную затратную по времени рутину перекладывал на ассистентов и оформителей. И правильно делал – ведь их час стоил в шесть раз меньше. На третий год я дошел до такой наглости, что по средам вообще не приходил на работу, а ездил на море кататься на виндсерфинге и при этом управлял всеми проектами. Это, конечно, не руководство к действию, а иллюстрация силы делегирования. После такой закалки я вернулся в Москву и вышел на работу, которая не предполагала подчиненных. Первое, что я сделал – нашел себе помощника Диму и стал платить ему из своей зарплаты. Он еще был студентом, и мне пришлось обучать его всему с нуля. По правде говоря, я и его учил, и сам учился управлять. Но в итоге основную массу простейших задач он с меня снял. Все тогда удивлялись моей работоспособности. В результате мне дали больше полномочий, расширили зону ответственности и увеличили команду.

Это просто пример. Не в каждой организации возможен такой формат. Где-то не позволит уровень конфиденциальности или заработная плата. Наша задача – показать, что ресурсы на аутсорс есть всегда. В быстрорастущих компаниях получить их проще всего, напрямую спросив у руководителя. В таких организациях обычно «все для фронта, все для победы!» Если предложить начальнику заплатить 100 тысяч рублей за маркетинговое исследование и объяснить, что это сэкономит две недели на поисках в Интернете, высоки шансы, что он согласится. А если вам приходится отвозить документы на другой конец Москвы, предложите использовать курьерскую доставку. Для мотивации сравните стоимость своего и часа работы курьера. Существует множество вариантов, как оптимизировать свои задачи и высвободить время. Главное – не стесняться подсвечивать их.

В мегакорпорациях изыскивать ресурсы обычно нужно по-другому. Чаще всего там существуют строгие бюрократические протоколы, которые регулируют все бизнес-процессы. Ваш начальник может и не против заказать исследование, но для согласования затрат ему потребуется написать служебную записку, обоснование, подписать обходной лист, получить визы из четырех отделов. В итоге исследование будет получено только через две недели. И это уже не делегирование, а обратное делегирование – такой легальный способ вернуть исполнение задачи своему начальнику, который ее и поставил. Приведем пример. Начальник просит ассистента отправить букет цветов на 8 марта для финансового директора компании-подрядчика. Ассистент уточняет, какие именно цветы нужны, сколько штук и какой бюджет. Затем присылает в мессенджер на выбор 15 фотографий букетов, спрашивает, с кем связываться для доставки. Это и есть обратное делегирование. Если ассистент недавно в компании, то все вопросы вполне логичны. Но если человек работает давно, то ответы он должен искать сам.

Что же тогда делать? Находить и использовать неэффективности. Большой объем задач плюс сложный протокол равно недозагруженные люди и мощности. Сотрудники в таких компаниях часто скучают и занимаются вполосилы нелюбимым делом ради стабильности и зарплаты. Кроме того, нередко возникают избыточные траты на корпоративные подарки, билеты на концерты, информационные подписки. Илья Муромец эти неэффективности оборачивает в свою пользу. Мы не призываем вас превращаться в охотников за корпоративной халявой для последующей ее монетизации. Просто старайтесь в любой ситуации думать о том, как можно высвободить время, сделав качественно свою работу. Самый простой пример,

с которым я сталкивался – спросить у своих коллег, кто уже такое делал. В некоторых организациях бывают групповые списки рассылки для всех сотрудников одного уровня позиции. Например, в аудиторских компаниях «Большой четверки»<sup>5</sup> можно написать на почту сразу всем коллегам вашего ранга в других странах мира. Где-то принято подобные запросы отправлять через чаты в мессенджерах. Если такой культуры нет в том месте, где вы работаете, можно начать ее прививать.

Илья Муромец, не имея в своем личном штате ни одной боеспособной единицы, обязан изыскивать ресурсы для аутсорса, чтобы в будущем успешно делегировать задачи. Есть яркая фраза, которая поможет Вам настроиться на суть делегирования: *«Если я не богатею, пока сплю, значит я делаю что-то не так»*.

### **Пин-код**

В качестве образа держите в голове *Илью Муромца, который варит кашу из топора*. Это будет Вашим первым **ПИН-кодом** из этой книги.

---

<sup>5</sup> «Большая четверка» – четыре крупнейших в мире сети компаний, предоставляющих аудиторские и консалтинговые услуги: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG.

## Петр I



У Вас появляется первый подчиненный. С этого момента начинается путь в роли Петра I. Сейчас непринципиально, сами Вы нашли сотрудника, или он достался по наследству (об этом будет в главе «Кадры»). Важно, что раньше был один человек, сам за себя, между прочим, отвечающий. Теперь же их стало двое, и один отвечает за другого. Неопытный еще Пионер в такой ситуации оказывается в классических «ножницах»: старшие дают новые задачи и требуют существенно больше, а времени стало сильно меньше, т. к. теперь приходится еще тратить его на подчиненного.

Логика Пионера следующая: *«Раньше, когда я был один, то выдавал результат на 100 баллов. Мой подмастерье, какой бы он ни был, максимум может выжать 60–70 баллов. Ну я сам дожму еще баллов 20. Но 200 выдать нереально. Один плюс один меньше двух:  $1 + 1 < 2$ »*. А логика того, кто ставит задачи Пионеру, другая: *«Раньше он давал 100 баллов. Толковый парень. Сейчас у него уже есть сотрудник, он выстроит работу и можно для начала спрашивать 300, а через 3–4 месяца дойдем до 500»*. И когда Пионер выдает через боль, пот и слезы 200 баллов, искренне веря, что этот подвиг оценят по достоинству, старший смотрит на него как на неуча и думает: *«А того ли я человека в управленцы решил двигать?»*. Вы можете спросить: *«Как получить 300 баллов, если подмастерье очевидно слабее, ленивее, медленнее?»* Ответ прост – *не надо складывать баллы*. Это не дает синергии. Баллы можно складывать, когда идет горизонтальное расширение. Если бы старший не видел в Вас потенциального управленца, он бы нанял себе в команду еще одного человека. Тогда Ваши с новичком результаты можно было бы сложить. Но если же Вас назначили командовать, знайте – *складывать баллы нельзя*. Поясним на примере.

### Опыт

В 2003 году работал я на проекте продажи крупной телекоммуникационной компании на Мадагаскаре оператору связи из России. В один момент российская сторона сказала: *«А зачем нам одна Африканская компания? Покажите весь рынок и все телекомы, кого можно купить»*. И вот в 18:30 я узнал, что завтра в 10 утра будет встреча, на которой нужна презентация на 50 слайдов (по слайду на каждую страну Африки) с макроэкономической информацией и данными о работающих операторах. Жесткий дедлайн, огромный объем, высочайший приоритет. У меня был верный боец Коля, которого дали мне в подчинение за месяц до этого. Я, как Петр I в Гангутском сражении, рвался в бой. Мы с Колей договорились, что он сделает 20 стран. Я же, как начальник, а значит, более прокачанный, возьму остальные 30. Прошло два часа, у меня было готово пять слайдов, а Коля заканчивал только первый. Заканчивал Коля этот первый слайд криво, совсем не так, как я это видел – в другом формате и не с той информацией. Время 20:30. В офисе народ уже почти разошелся, и меня начала накрывать паника. Сейчас-то очевидно, что, поделив слайды, я пытался *«складывать баллы»*. Тогда я этого не знал. Пять минут крика на Колю не дали результата. Он глядел святыми глазами и молчал. Меня бесило и то, что Коля все

делал неправильно, и то, что он делал это преступно медленно. Но больше всего – что он был абсолютно спокоен. Коля ни за что не отвечал, спрашивать будут с меня. Я взял себя в руки. Понял, что время играет против нас. Что делать непонятно, но и ничего не делать нельзя. Мозг при виде молчащего и уставившегося на меня Коли отказывался соображать. Чтобы уйти от этого взгляда и просто избавиться от Коли на какое-то время, я придумал задание для него. Попросил скачать изображения флагов каждой Африканской страны. Если нам делать слайды, все равно они понадобятся и будут уже под рукой. Коля ушел, а я сел править Колин слайд и сравнивать со своими. Там было все нелогично, неудобно читать, лишние какие-то слова и фразы... Вдруг вижу – он вернулся. «*Ты чего?*» – спрашиваю. Отвечает: «*Я скачал все 50 и сохранил в папку*». Ну, думаю, надо его на подольше отстранить: «*Сделай таблицу, куда занеси каждую страну и ВВП в долларах на душу населения по паритету покупательской способности*». Ушел. Смотрю на слайды и понимаю, что 90 % информации – это факты, которые можно нарыть в Интернете, и только 10 % – короткий вывод о том, стоит ли заходить в страну. Я давал простые и понятные задания Коле, а сам начал делать типовой формат слайда. Коля необычайно быстро все выполнял. Каждый раз я даже не успевал додумать о своем, как он возвращался. Когда вся база информации была собрана, я отправил его заполнять слайды, а сам принялся писать выводы. К восьми утра 15 копий презентаций, в каждой по 50 слайдов (весь африканский телеком-рынок), распечатанные в цвете и сброшюрованные, лежали в кабинете нашего начальника. Я гордился тогда собой, что осилил эту «невыполнимую» ночную задачу. Но только сейчас понимаю, что та презентация была моим первым шагом на пути превращения в Умоводителя.

Очевидно, что «*складывать баллы*» в таком цейтноте нельзя. Синергия по определению была невозможна, когда я готовил 30 слайдов, а Коля 20. А учитывая, что каждый делал по-своему, и при этом за подмастерьем приходилось проверять и править, – эффект от «складывания» еще сильнее съедался. Синергия появилась, как только я поручил Коле *самое легкое* задание (скачать картинки). В этот момент началось настоящее разделение труда. И здесь важно было давать четкие *инструкции* (составить таблицу с ВВП). Когда самая легкая задача сделана, уровень сложности повышается и даже инструкций может быть недостаточно – у всех же своя перспектива. Важно *дать пример* того, что ожидается получить в результате (типовой формат слайда). При этом я сам был в строю – полноценно участвовал в подготовке, и Коля это видел. Я взял на себя *самый сложный* кусок (выводы по стране) и значительную часть времени тратил на то, чтобы *организовать работу* (постановку задач) своего помощника.

### **Пин-код**

Разложив ситуацию на элементарные составляющие, получаем ПИН-код Петра I для делегирования:

*Умоводитель:*

1. *Дает самое легкое сотруднику, самое сложное – берет себе.*
2. *Выдает предельно четкие инструкции и пример того, что хочет получить.*
3. *Сам в строю – занимается организацией работы.*

## Святослав Игоревич



Дополнительный человек в подчинении – это радость или трудность? Представим себе ситуацию, что Пионер девять месяцев назад получил своего первого подчиненного, сумел выстроить работу и научился делегировать. Это дало результат и начальство выделяет ему еще одну штатную единицу – он переходит на роль Святослава Игоревича. Можно, конечно, временно порадоваться, но расслабляться не стоит. В отношениях «один-ко-многим» у начальника появляется команда. Здесь требуется слаженное взаимодействие и работа в групповой динамике. Разница между двумя и шестью подчиненными есть, но она не такая большая, как между одним и двумя.

Моя жена – дипломированный и до недавнего времени практикующий психотерапевт. Сама себя она называет системным семейным терапевтом, и я часто слышу от нее про «системы». Потому что там, где есть семья с детьми (то есть больше двух человек), сама собой появляется система. Возьмем молодую пару. Если отношения здоровые, то даже в случае ссоры почти всегда обоим очевидно, кто виноват. Работает метод исключения: либо я, либо не я. Если не я, то Ты. В мудрых парах, даже тот, кто прав, может взять на себя вину в момент ссоры, чтобы погасить конфликт. Потому что это совершенно не важно, ведь и так все понятно. Кстати, очень часто в таких ситуациях второй человек, уже остыв и осознав свою неправоту, испытывает муки совести и сам приходит с повинной и благодарностью ко второй половинке. Отношения как гиревые весы – капнул вежливости и внимания на одну чашу, и они выровнялись. Такая вот распрекрасная идиллия, которая на самом деле встречается довольно часто. Но здоровые отношения, породившие эту гармонию, сами ее и губят, когда в паре появляется ребенок. Не бывает весов с тремя чашами. Муж с женой, которые несколько лет жили душа в душу, начинают ссориться. Появился треугольник: мама-папа-ребенок. В отношениях, где только два партнера, все предельно просто – каждый вкладывается по максимуму. Не важно, что один сделал на 10 баллов, а другой на 90. Главное, что для обоих – это локальный максимум, и тогда все справедливо и все счастливы. И даже есть поговорка, которую говорят молодоженам на свадьбах: «Ты – единичка, она – нолик, а вместе вы – десятка». В отношениях с тремя субъектами сразу появляется запрос на справедливость, а за ним и место для зависти, счетов, информационной асимметрии и тайн. И мало где рассказывают, как к этому подготовиться.

### Новые знания

Приведем еще один пример, упомянутый в книге Элизабет Шенбек по воспитанию детей «Старший, средний, младший...». Новый год, несколько семей с детьми собрались в гостях. Детей оставили в гостиной, а взрослые праздновали в столовой. Все было прекрасно – родители веселились за столом, дети играли в другой комнате. Вдруг послышался грохот. Взрослые зашли в гостиную и увидели поваленную елку с разбитыми игрушками. Все дети убежали, кроме одного. Знатоки, внимание, вопрос: *Кто не убежал?* Ответ простой – тот, кто рос в семье без братьев и сестер. Для такого ребенка, упрощая ситуацию, отношения строятся по принципу «один-к-одному». Есть только он и взрослые-родители. Если он напакостил или случайно что-

то разбил, не возникает даже мысли соврать или отмазаться – ведь все очевидно. Если несколько детей, еще попробуй разберись и докажи, кто виноват. И запрос на справедливость в многодетных семьях гораздо выше, так как правильного способа разобраться нет: (1) либо как в армии – все получают наказание за проступки одного, (2) либо «прилетает» случайным образом тому, кто попался под руку, (3) либо наказывают самого старшего.

Пусть Вас не смущают примеры со второй половинкой и детьми в книге про управление. Настоящий Умоводитель всех своих подчиненных со временем начинает воспринимать как деток, а отделы как старшие и младшие группы детского сада. Действительно забавно, когда усатые дядьки из-за сущей ерунды начинают, словно дети в песочнице, драться с маститыми тетками, забывая о глобальных задачах и амбициозных планах. Вот в такой зоне риска оказывается Пионер в роли Святослава Игоревича, возглавивший команду.

Самая первая и распространенная ошибка, которая постоянно повторяется, – попытка в погоне за справедливостью поделить работу поровну между сотрудниками. Это похоже на пример из раздела о Петре I, где мы писали про «складывать баллы». Там обязанности делили между самим Пионером и его подчиненным, а в ипостаси Святослава Игоревича Пионер распределяет работу между несколькими сотрудниками. Не будем повторяться – суть понятна. Закрепим ее ярким образом из сказки «Лиса и журавль». Сначала журавль мучался, тыкая клювом в миску, потом лиса не могла достать еду из кувшина. Запомните это как образ: **журавлю – кувшин, лисе – миска**. Делите функционал по сильным и слабым сторонам сотрудников.

Что делать, если людей уже взяли под одинаковые операционные задачи? Логично, что, собирая музыкальную группу, мы ищем басиста, ударника, клавишника. А бывают такие ситуации, когда в команде все басисты – вот такая роль у отдела, и от Вас это может не зависеть. В этом случае в первую очередь нужно проанализировать типы сотрудников. Есть много разных методик, как оценивать эффективность команды. Возможно, со временем Вы выберете или создадите свою, которая оптимальным образом будет отвечать на поставленные вопросы. Пока этого не произошло, мы поделимся с Вами известной и хорошо зарекомендовавшей себя типологией ролей в команде по Белбину.

Психолог Рэймонд Мереди Белбин изучал успешные и неуспешные команды. Ему было непонятно, как у середнячков получается обыгрывать звезд. Он выявил девять ролей, которые каждый сотрудник может выполнять в команде. Закономерно, что в успешных командах обычно представлены все эти роли. Допустим, что человек может выполнять лишь одну из трех функций: мыслить, делать, общаться. Например, поставили задачу – собрать на даче теплицу, но в команде нет мыслителей. Работа кипит, Вася держит направляющую, Коля шуруповертом орудует, Саша распаковывает детали. Все дружно общаются и в целом отличная движуха, что-то даже собрали, но теплица не выходит – инструкцию никто не прочитал. А если нет делателей? Все по очереди изучили инструкции, предлагают замечательные идеи: *«А что, если мы на земле все скрутим и поднимем каркас. Или нет – давайте сначала выставим каркас и наживим, а потом уже будем закручивать. А можно еще сначала крышу собрать, а потом ее поднять над каркасом – так проще будет, чем на высоте крутить»*. Все прекрасно – общения много, а результата ноль. А если нет коммуникаторов? Два человека прочитали инструкцию, трое пошли что-то делать. Через час оказывается, что четыре человека одинаковую деталь по отдельности полчаса собирали, а она была нужна одна и теперь на крышу не хватает компонентов. Никто не объяснил, не скоординировал. Белбин это осознал, проанализировал и расширил роли до девяти: координатор, активизатор, оценивающий контролер, изыскатель ресурсов, гарант качества, генератор идей, воплотитель идей, гармонизатор отношений, специалист. Много, но мы сейчас про каждую поясним и дадим пример, чтобы было проще запомнить.

### **Новые знания**

Девять ролей в команде по Белбину:

1. **Координатор (КО)** он и есть координатор. Думает о групповых целях, распределяет роли, участки работы. Может сам не обладать выдающимися качествами, но хорошо их видит в других. Вот собрались друзья в поход, и всегда найдется такой опытный товарищ, который рассудительно объясняет: *«Здесь разведем костер, там поставим палатки, а между этих елок повесим тент. Вася, Ты иди за дровами, Коля пусть наберет воды, а Саша займется палатками»*. При этом сам координатор не сможет палатку поставить или зависнет с ней на целый час, но делегирует замечательно. Координатор мыслит и общается.

2. Другой вариант – **активизатор**. Этот товарищ тоже делегирует, но обязательно через свои руки. *«Вася, пойдем покажу, как палатку ставить. Сначала дно кольшиками прибиваем, потом опоры устанавливаем. Понял? Ну дальше сам»*. Активизатор участвует во всем, но только для зачина, дальше ему не интересно. Он как локомотив, который помогает тяжелый состав сдвинуть с места. Активизатор предпринимательски настроен, но нетерпелив. Он делает и общается.

3. **Оценивающий контролер (ОК)** – очень важная, но часто недооцененная роль. Этот человек видит зоны риска и обязательно их всем укажет. *«Здесь ставить палатки нельзя. Если дождь пойдет, будем в луже лежать. Зачем вы костер здесь разводите – с воды будет дуть и дым в лицо потянет»*. Такой зануда-ворчун всех обычно раздражает. Хуже того, поговорка «критикуешь – предлагай» к нему не применима. Он знает, как не надо. А как надо – не представляет. Не его это работа. Зато именно такой товарищ оберегает команду от рисков. Оценивающий контролер мыслит.

4. **Изыскатель ресурсов (ИР)** – волшебник любого коллектива. Это он варит кашу из топора. Всегда больше умный, чем усердный. *«Петя, иди наруби лапника, чтобы мягко и тепло спалось»*. Но Петя не олень, чтобы самому в лесу махать топором и потом это все до лагеря тащить. Он исчезает на полчаса и возвращается с трактористом и стогом сена. Где он этот трактор нашел, как уговорил на сено – никто и никогда не узнает. Главное, что задача решена. При этом может не до конца понимать идеалы группы – шли в лес, чтобы выживать, а тут – трактор. Изыскатель ресурсов общается.

5. **Гарант качества (ГК)** тоже зануда, но он практик, перфекционист и хочет, чтобы все было как надо. Ставя палатку, забудет все кольшики, а не только по краям. Когда принесут огромный ствол на дрова и, замучившись рубить его на куски, предложат использовать в качестве скамейки, именно он будет настаивать, что надо дорубить до конца, чтобы дров хватило на всю ночь. Гарант мыслит и делает.

6. **Генератор идей (ГИ)** как следует из названия, придумывает новое. Ему сказали принести воды, а он: *«Ребята, на том берегу малина растет. Поплыли, наберем»*. У нас еще костра нет, лагерь не поставлен, а он про малину. Тем не менее часто именно его мысли становятся источником развития или сокращают путь к цели. Генератор идей мыслит.

7. **Воплотитель идей (ВИ)** все то, что координатор спланировал, активизатор зачал, оценивающий контролер не зарубил, а генератор идей предложил вынужден своими руками реализовать. Он услышал, что нужно сделать, и претворяет это в жизнь. Берет ведро (для малины), кладет туда

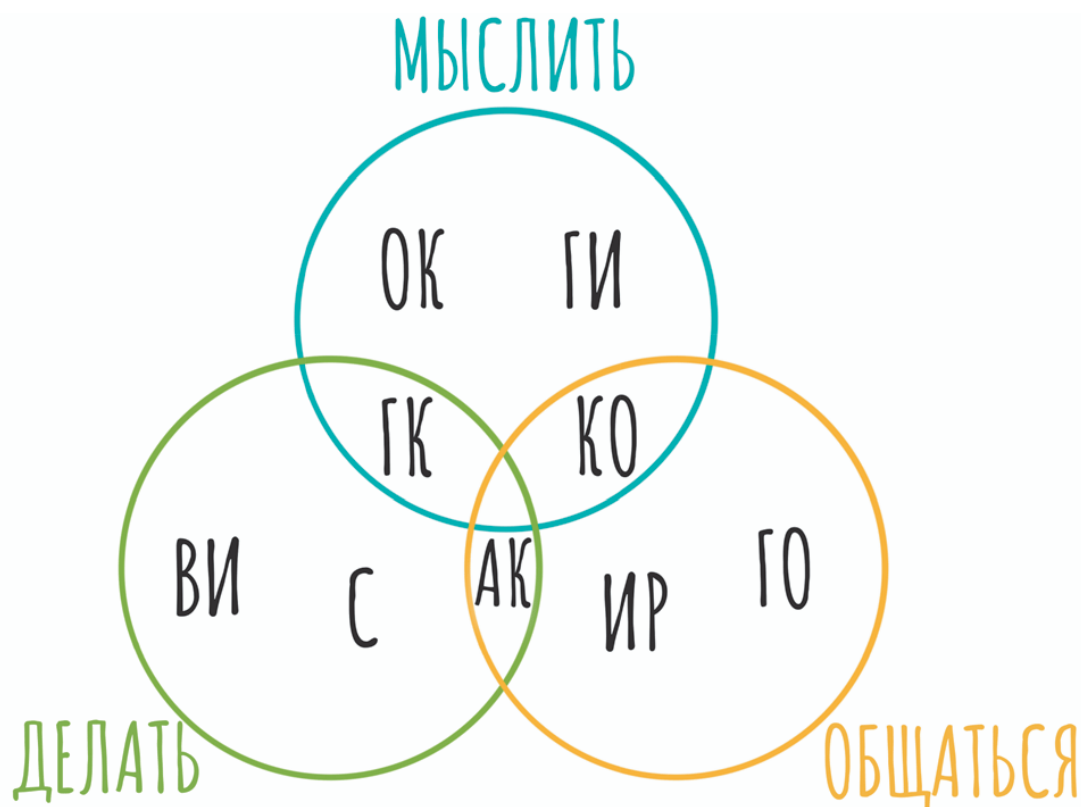
шлепки (чтобы не поранить ноги), плывет на тот берег и возвращается с угощением для всей команды. Воплотитель делает.

8. **Гармонизатор отношений (ГО)** следит за тем, чтобы противоречия всех предыдущих ролей не вылились в драку. Когда активизатор пытается сам развести костер, контролер бурчит ему на ухо, что ветки сырые, а генератор идей всех отвлекает от работы, гармонизатор с добрыми глазами восклицает: *«Как же здорово на природе. Мы такие молодцы, что выбрались»*. Он гасит конфликты, мирит поругавшихся. Он кот Леопольд коллектива. Гармонизатор отношений общается.

9. Особняком в командах стоит **специалист (С)**. Это носитель уникальной компетенции. Его задача делать то, в чем он хорош. Он обычно далек от всех внутрикомандных обсуждений и занимается своим делом. В поход пошел, чтобы приготовить на всех плов. Не ищет дрова, не таскает воду. Он приехал со своими продуктами и посудой и будет весь вечер готовить волшебное блюдо. За это его никто не трогает и не напрягает общественной нагрузкой. Специалист делает.

С такой типологией очевидно, что каждая из девяти ролей критически важна для успеха. Даже непонятно, как его добиваться с некомплектом. Хорошая новость состоит в том, что один человек может легко выполнять две-три роли, а значит, даже небольшая команда способна быть суперэффективной. Отсканируйте этот [QR-код](#), и Вы сможете получить доступ к более подробному описанию типологии, а также пройти тестирование и интерпретировать результаты для себя и своей команды.





Зная, какими важными качествами обладают Ваши ребята, работу подчиненных Вы сможете выстроить. **А как выстроить свою работу? В чем принципиальное отличие роли Святослава Игоревича от Петра I?** В расстановке акцентов. Вспомним еще раз сказку «Бой на Калиновом мосту». У Ивана-крестьянского сына в команде было два родных брата, а по факту с Чудом-Юдом он бился в одиночку. И очень часто молодые управленцы, проходящие этап расширения команды, забывают о своем предназначении и заигрываются в прежнюю роль. Вот представьте – едет средневековый рыцарь на войну вместе со своим оруженосцем. Рыцарь сражается, а оруженосец подносит новые копыя взамен сломанных и поднимает выпавший клевец.

### Новые знания

В средневековой Англии оруженосцев называли эсквайрами (от латинского обозначения гладиатора *scutarius*, который носил при себе Римский ростовой щит *скутум*). В России таких помощников именовали боевыми холопами. У детей боярских, составлявших основное служилое сословие позднесредневековой России, их могло быть несколько.

Бьется такой рыцарь-ратник с противником, а боевые холопы ему коней меняют, чело рушником утирают, меч подают. Для нас это неправильный формат. Настоящие Умоводители так не поступают.

Мой хороший друг Макс когда-то занимал пост заместителя губернатора одного из регионов. Описывая формат своей работы, он привел мне два образа. Первый – это «Ну-погодишный» волк из портативной игры «Электроника ИМ-02», когда он на последнем уровне должен ловить падающие яйца из четырех разных лотков с максимальной скоростью ([см. QR-код](#)). Второй образ – это горящая изба. Пляшущий огонь, пылающий жар охватили весь двор. Вся деревня стоит вокруг и смотрит, как один человек борется с пламенем. Этот человек – Макс. Он выходит из огня, пытается отдышаться. Деревенские выливают на него два ведра студеной

воды, и Макс опять возвращается к горячей избе. И так повторяется изо дня в день. А должно быть по-другому.



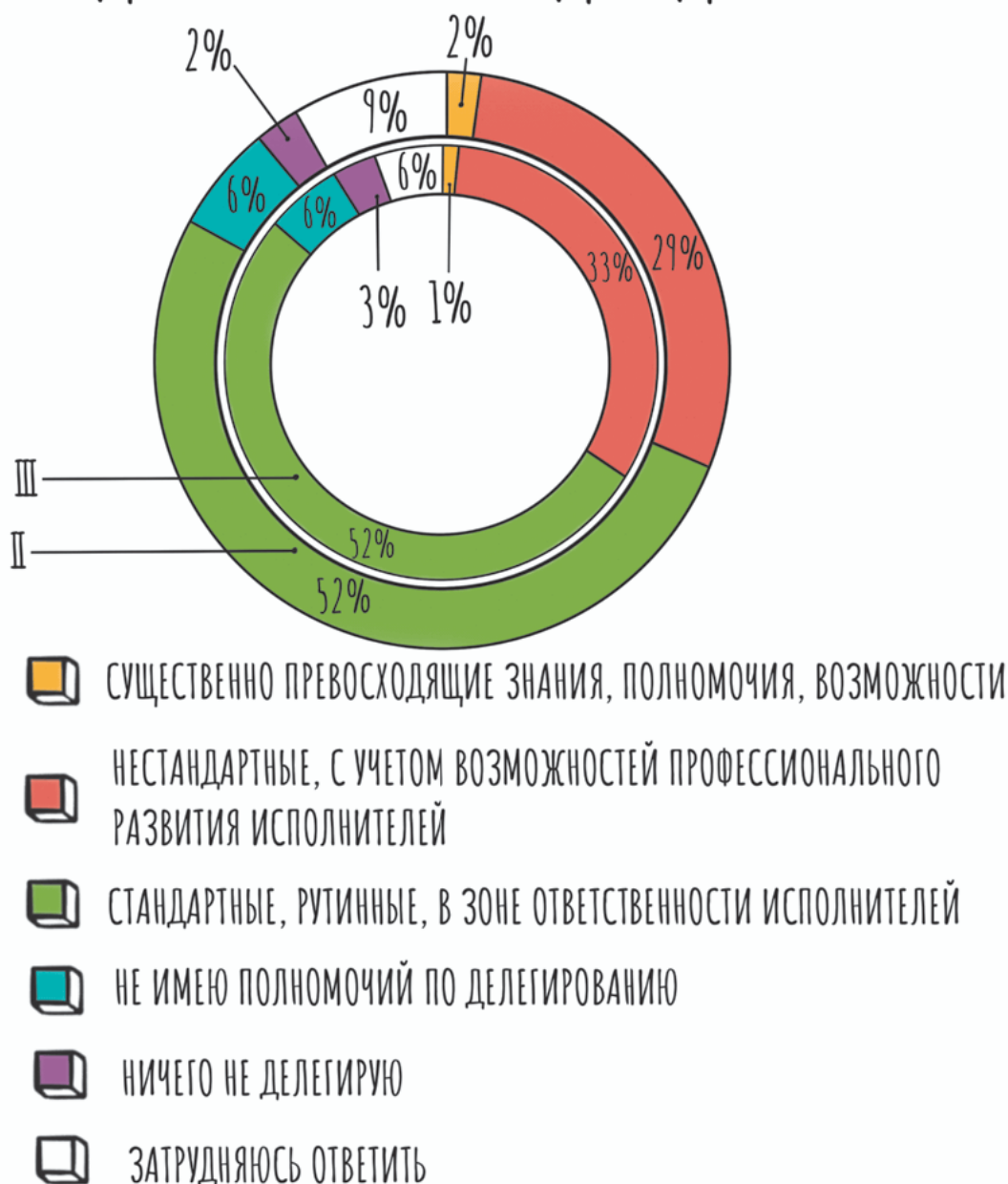
Если в штате есть хотя бы два человека, Умоводитель уже может выстроить бизнес-процессы. Даже в высокодинамичных отраслях (проектных командах, например) есть возможность существенно алгоритмизировать работу, выделить повторяющиеся процессы. Роль Умоводителя в том, чтобы отдел работал как фабрика, а вся операционка обслуживалась как на конвейере. Аналогия, которую я часто использую с новичками в своей команде, досталась мне от первого учителя по информатике: *«Опишите алгоритм, если нужно дома получить кипяток»*. Тут пока нет подвоха:

1. Берем пустой чайник.
2. Наливаем в него из-под крана холодную воду.
3. Ставим чайник на плиту.
4. Включаем газ.
5. Когда чайник закипел, выключаем газ.

А теперь давайте представим, что чайник с холодной водой уже стоит на плите. Что делаем в таком случае? И здесь ответы сильно расходятся в зависимости от того, кто отвечает. Если перед нами высококвалифицированный специалист, он быстро проанализирует ситуацию и скажет: *«Сразу переходим к пункту 4 – включаем газ на плите»*. И в роли Петра I классно иметь такого подчиненного. Он индивидуально подходит к решению каждой задачи, понимает, с какой стороны к ней подступиться, критически оценивает свою работу. А вот уже в роли Святослава Игоревича этот ответ может оказаться неверным, так как он нарушает бизнес-процесс. Правильно будет так: *«Вылить воду из чайника, тем самым приведя ситуацию к эталонной задаче»*. В команде, где сотрудников учат проходить по алгоритму от первого шага к пятому без ошибок, задержек и уточнений, возможно, это более верный путь. Мы не даем однозначного ответа, как нужно поступать, потому что многое зависит от типа задач и индустрии. Но наш управленческий опыт работы в современных условиях, где практически любой

функционал можно частично автоматизировать, говорит в пользу сведения к классической задаче, то есть к первому шагу алгоритма.

## КАКИЕ ЗАДАЧИ ВЫ ДЕЛЕГИРУЕТЕ СОТРУДНИКАМ СВОЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ?



### Исследование

Это же подтверждают и данные исследования: управленцы низкого (II) и среднего рангов (III) в большинстве случаев (>50 %) делегируют такие задачи, которые можно автоматизировать (стандартные, рутинные – в зоне ответственности исполнителей).

### **Новые знания**

Мы несколько раз использовали слово «автоматизация», так как большинство управленцев курируют офлайн-процессы, где изменения происходят в физическом мире: строят дороги, перевозят товар, производят материалы. Слово «цифровизация» будем употреблять в описании таких процессов, где в реальном мире не происходит движения, а все события выполняются условно «кодом». Такой деликатностью в подборе терминов мы обязаны этимологии этого слова. Ни в древнегреческой, ни в древнеримской, ни в древнекитайской системах обозначения чисел не было нуля (для примера: 2024 год, записанный Римлянином, будет читаться как MMXIV – Mille (тысяча) Mille Decem Unus Quinque). Однако, в древней Индии существовало больше духовное, чем математическое понятие пустоты, которое проникло в десятичную позиционную систему исчисления (систему, где есть разряды). Багдадский Халифат, ставший в раннем средневековье центром знаний, позаимствовал ноль у Индусов и использовал для этого понятия арабское слово *sifr*. Поэтому, термин «цифровизация» дословно означает обнуление, что, с нашей точки зрения, уместно лишь в случаях, когда офлайн-процесс полностью замещается электронным.

Если рабочий процесс выполняется по одному и тому же алгоритму и обслуживается сотрудниками, то чем занимается Умоводитель? Только тремя вещами: **«нештатками», эффективностью и развитием.** Это правило работает и для команды из двух человек, и из пяти. Если бизнес-процессы выстроены, то в нормальных обстоятельствах они должны закрывать 80 % ситуаций. В этом плане закон Парето (20 % усилий дают 80 % результата, или наоборот 20 % проблем дают 80 % убытков) хорошо подтверждает себя на практике. **Умоводитель должен включаться в тех 20 % случаев, которые, не нарушая бизнес-модель, выходят за рамки алгоритма:** новый контрагент, новая схема производства или оплаты, нестандартный договор. В нашем примере с чайником – это как раз ситуация, когда там уже есть холодная вода и он стоит на конфорке. Умоводитель, видя это, принимает решение либо назначить опытного сотрудника, который подхватит задачу с середины цикла, либо вернуть ее в исходное состояние и перезапустить.

Ну и конечно, в ситуациях, когда сотрудники бизнес-процесс нарушают, Умоводитель либо возвращает их на путь истинный, либо корректирует сам бизнес-процесс. Как понять, что нужно делать? Следующая аналогия Вам в помощь. В городе разбили новый сквер, постелили газон и замостили пешеходные дорожки. Через месяц в некоторых местах появляются тропки, проложенные прямо по газону. Потому что людям удобнее ходить так. Если тропки не зарастают травой, а становятся все заметнее – на их месте надо мостить дополнительные дорожки. Иногда нужно менять бизнес-процесс под обстоятельства.

### **Опыт**

Но вернемся к нештаткам. В 2003 году я работал в инвестиционной компании. У меня там был друг Леша – начальник отдела по работе с клиентами. Он выстроил работу замечательно. Каждого клиента встречал его сотрудник, провожал в переговорную комнату и сразу брал с собой пакет бумаг, чтобы открыть брокерский счет (да, тогда это делалось не с помощью FaceID). Пока клиент все заполнял, ему приносили кофе, а в это время Лешин сотрудник регистрировал документы в бэк-офисе и возвращался с флэшкой, на которой хранился специальный код для последующей работы на бирже. Процесс был отлажен, поток клиентов отрегулирован, и Лешин отдел показывал хорошие результаты. В один

из дней система дала сбой на клиенте Александре Петровиче – то ли кофе ему не принесли, то ли черная кошка пробежала, но, когда сотрудник вернулся в переговорную с флэшкой, Александра Петровича там уже не было. Его начали искать, бегая по переговоркам, – вдруг пошел в уборную и заблудился. После 15 минут безрезультатных поисков сотрудник пришел к Леше с вопросом «что делать?», так как стандартный бизнес-процесс такого не предполагал. Леша шесть месяцев «окучивал» этого клиента, поэтому сразу позвонил Александру Петровичу. Оказалось, что его промурыжили на входе – он же по пропускам. Новенькая офис-менеджер забрала паспорт и долго не возвращалась. Поэтому, когда Лешин сотрудник взял документы и исчез на пять минут, клиент просто уехал на работу, не желая терпеть повторного унижения ожиданием. Это классическая «нештатка», исправлять которую стал сам Леша. Он отбросил все дела, оделся (это было зимой) и поехал к Александру Петровичу с флешкой – своим поступком улаживать сложившееся недопонимание. Леша был опытным начальником и принял это решение, не раздумывая. Подчиненных же оставил продолжать работать с потоком клиентов по алгоритму. А запомнил я эту историю, потому что клиент этот был корпоративным. Его компания хотела открыть брокерский счет и Александр Петрович за это как раз и отвечал. И когда Леша доехал до их офиса на окраине Москвы, ему сказали, что Александр Петрович 15 минут назад уволился. Я впервые видел друга Лешу таким потеряннным. Ту «нештатку» он не победил.

Вторая задача Умоводителя в отношениях «один-ко-многим» – повышать эффективность бизнес-процессов. В России традиционно сильна управленческая культура принадлежности, в которой сотрудники делают, как принято, потому что всегда так было (подробнее в разделе «Спиральная динамика культур» в главе «Кадры»). И это, как можно догадаться, часто неэффективно. Либо из-за того, что с самого начала бизнес-процессы были построены неидеально, либо из-за того, что ситуация внутри команды или снаружи поменялась. Выявить начальников, которые не улучшают эффективность процессов, очень легко. Каждый раз, когда даешь им нестандартную задачу, они жалуются, что у них нет подчиненных, времени и ресурсов. Настоящий Умоводитель планирует расти, а значит должен быть готов к новым задачам и высвобождать ресурс за счет повышения эффективности. На эту тему можно еще много интересного рассказать, несмотря на огромное количество полезной литературы. Но наша книга не об этом. Отметим только, что эффективность можно повышать за счет *личной* эффективности всех участников (и самого Пионера, и его подчиненных), за счет перестройки бизнес-процессов *внутри отдела*, за счет изменения *порядка взаимодействия* отдела с *другими* подразделениями. Про *личную* эффективность есть яркий пример.

### **Опыт**

Однажды я попросил своих финансистов посчитать достаточно простую модель в экселе: без сложной логики, но с некоторыми финтами. В начале карьеры я дневал и ночевал в этой программе. Секрет быстрой и качественной работы в ней в том, чтобы вообще не использовать мышку. Я понимал, что у меня ушло бы минут 40 на такую задачу, и решил, что для моего сотрудника будет приемлемо выполнить ее за четыре часа. Через три дня я подошел к нему и увидел, что он до сих пор ковыряется. Я попросил объяснить, что он делает – все было правильно. Тогда предложил показать, как он это делает, и сразу все встало на свои места. Сотрудник мышкой выбирал опции в верхнем меню, функции брал из выпадающего списка,

горячие клавиши не использовал совсем. Я сделал распечатку горячих клавиш для экселя и попросил всех в его отделе их выучить. Но прошел месяц и ничего не поменялось. Они в один голос твердили, что этому невозможно научиться. Я был в ступоре, попросил нескольких сотрудников показать, как они пытаются использовать горячие клавиши. И только тут все стало очевидно – никто из них не умел печатать вслепую. Об этом я даже не подумал. А ведь для того, кто создает контент (пишет письма по электронной почте, делает презентации, строит модели в экселе, пишет код или составляет договор) – это же критически важно для личной эффективности. Неумение печатать вслепую тянет за собой невозможность освоения других навыков. А научить людей правильно печатать вслепую, когда они уже какую-то свою кривую технику печатания выработали, – та еще задача. Они все отвечают: «*Я и так печатаю быстро*», – и не понимают, зачем переучиваться. Это была просто каменная стена. В итоге я купил в Китае клавиатуру без букв. Она на две недели «поселялась» на столе сотрудника, а дальше переходила в новые руки. Удивительно простой, но мощный источник роста личной эффективности на работе.

Про эффективность *внутри отдела* есть другая история.

### **Опыт**

Нам нужно было раз в неделю готовить fact-sheet – такую страничку, на которой были все ключевые показатели по нашему направлению. Делать его надо было в конце недели и рассылать в пятницу. У меня было два человека на этом процессе – один собирал данные (скачивал, сводил, просчитывал), второй оформлял. Структура была нефиксированная и раскладку информации приходилось каждый раз немного менять. Поэтому и нужен был второй человек – заданный шаблон использовать не получалось. Каждый раз тот, кто оформлял, опаздывал с выдачей этой страницы. Он не успевал к 18:00. Меня это прям люто бесило, я его отчитывал, но ничего не менялось. Сели разбираться, и оказалось, что первый долго возился с данными и часто передавал их в 17:40, а потом еще и правки досылал. Мы обсудили на троих, проверили, какие там данные. Оказалось, что часть из них есть в общем доступе (курсы валют, значения фондовых индексов и т. п.), и второй сотрудник-оформитель может их сам брать и начинать работать, не дожидаясь первого. Получилось, что я на недовольного второго навесил часть функционала первого, а он в итоге обрадовался, так как смог лучше планировать свое время, и оба научились успевать сдавать эту страницу к 18:00.

И, конечно, Умоводитель должен думать о том, насколько его процесс вообще эффективен в *рамках всей организации*.

### **Опыт**

Когда мы строили с нуля бизнес-процессы в компании по торговле зерном, то решили внедрить систему согласований заявок на сделку. Чтобы заявка превратилась в сделку (когда договор подписан и оплата произведена), нужно было, чтобы она прошла ряд согласований: у главного закупщика, начальника отдела качества, службы безопасности, транспортного отдела. Именно в таком порядке. Транспортный отдел стоял последним, так как расчет логистики от фермера до порта занимал время и не хотелось его тратить на заявки, которые могут отпасть на более ранних этапах. Однако, проработав

несколько месяцев, мы заметили, что часть заявок отваливаются сами собой. Все службы их согласовывают, но они все равно не выживают. Стало интересно почему. Оказалось, что фермер, который хочет продать свой товар, в первую очередь старается понять цену. А она определяется по принципу netback (что характерно для биржевых товаров), то есть берется международная цена в порту и из нее вычитаются расходы на транспортировку с места поставки. Другими словами, без решения транспортного отдела цены не получить. А к тому моменту, когда все согласования пройдены и транспортники сделали свои расчеты, фермер уже продал этот товар кому-то другому. Сами сотрудники транспортного отдела это заметили, пришли ко мне и попросили поставить их в процессе согласования не последними, а после службы качества. Я поддержал эту идею и спустя три месяца мы поняли, что она сработала. Скорость реакции на заявки сократилась с шести до двух часов. В этом примере начальник транспортного отдела поступил как истинный Умоводитель, выйдя за пределы своего подразделения и повысив общую эффективность работы.

**Третья задача Умоводителя в роли Святослава Игоревича – развитие.** Оно происходит за счет новых проектов, и он должен договариваться со старшим начальством о том, чтобы эти проекты «падали» в его отдел. Умоводитель расширяет «поляну». Помните Федота-стрельца. Он постоянно ходил к царю за новыми задачами. Решая их, расширял свои компетенции и, как следствие, свою «поляну». Сотрудники могут закономерно не разделять рвения Пионера. И очень важно не идти у них на поводу, а настойчиво продолжать биться. Проекты бывают разными. В быстрорастущих организациях, как правило, это захват новых рынков. Выгоднее осваивать дополнительные территории, чем наводить порядок в уже завоеванных секторах. В мегакорпорациях наоборот – лидирующие или монопольные позиции оставляют мало пространства для дополнительных завоеваний, но дают огромный простор для повышения эффективности и экономии. Ведь внутренние проекты – тоже проекты. Еще интересно, что обычно на этом этапе (в системе «один-ко-многим») Пионеру даже не нужно выдумывать свои проекты – достаточно того, что обсуждают и принимают на более высоком уровне. Вопрос обычно стоит так: кому поручить исполнение. И Умоводитель должен качеством и эффективностью работы своего отдела продемонстрировать, что готов принять такое поручение.

Давайте теперь просуммируем. Пионер в роли Святослава Игоревича отслеживает «нештатки», повышает эффективность и занимается развитием. У него просто физически нет возможности делать операционку. Если вдруг ему вздумается самому верстать слайды, потому что он в этом «был хорош» на этапе Ильи Муромца, бейте по рукам.

# РАБОТА СВЯТОСЛАВА ИГОРЕВИЧА



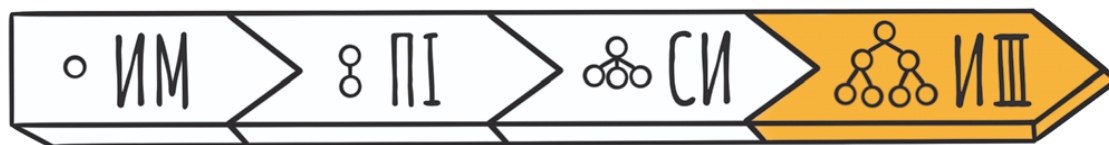
Среди его подчиненных есть люди, которые могут оформить презентацию, но нет никого, кто пойдет к вышестоящему начальству за новыми проектами. Тут есть еще одна ловушка, в которую часто попадаются Пионеры. Они думают так: «Я ведь намного лучше и быстрее слайды сверстаю, чем Олег. Я за 20 минут сделаю, а он будет два часа сидеть, а еще потом проверять за ним». Эта ущербная логика не приведет к результату. 20 минут времени Умоводителя стоят дороже двух часов рядового сотрудника.

## **Пин-код**

Записываем **ПИН-код** для Святослава Игоревича:

1. Сотрудники: лиса ест из миски, журавль пьет из кувшина.
2. Умоводитель: «нештатки», эффективность, развитие.

## Иван III



Если Пионер все делает правильно, а значит, выдает нужный результат работы своего отдела, то ответственность и полномочия расширяются. Это приводит к тому, что у него в подчинении оказываются уже пять-десять сотрудников разного калибра. Есть такие, кто выделяется опытом, организаторскими способностями, ответственностью, а есть совсем зеленые, которые только начинают вникать в процессы. Это значит, что Пионер может начинать выстраивать иерархию. Еще раз подчеркнем, что она может быть формальной, но это совершенно не обязательно. Властную вертикаль достаточно быстро считывают в любом коллективе без лишних номинаций. Что мы имеем в виду? Если Пионер в роли Ивана III приходит к вышестоящему начальнику и договаривается, что в его команде из девяти человек двое будут возглавлять группы, а остальные семь у них в подчинении (трое у одного, четверо у другого) – это закрепление формальной иерархии. Может быть и частичная фиксация, когда двое становятся старшими специалистами, а семеро остаются обычными. Тут нет прямого подчинения, но разница в позициях отражается в трудовых договорах, на внутреннем портале организации, в зарплате. А бывает так, что нет возможности «узаконить» такое структурное изменение. Например, в мегаорганизациях штатное расписание, как правило, сложно изменить. Но и в этом случае Пионер имеет возможность выделить двух подчиненных как своих заместителей, наделив их дополнительным доверием и ответственностью. Всем остальным их можно представить как старших по проекту, главных ответственных, тех, кто готовит отчет и т. п. Если эти расстановки понятны и оправданы, то противоречий у команды не возникнет, несмотря на то что формально все остаются просто специалистами. Более того, такое упорядочивание логично – один человек физически не успеет управлять 20 сотрудниками. Это вообще невозможно на индивидуальном уровне. Конечно, если это не взвод солдат, где все выполняют одинаковую задачу и нет нужды ее менять для каждого. Если же работа хоть немного требует разделения труда (а мы с Вами еще в разделе про Святослава Игоревича договорились, что баллы не складываем), то ежедневно организовывать процессы в большой группе невозможно.

Построение иерархии приводит к полной смене функционала управленца. У меня в жизни был один пример, который открыл мне глаза на принципы иерархического управления.

### Опыт

Я люблю лес, природу, и где бы ни жил всегда старался окультурить и облагородить пространство вокруг себя. 10 лет назад я задумал расчистить лесополосу на старой даче. Там было много поваленных деревьев, молодняка, кустов, кучи мусора. Уже тогда я понимал, что, если буду делать все только своими руками, такой мини-проект затянется и завянет. Я нанял трех разнорабочих и вместе с ними пошел в лес. Там наше взаимодействие было простым и логичным: (1) я говорил, что надо сделать – срубить сучки с дерева, чтобы оттащить его в сторону; (2) показывал, как надо – топором срубал сучки; (3) передавал эту работу разнорабочим, а сам начинал искать новый объект своего внимания. Со временем они поняли, что требуется, и по моему указанию брались за новый объект (не ожидая примера действия). При этом когда задача менялась (нужно было выкорчевать пень), то мне опять

приходилось зачинать работу. В этом небольшом взаимодействии отражалась вся суть управленческой роли Святослава Игоревича – **я был первым среди равных.**

Но вот три года назад, когда я на новой даче решил проложить лесные тропы, то уже немного изменил подход. Я попросил помощи у своих водителя и инженера по дому (оба Сергей), а они привели мне команду из шести разнорабочих. Когда мы отправились в лес, я формулировал задачу и указывал объект, Сергей топором и пилой показывали пример, а разнорабочие выполняли основной объем. В первый день (в субботу) мы провели около четырех часов в лесу, но вернувшись домой, я обнаружил, что, во-первых, я чист (не извадюкался в грязи), во-вторых, у меня нет ни одной ссадины или царапины (что характерно при работе с инструментом). Ну а самое главное – я поймал себя на мысли, что не прикоснулся ни к деревьям, ни к мусору, ни к кустарникам. Я командовал, указывал, задавал направление движения, которое, кстати, было известно только мне. Знаете, что самое удивительное? Мне понравилось! Был проделан огромный объем работы, налицо результат, а в душе – легкость и радость. Я поспешил поделиться этим чувством с Сергеем и предложил им отправиться на следующий этап завтра же, в воскресенье. Они попросили отложить до следующих выходных, потому что им нужно было прийти в себя и передохнуть. Мне сейчас кажется, что именно в тот момент **я стал Умоводителем в отношении «один-к-структурам»**, так как понял, как достигать поставленных задач, сохраняя себя в балансе и ресурсе. Нет, не за счет других. А за счет правильной организации труда. Если бы я пришел с тропы разбитым и опустошенным, мы бы не вышли на нее ни завтра, ни через неделю. А без лидера никто сам расчищать лес не будет. Это нужно только тому, кто идет впереди.

В работе настоящие Умоводители поступают аналогичным образом. Вернемся к новоиспеченному Ивану III, у которого появилось два заместителя. У каждого из них свой фронт работ и оба прекрасно знают, что нужно делать. Даже может возникнуть ощущение, что общий Умоводитель им не нужен. Он и не должен быть нужен для выполнения стандартной операционки. Но это идеальная картина. В реальности же, когда Пионер только назначил двух заместителей, сама собой работа сразу не настроится. Вначале ему приходится вовлекаться в дела. На этом этапе главная цель – не задерживаться в этой функции, а полностью передать ответственность и управление своим заместителям. Стандартный испытательный срок в три месяца будет хорошим временным ориентиром, дольше которого не стоит «отбирать хлеб у замов». В жизни бывает, что заместители тоже не сразу хотят превращаться в начальников. Некоторые к такой роли просто не готовы, а кто-то даже и не хочет быть управленцем. Выбор в качестве зама неподходящего человека может стать серьезной ошибкой со стороны Пионера. Докажем это утверждение примером.

### **Опыт**

Когда наша компания по экспорту продовольствия была небольшой, в ней не существовало отдела логистики. Поиском транспорта для вывоза товара от фермеров занимались менеджеры по закупкам. И вот у нас появился логист по имени Денис, который очень хватко и цепко взялся разгружать закупщиков, помогая им находить транспорт. Работал он много, всем был очевиден результат, и мы решили Дениса усилить – дали ему возможность набирать команду. Он нашел себе первого сотрудника – Машу. Видимо, Денис выбирал по принципу «найди себе подобного», потому что

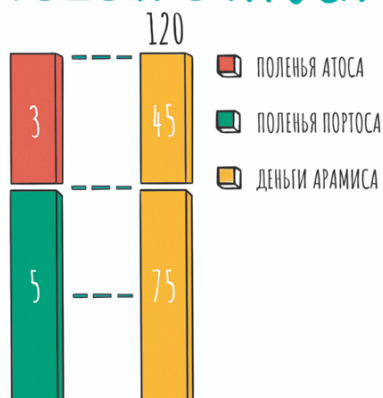
Маша оказалась суперответственной и тоже очень трудолюбивой. В таком тандеме ребята проработали несколько лет. За это время обороты компании выросли в несколько раз, а транспортный отдел по-прежнему оставался очень компактным. И Маше, и Денису приходилось работать по выходным, отвечать на звонки поздно вечером – всегда быть начеку. Мы несколько раз предлагали Денису расширить команду, но вопрос не решался. Оказалось, что искать человека в параллель Маше было «как-то неправильно» – она же с первого дня здесь. А найти сотрудника ей в подчинение не получалось – либо ее не устраивали кандидаты, либо те, кого нанимали, долго не задерживались. Мы поняли, что надо аккуратно в этой ситуации разобраться. Начали присматриваться к новичкам, которые не смогли прижиться. Возникла идея попробовать их перевести в другие отделы компании и – о, чудо! – там они начали себя проявлять. Появилась гипотеза, что Маша – суперспециалист, который просто не хочет быть начальником. Стали думать, как это проверить и, если все подтвердится, исправить ситуацию. К сожалению, не успели. Маша уволилась: ушла приходить в себя, поправлять здоровье, жить нормальной жизнью. У многих первой реакцией была обида – хорошим ребятам в своей команде жить не давала, сама же ушла, оставив ответственный участок. Но проблема оказалась не в Маше. Это была ошибка Дениса, который сделал ее своим замом. Ему с самого начала нужно было брать еще одного человека себе в подчинение параллельно с Машей.

Есть у нас и другой пример.

### Опыт

На оформлении договоров с первых дней основания компании работала Надежда Игоревна – очень внимательный, трудолюбивый, толковый человек. Компания росла и таких специалистов стало несколько. Сначала каждый «договорник» был как бы привязан к своему менеджеру по закупкам. Но с ростом объемов эта система перестала быть эффективной. Кто-то зашивался, в то время как другие бездельничали, ожидая работы от менеджеров по закупкам. Нужно было реформировать этот бизнес-процесс и создать нормальный мидл-офис, в который бы поступали все заявки. Нужен был договорной отдел и тот, кто его возглавит. Первое – простое и как бы логичное решение – назначить начальником отдела Надежду Игоревну. Она старше всех, опытнее и с первых дней работает в компании.

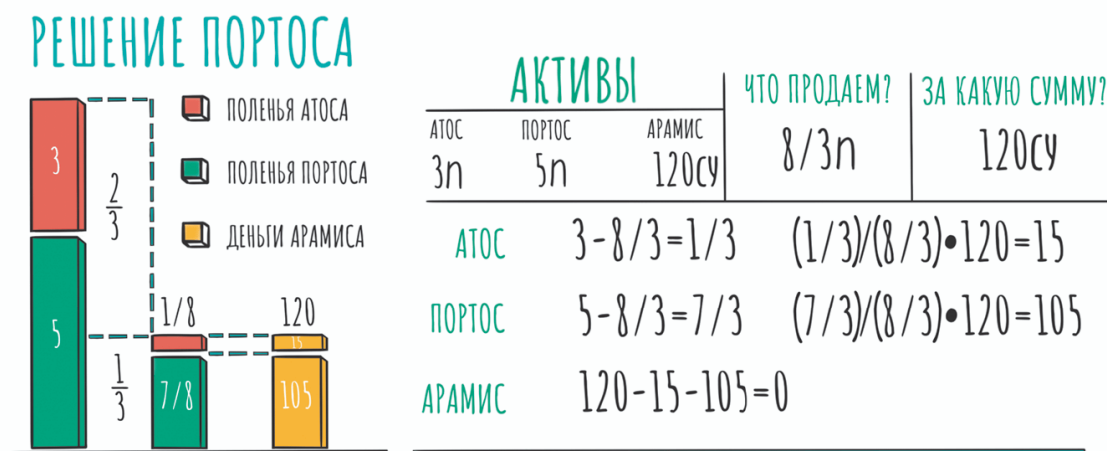
## РЕШЕНИЕ АТОСА



АКТИВЫ			ЧТО ПРОДАЕМ?	ЗА КАКУЮ СУММУ?
АТОС	ПОРТОС	АРАМИС	8n	120cy
3n	5n	120cy		
АТОС				$3/8 \cdot 120 = 45$
ПОРТОС				$5/8 \cdot 120 = 75$
АРАМИС				$120 - 45 - 75 = 0$

А теперь запомним эту ситуацию и немного отвлечемся. Попробуем решить простую школьную математическую задачу. Не удивляйтесь, доверьтесь нам – дальше будет понятно, к чему это.

Три мушкетера задумали в складчину сварить суп в печке: Атос принес три полена, Портос – пять, а у Арамиса поленьев не было, и он принес шесть ливров (или 120 су – во Франции к десятичной денежной системе пришли после Великой французской революции, что случилось на 150 лет позже событий 30-летней войны, во времена которой действовали герои нашей задачи). Мушкетеры договорились, что справедливо поделят все ресурсы. Дрова сгорели, суп съели и тогда принялись делить деньги. Атос сказал: «Я возьму  $\frac{3}{8}$  от 6 ливров, т. е. 45 су ( $120 * \frac{3}{8}$ ), а Портос пусть берет  $\frac{5}{8}$  от 6 ливров, т. е. оставшиеся 75 су ( $120 * \frac{5}{8}$ ). И справедливо, и логично, не правда ли?»

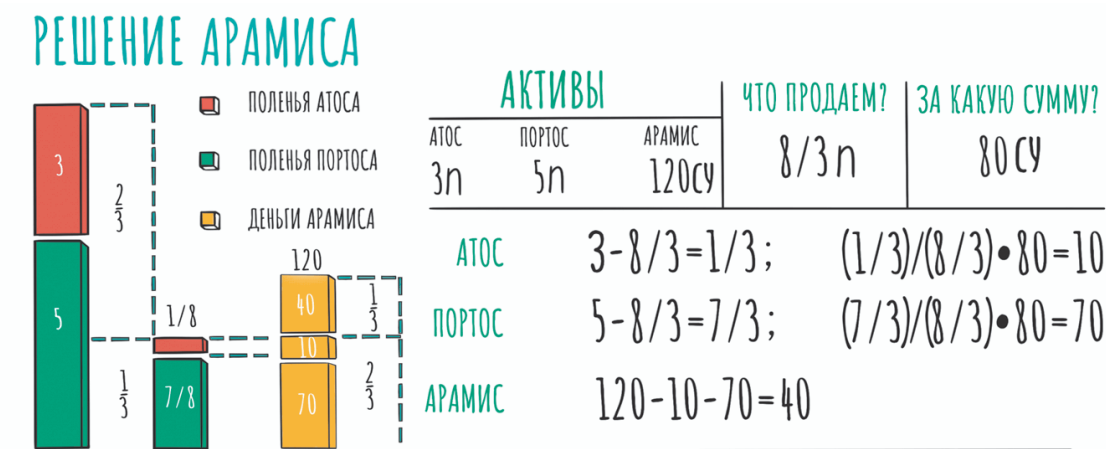


Но Портос возразил: «Мы все ели суп, а значит – каждый потратил часть поленьев на свою порцию». Всего было восемь поленьев, значит, каждый мушкетер израсходовал на себя по  $\frac{8}{3}$  поленьев, а деньги Арамиса надо разделить на ту часть дров, которую Атос и Портос, по сути, продали Арамису. У Атоса было три полена =  $3 * \frac{3}{3} = 9/3$  полена. Потратив на себя  $\frac{8}{3}$  поленьев, Атос может продать Арамису  $9/3 - 8/3 = 1/3$  полена. У Портоса было пять поленьев =  $5 * \frac{3}{3} = 15/3$  поленьев. Потратив на себя  $\frac{8}{3}$  поленьев, Портос может продать Арамису  $15/3 - 8/3 = 7/3$  поленьев. Значит Атос и Портос должны разделить 120 су в пропорции  $\frac{1}{3}$  к  $\frac{7}{3}$  или 1 к 7. Получается, что Атос возьмет себе 15 су ( $1 * 120 / 8$ ), а Портос 105 су ( $7 * 120 / 8$ ). Вот это действительно справедливо. При всей кажущейся очевидности предыдущего решения Атоса, вариант Портоса как будто более глубокий, продуманный и честный.

Но тут слово взял Арамис: «Как же так получается, друзья? Мы же решили готовить суп в складчину. И каждый отдал, что имел. Но после супа и у Атоса, и у Портоса остались деньги на десерт, а у меня в кармане дырка. Это совсем несправедливо. Делить нужно так. В общем портфеле активов до готовки было восемь поленьев и 120 су. Это вклад трех соучредителей. Суп ели все, и он нам стоил восемь поленьев, которые мы, можно сказать, употребили на троих. Оставшиеся 120 су мы также должны поделить на троих.  $\frac{1}{3}$  этих денег (40 су) приходится мне. А оставшиеся 80 су надо поделить в пропорции 1 к 7, т. е. отдать 10 су Атосу и 70 су Портосу. Тогда у Атоса было три полена, он их потратил, но поел суп и получил 10 су. У Портоса было пять поленьев, он их потратил, но поел суп и получил 70 су. У меня было 120 су – я поел суп и осталось 40 су. Вот это настоящее и справедливое решение!».

В этот момент к мушкетерам прискакал Д'Артаньян и воскликнул: «Тысяча чертей, друзья мои! Я голодный как волк и забираю ваши шесть ливров. Пока вы готовили суп, я плыл

через Ла-Манш во имя спасения чести королевы». И с такой справедливостью в определенном контексте тоже трудно поспорить.



### Новые знания

Основу этой задачки мы подсмотрели в легендарной книге «Живая математика. Математические рассказы» Якова Исидоровича Перельмана, вышедшей аж в 1934 году и с тех пор много раз переиздаваемой. В аннотации к книге написано, что для решения большинства задач нужна лишь элементарная арифметика, а еще – логическое мышление, воображение и смекалка. Для подбора персонала лучше не придумываешь, но об этом в главе «Кадры». Мы для яркости немного изменили и персонажей, и числа в расчетах. И это важно. Представьте, что по условиям задачи у Атоса было три полена, у Портоса шесть поленьев, а у Арамиса – девять ливров. Тогда в варианте дележа Атоса расклад был бы такой: Атосу три ливра, Портосу шесть ливров. В варианте Портоса – Атосу ноль ливров, Портосу девять ливров. В варианте Арамиса – Портосу шесть ливров, Арамису три ливра. Простота вычислений облегчает понимание. **И в работе тоже иногда нужно упростить условия, чтобы принять правильное решение.**

Как Вы догадались, задачка эта здесь для того, чтобы показать, насколько самое очевидное решение может быть далеко от правильного или справедливого. Вернемся к нашему договорному отделу.

### Опыт

Назначить Надежду Игоревну – **решение Атоса**, самое очевидное и простое. И наш глава регионального офиса, хорошо зная ее характер и настрой, проявил в этой ситуации высшую мудрость, предложив в качестве начальника отдела молодого, активного и амбициозного сотрудника – тоже Надежду, но Александровну (*У нас в компании работает непропорционально много Надь, поэтому постоянно ходят шутки о том, что Надежда умирает последней и что лучшее резюме – то, на котором написано Надежда*). Поначалу казалось, что такое решение вызовет недовольство, бунт, непонимание у команды. Но деликатный разговор с каждым по отдельности подтвердил правильность выбора. С тех пор Надежда Игоревна вместе с другими «договорниками» находится в подчинении у Надежды Александровны – все довольны работой, отдел растет и развивается.

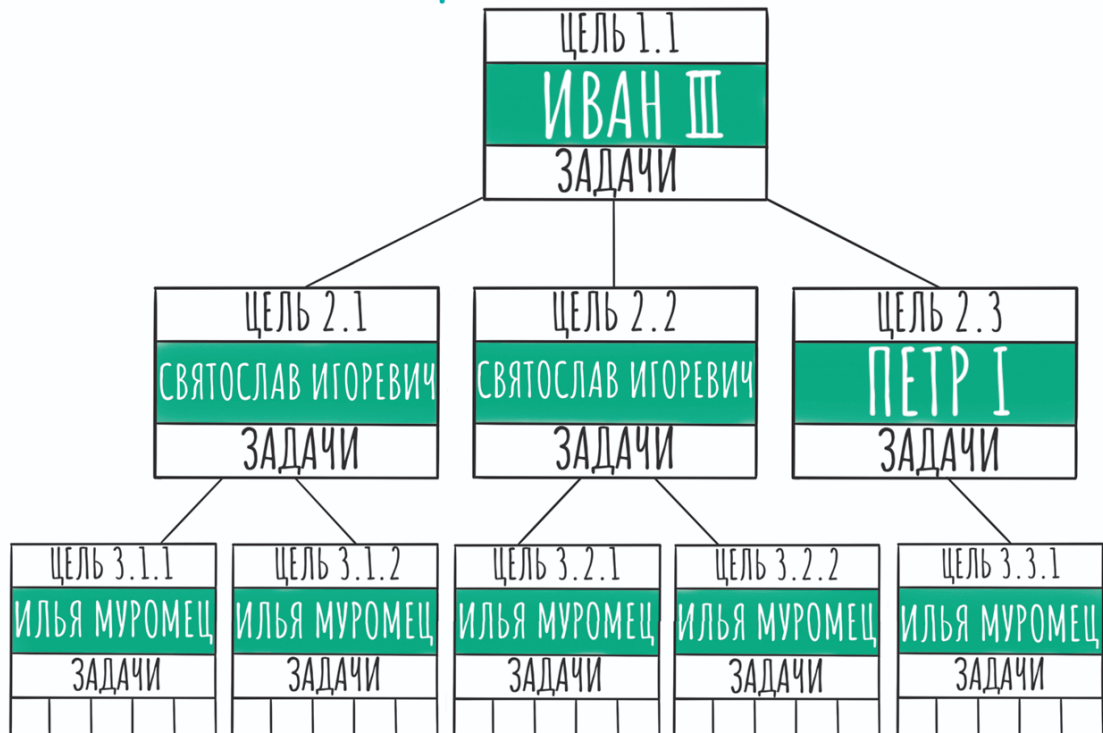
**А как Пионеру в роли Ивана III понять, кого из своих замов поставить на нужное направление и как поделить функционал?** Здесь очень трудно дать четкие рекомендации, не зная контекста. И это один из тех немногих моментов в книге, где мы не сможем предложить универсальное решение. В нашем опыте были и очевидные ошибки, и случайные открытия. Если Ваша работа предполагает разделение труда (например, группа налоговой и группа управленческой отчетности в бухгалтерии), то это самое логичное распределение. Если это проектная деятельность – экспертиза, релевантный опыт или связи заместителей диктуют распределение проектов. Бывают и совсем неожиданные перетасовки, которые дают высокий результат.

### **Опыт**

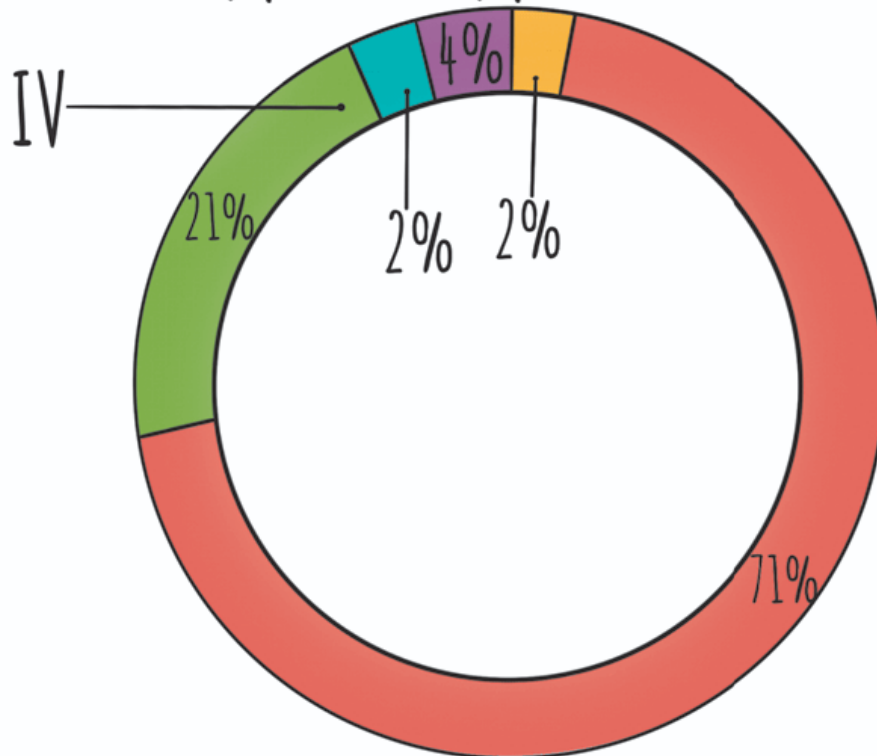
У меня работала Катя – руководитель казначейства, которая всю свою карьеру построила в области международных расчетов и управления деньгами, в мире чисел и валют. Она ушла в декрет, и как будто бы не собиралась из него возвращаться. Оказалось, что она уже не хочет ответственности за деньги. У нас на тот момент была совершенно не сформирована кадровая служба, и мы предложили Кате возглавить это направление. Удивительно, насколько эта неожиданная перестановка сработала. За кратчайший срок Катя построила с нуля систему найма, адаптации, обучения, развития и поддержки персонала. И, с моей точки зрения, профессионально Катя раскрылась именно в этой роли. Когда Пионер назначает сотрудников заместителями, он ожидает, что со временем они превратятся в полноценных Умоводителей, которые должны уметь справляться с любыми задачами.






Теперь поговорим о том, как разделить работу между Пионером и командой, и в чем отличие роли Ивана III от Святослава Игоревича. Самое важное, что делегировать можно напрямую заместителям, без постоянного прямого контакта со всей командой. Это не значит, что Пионер не должен общаться с остальными членами своей команды (мы подробно поговорим об этом в главе «Коммуникация»). Основная масса задач ставится заместителям в законченном виде. Пионер получает сверху цель и анализирует, что нужно сделать, чтобы ее достичь. Разбивает большую цель на 10 задач. Часть из них, возможно, он должен переварить сам, но большинство – распределяет между замами. Для Пионера – это задачи, но делегировать их надо таким образом, чтобы для замов они, в свою очередь, стали целями.

# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ



## КАКИЕ ЗАДАЧИ НЕПОСРЕДСТВЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕЛЕГИРУЕТ ВАМ?



-  СУЩЕСТВЕННО ПРЕВОСХОДЯЩИЕ МОИ ЗНАНИЯ, ПОЛНОМОЧИЯ, ВОЗМОЖНОСТИ
-  НЕСТАНДАРТНЫЕ, С УЧЕТОМ ВОЗМОЖНОСТЕЙ МОЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
-  СТАНДАРТНЫЕ, В ЗОНЕ МОЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
-  НИЧЕГО НЕ ДЕЛЕГИРУЕТ
-  ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ

И дальше каждый из замов свою цель будет также разбивать на задачи, которые станут целями для их подчиненных. В повседневной операционной деятельности у заместителей не должно возникать вопроса, что и кто делает. Умоводитель в роли Ивана III даже не касается этих моментов (задачи уже поставлены). Это опять же не означает, что он может забыть про контроль и общение со своей командой (об этом в главах «Контроль» и «Коммуникация»). Просто в ежедневно повторяющемся процессе Ивану III не нужно тратить время на делегирование.

### **Исследование**

Результаты нашего исследования это подтверждают. Мы уже упоминали, что управленцы низкого и среднего ранга чаще всего (>50 % случаев) делегируют стандартные задачи, а вот макроуправленцы (IV), или, говоря нашим языком, управленцы в ипостаси Ивана III, в большинстве случаев (71 %) делегируют сложные, нестандартные задачи. И причина не в том, что они не хотят ими заниматься, а в том, что стандартные задачи уже решаются сами собой.

Поясним, чем тогда нужно заниматься Ивану III. Самое главное – биться за ресурсы. Заместители Ивана III конкурируют между собой и бьются за проекты – так же, как в прошлой главе Святослав Игоревич. Проекты – это цели, которые теперь Пионер ставит своим заместителям. Почему сам Пионер не бьется за проекты? Потому что в роли Ивана III Пионер сам выдумывает новые цели и проекты. Задача Ивана III – продавать новые проекты начальству и биться за ресурсы на эти проекты.

### **Новые знания**

Возьмем пример из жизни современников Ивана III. Португальская школа мореплавания была старше и основательнее Испанской, потому что португальцы на век раньше закончили реконкисту (прогнали мавров со своей территории) и получили свободу передвижения. Генрих Мореплаватель (инфант Португалии, сын короля Жуана I), ни разу не был в море, но вошел в историю мореплавания как дедушка Португальского флота. Он методично и планомерно отправлял подчиненных вдоль побережья Африки, веря в «восточную теорию». В XV веке у европейцев еще не было представления о континентах и многие считали, что на юге Африки нет морского пролива и выхода на восток к Индии (средневековые карты наглядно это иллюстрируют). Генрих Мореплаватель полагал, что пролив существует, и надеялся попасть в Индию, идя на восток. Его усилия дали миру множество успешных мореплавателей. А каждая последующая экспедиция обещала новое открытие. Поэтому его подчиненные и их последователи бились за проект – старались возглавить очередную экспедицию. Бартоломео Диашу удалось обогнуть открытый им же Мыс бурь, который Португальский король предусмотрительно переименовал в Мыс доброй надежды (чтобы моряки не отказывались записываться в экипажи). Диаш получил проект, реализовал его и вошел в историю. А спустя несколько лет Васко да Гама, тоже победивший в битве за проект, добрался-таки до Индии, доказав правильность «восточной теории». В нашем понимании и Бартоломео Диаш, и Васко да Гама – Умоводители, которые **бьются за проект**.

Иная картина наблюдалась с «западной теорией» – идеей о том, что в Индию можно добраться, двигаясь на запад и обогнув земной шар. У «западной теории» не было обличенного деньгами и властью спонсора, поэтому Христофору Колумбу пришлось на протяжении 10 лет бороться

за ресурсы, пытаясь продать свой проект. Французская корона отказалась, а вот недавно образованное благодаря браку Изабеллы Кастильской и Фердинанда Арагонского Испанское Королевство заинтересовалось. Одного интереса было мало, поэтому Колумбу пришлось несколько лет заниматься сбором податей с отвоеванных у Мавров территорий. Десятую часть этих средств он мог потратить на строительство кораблей для экспедиции. И даже выполнив это «партийное задание» для Испании, Колумб не собрал ресурсов настолько, что Изабелла Кастильская заложила фамильные драгоценности ради проекта. В нашем понимании Христофор Колумб – Умоводитель, который **бьется за ресурсы**.

Получается, что основная роль Пионера, который смог выстроить иерархию – работать с внешним контуром, обеспечивая политическую стабильность и ресурсы для новых проектов.

А как быть, если кто-то из заместителей совершил ошибку? Нужно ли помогать ее исправить, или это тоже можно делегировать? Если Пионер уже находится в ипостаси Ивана III, а до этого он дорос до Умоводителя в роли Святослава Игоревича (то есть по уму и нашим заветам работал с командой), то существует простой критерий того, как вести себя при ошибках подчиненных. Это критерий материальности. Умоводитель может позиционировать себя перед командой как спасатель последней инстанции. Иными словами, Умоводитель должен подключаться, если есть экзистенциальная угроза. Это значит, что при максимально негативном сценарии из-за ошибки расформируют отдел, отключат от значимых проектов или заберут часть функционала. Хороший образ – **айсберг, погубивший Титаник**. Все заместители и рядовые члены команды должны знать, что, если просматривается такая угроза (виден айсберг) – им без Умоводителя не обойтись. Это то, как Пионер позиционирует себя перед командой. Но в действительности настоящий Умоводитель мыслит шире и подключается к исправлению ошибок чаще, чем при виде айсберга. В идеале он может вовлекаться, если потери, которых удастся избежать, оцениваются выше, чем затраченное им время и упущенные возможности по добыче ресурсов для новых проектов. Может, но не должен. Поясним почему. Даже если Пионеру выгодно, засучив рукава, самому разгрести авгиевы конюшни, это краткосрочная выгода. Тактическая победа, но не стратегическая. Заместители очень быстро уяснят себе, что, когда «дело швах», начальник прибежит и возьмет штурвал в свои руки. Это, с одной стороны, освобождает их от ответственности, а с другой – позволяет не думать на несколько шагов вперед, принимая ответственные решения. Получается, что от каждой конкретной ошибки отдел теряет меньше, но они повторяются все чаще, и время начальника расходуется не по прямому назначению. Битву Вы выиграете, но успех в войне не очевиден. Иван III собирает вокруг себя самоходных людей – тех, кому нужно больше других и кто умеет учиться на неудачах. Когда Умоводитель дает возможность своим заместителям остаться один на один с ошибкой. Это неизбежно приводит к дополнительным расходам и рискам, но в то же время – к их личному и профессиональному росту. Как говорил Сергей Юрьевич, директор одного из портов, в котором мы работали: *«Дай мне шанс облажаться»*

## **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.