

# ВВЕДЕНИЕ

**М**ир меняется. Власть, деньги, влияние — эти понятия становятся всеобъемлющими, завоевывают все новые пространства. Трудно сказать, к чему приведет эта экспансия. Ясно одно: попытка выстроить свой бизнес в сегодняшнем мире похожа на рыбалку с маленькой лодки в открытом бушующем море.

Когда-нибудь мир, конечно, обретет новое устройство и стабильность. Когда-нибудь — но не в ближайшем будущем. Пока же руководители изо всех сил стараются безболезненно провести свои команды и компании через эти непростые реалии. Бизнесмены объединяются во всевозможные и немислимые ранее союзы, чтобы сообща преодолеть трудности, неподъемные для отдельной организации.

Чтобы выжить, приходится меняться. Первоосновы — надежный компас, который поможет вам и вашей команде проложить наилучший курс и держаться его, выходя из непредвиденных ситуаций, в которые доведется попасть, целыми и невредимыми.

Первоосновы дают точные названия универсальным схемам группового поведения. Описанные в этой книге 46 принципов и инструментов руководителя — не лабораторные гипотезы или новомодные теории. Они так же реальны, как окружающие нас предметы, и являются неотъемлемой частью человеческого опыта. Первоосновы проявляют себя всякий раз, когда люди собираются в группы с целью что-то изменить. Эти принципы являются для групп тем же, чем гены для каждого человека, — они определяют производительность. Освойте первоосновы — и вы овладеете искусством быть лидером и решать самые сложные задачи.

## БЫТЬ ЛИДЕРОМ — КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ НАВЫК

Даже на фоне нынешней экономической нестабильности о некоторых вещах можно говорить с полной уверенностью.

- **Объединение.** Способность объединяться в эффективные группы необходима для выживания. В одиночку никто из нас не может противостоять испытаниям, с которыми приходится сталкиваться.
- **Команды.** Говоря о группах (в том числе мы имеем в виду и команды, работающие в рамках одной компании), следует помнить: как и прежде, от их эффективности напрямую зависит успех всей организации.
- **Альянсы и коалиции.** Многие проблемы, с которыми мы сегодня сталкиваемся, нельзя преодолеть силами одной компании. Все чаще задачи решаются совместными усилиями людей, обладающих различными навыками и взглядами.

Умение объединить сотрудников в эффективные рабочие единицы, способные плодотворно взаимодействовать для решения задач, придает человеку ценности как для тех, кто его окружает, так и для общества в целом.

Как правило, руководители не имеют представления о том, как формировать такие группы и успешно решать проблемы с множеством переменных. Большинство подобных попыток выходят далеко за рамки бюджета и сроков и в конечном счете обречены на провал. Лишь половина из немногих проектов, которые все-таки доводятся до завершения, оправдывают минимальные ожидания.

С помощью первооснов вы справитесь с этими задачами, научитесь распознавать и расширять модели поведения группы, решающей сложную проблему. Часто такое поведение кажется безумным, но, разобравшись с препятствиями, которые мешают работе, вы будете точно знать, что делать, увидите то, чего другие не видят, и станете мыслить на много шагов

вперед, предвосхищая события. Изучив первоосновы, вы сможете участвовать в работе высокоэффективных групп и вести их за собой. Освойте искусство быть лидером — возьмите судьбу в свои руки!

Многие ли книги научат вас этому?

## ИСТОКИ ПЕРВООСНОВ

Вместе с Майклом, одним из моих партнеров в консалтинговой компании, основанной несколькими годами ранее, мы сидели напротив Кристины Валлих, директора по стратегическому развитию Всемирного банка. Между нами на столе лежал десяток листов с текстом и диаграммами.

«Что скажете?» — спросила Кристина.

Это было наше с Майклом первое посещение Всемирного банка. Выходя из такси на 18-й улице в Вашингтоне, я заметил, что фасад здания похож на гигантскую электронную таблицу со строками длиной в квартал и колонками окон, уходящими в небо на 13 этажей. Семь тысяч невероятно умных людей работают в этом здании. Здесь самая высокая в городе концентрация специалистов с ученой степенью и именитых экономистов. Выйдя из такси, Майкл расплатился с водителем, вдохнул свежий весенний воздух и воскликнул: «Вот будет весело!» Я не был в этом уверен.

Кристина терпеливо ждала, пока мы с Майклом изучим бумаги. В них был описан грядущий процесс структурных преобразований Всемирного банка — едва ли не самых масштабных из когда-либо проводимых за 50 лет его существования. Нас с Майклом пригласили приехать, после того как у банка закончился контракт с одной из консалтинговых компаний «Большой шестерки»\*. Нашей задачей было оценить план изменений.

---

\* Речь идет о шести крупнейших в мире консалтинговых компаниях. После 2001 года это «Большая четверка». *Прим. перев.*

По правде сказать, я пребывал в некотором замешательстве и все еще пытался обработать информацию, когда Майкл поднял взгляд и, посмотрев прямо в глаза Кристины, сказал: «Не пойдет». Она выдержала небольшую паузу и ответила: «Вот и мне так кажется. Поэтому здесь вы, а не люди, разработавшие этот план. Но что конкретно вам кажется неверным?»

Майкл взял листок бумаги и быстро сделал два наброска: один назвал «Проблема и решение. Правило паритета», а другой — «Логика». «Прежде всего, — сказал он, — схема не работает, потому что она нарушает “Правило паритета”: людям нужно иметь возможность говорить о проблеме примерно столько же, сколько о ее решении. А предложенная схема оставляет слишком мало пространства для четкого определения и понимания проблемы и слишком много — для ее решения. Кроме того, схема нарушает естественную логику группового взаимодействия. Лучше всего группы работают, когда начинают с текущего положения вещей и двигаются к желаемому результату. От того, что есть, — к тому, что должно быть.

«Сотрудникам необходимо понять то, что происходит вокруг, в так называемом большом мире, и лишь затем выяснять, что делается внутри их компании, — пояснил Майкл. — Они должны начать с долгосрочных планов и затем перейти к краткосрочным. В предложенной схеме все перевернуто с ног на голову. Люди просто не будут знать, что им делать. Этот процесс не приведет к нужным результатам».

Столь своевременные схематичные наброски Майкла помогли Кристине понять важные принципы, о существовании которых она прежде и не подозревала. Сквозь призму паритета и логики ей стало очевидно, насколько несбалансированной была предложенная схема изменений. Если бы банк приступил к реализации этого плана, неразбериха и хаос дезорганизовали бы всех сотрудников. Мы сказали Кристине, что можем переделать план так, чтобы он был понят и принят всеми банковскими работниками — от старших менеджеров до младших.

Мы так и сделали. И план сработал.

В то время президентом Всемирного банка был Джеймс Вулфенсон. Он и вся его команда с энтузиазмом включились в процесс планирования преобразований — и в результате мы получили четкую стратегию по изменению структуры компании. В течение нескольких следующих лет я работал с банком, успешно реализуя эту стратегию.

Самое забавное в этой истории то, что именно таким образом нам с Майклом открылись все 46 первооснов. Они возникали непосредственно в процессе работы, причем, как правило, вовремя — как раз когда мы заходили в тупик. И почти всегда в виде рисунка на салфетке или клочке бумаги.

Мы познакомились с Майклом в 80-х годах, когда разрабатывали программное обеспечение для командного взаимодействия по заказу IBM. Я разбирался в информационных технологиях, а Майкл знал, как функционируют группы. На протяжении более чем двадцати лет нашего сотрудничества с разными компаниями мы имели возможность убедиться, что принципы, рождавшиеся на салфетках, регулярно помогали нам прояснить ключевые моменты в работе. В конце концов я с Майклом стал систематизировать эти «ошеломляюще ясные» озарения. Мы решили структурировать их и сделать доступными для всех, кто ведет за собой группы или является их членом, чтобы помочь им обрести знания и достичь успеха.

Несколько лет назад Майкл внезапно умер в результате сердечного приступа. Его последователи приехали со всего мира на поминальную службу, чтобы отдать последнюю дань великому консультанту, предпринимателю, преобразователю крупных и мелких компаний со всего мира. Мы все считали его своим учителем.

Я пообещал собравшимся, что обязательно закончу начатую нами работу. Решил, что объединю в небольшую, но емкую книгу все самые ценные рисунки, чтобы они легко воспринимались независимо друг от друга и были бы доступны всем, кто замыслил что-то значимое. Так и произошло.

*Наш самый большой страх заключается не в том, что мы не сможем соответствовать предъявленным требованиям, а в том, что мы окажемся выше их. Большинство из нас боится собственных сильных сторон. Мы задаемся вопросом: «Кто я, в сущности, такой, чтобы быть замечательным, великолепным, талантливым, выдающимся?» На самом деле стоит спросить: «А кто ты такой, чтобы не быть?» Ты дитя Божие. Твои мелкие шажки не принесут миру пользы. Нет ничего похвального в том, чтобы сдерживать свою энергию, свои дарования, боясь задеть самолюбие окружающих. Мы созданы, чтобы сиять, как это делают дети, и провозглашать величие Бога внутри нас. Распространяя вокруг себя сияние, мы естественным образом вдохновляем других на то, чтобы следовать нашему примеру. Избавляясь от своего страха, мы освобождаем и окружающих.*

 Марианна Уильямсон<sup>1</sup>

---