

# Введение

## ТЮНИНГ ДЛЯ СЕО, ИЛИ ВЫЗОВЫ НОВОГО ВРЕМЕНИ

Изменяющаяся глобальная инфраструктура бизнеса несет новые вызовы руководителю XXI столетия. Критерии успеха в сегодняшнем мире совершенно другие, чем двадцать, десять или даже пять лет назад. Что это за глобальные вызовы и каким должен быть руководитель нового поколения — СЕО 2.0?

### **На «ты» с новыми технологиями**

Новые технологии окончательно изменили мир: сегодняшние СЕО ездят на электромобилях, общаются в социальных сетях, ведут бизнес удаленно онлайн. Чтобы стать успешным, сегодняшний руководитель должен быть на «ты» с новыми технологиями: знать и разбираться, как именно новые приложения могут помочь его бизнесу. Выбор верных IT-решений отделяет прогрессивную и преуспевающую компанию от заурядной.

### **Брендинг и репутация в эпоху социальных сетей**

Перемещение делового общения в социальные сети открывает новые возможности для профессионального и личного брендинга, выстраивания деловых коммуникаций. Сегодня если вас нет онлайн, то вас вообще не существует. Использование преимуществ социальных сетей Twitter, Facebook, LinkedIn способствует привлечению значительного внимания целевых групп и создает большее доверие к руководителю и его компании. Организации получили возможность сегодня стать ближе к своим клиентам. Корпоративный бренд сегодняшних компаний всегда воспринимается персонифицированно. У сотрудников есть возможность делиться мнениями о своей компании, продуктах и услугах со всем миром в режиме реального времени. Мир стал более прозрачным, доступным и лишился иерархических границ. Именно поэтому сегодняшнему СЕО

*Если вы считаете, что обучение стоит дорого, попробуйте узнать, сколько стоит невежество.*

особенно важно работать над созданием профессиональной и корпоративной онлайн-репутации, личного бренда, становиться агентом влияния онлайн.

### **Инновационное лидерство — Лидерство 2.0**

В сегодняшнем мире трансформировалось и понятие лидерства. Теперь мы говорим о командном лидерстве. Современный руководитель — уже не авторитарный вожак, а командный игрок, развивающий наставник, мотиватор и вдохновитель. Его инструменты — убеждающее влияние, порождающее идеи; вдохновляющая мотивация; индивидуальный подход; чувство коллективной идентичности; трансляция миссии и предназначения своим последователям. Если традиционный лидер управляет, то инновационный — вдохновляет; традиционный опирается на власть и полномочия, инновационный — на уважение и добрую волю людей; традиционный лидер вызывает уважение и страх, инновационный — доверие и воодушевление; если традиционный лидер говорит своей команде: «Идите», то инновационный: «Пойдем!»

Роль лидера новой эпохи играет его команда. Научиться быть таким лидером, командным игроком, создавать и вызывать доверие — один из главных вызовов сегодняшнего SEO 2.0.

### **Управление бизнесом на расстоянии (дистанционный менеджмент)**

В XXI веке, столетии облачных компаний, виртуальных офисов и дистанционного бизнеса, необходимость эффективно управлять людьми на расстоянии становится реальностью для большинства организаций. Глобализация, повышение стоимости нахождения сотрудника в офисе и растущая транспортная усталость людей в мегаполисах диктуют бизнесу свои правила. С развитием Интернета и социальных сетей география больше не имеет критического значения, сотрудники получили гибкие условия работы, и многие становятся фрилансерами. Появление новых коммуникационных решений способствовало тому, что все больше руководителей и их команд теперь не собираются в одном месте, а работают дистанционно.

Дистанционное управление персоналом также получило название удаленного менеджмента.

Удаленный менеджмент сегодня используется значительным числом российских организаций и имеет очевидные преимущества:

- возможность привлечения редких и дорогостоящих талантов;
- более высокая продуктивность и более сбалансированный график работы;
- культурное разнообразие команд;

*Будущее принадлежит тем, кто верит в красоту своей мечты.  
(Элеонора Рузвельт)*

*Успех — это состояние души, подтвержденное независимыми источниками.  
(Даниил Купсин)*

*Все, что способ-  
ствует вашему  
развитию, на-  
ходится вне зоны  
комфорта.*

- минимальная инфраструктура, требующаяся для старта нового бизнеса;
- экономия на обеспечении жизнедеятельности офиса;
- индивидуальный контроль каждого сотрудника в режиме реального времени с помощью онлайн-систем.

Но по сути дела, виртуальная команда — это та же реальная команда, которая использует современные технологии, чтобы работать сообща для достижения общей цели.

Удаленный менеджмент — это и своеобразная проверка для босса. Хороший руководитель — тот, чей бизнес процветает, даже когда его самого нет в офисе. Хотите проверить, насколько на самом деле эффективна ваша организация, — уйдите в отпуск.

### **Управление потоками информации (Knowledge management)**

Knowledge management — еще одно новое для России направление, которое позволяет конвертировать информационные потоки в осязаемые результаты и инновации для компании. КМ описывает, как перейти от идей к их реализации, как владение информацией может изменить современный бизнес.

Все больше руководителей сегодня приходят к мысли, что знания — это основной актив компании и единственный ресурс, который не убывает, а приумножается, когда им делятся.

Представьте организацию как сообщество увлеченных профессионалов с прекрасными личными и профессиональными навыками, имеющими желание делиться знаниями в процессе совместной работы. Благодаря этому организация будет обеспечена потоком инновационных идей, количество которых станет постоянно увеличиваться.

Между тем многие организации сегодня продолжают игнорировать человеческий фактор, перекрывая доступ к тем уникальным знаниям и навыкам, которые хранятся в головах у людей.

Специалисты в такой организации начинают воспринимать информацию как дефицитный ресурс, часто не желают ею делиться, потому что опасаются конкуренции или потери статуса. Большинство сотрудников просто боятся лишиться работы, потому что боятся, что тот, с кем они поделятся своим профессиональным опытом, может занять их должность.

Однако истина заключается как раз в противоположной позиции — делиться знаниями и опытом как можно больше, так как это повышает ваш статус-кво в глазах коллег, ваш профессионализм, деловой имидж, репутацию и социальный

*Если ты можешь  
это вообразить,  
ты можешь это  
осуществить.  
(Уолт Дисней)*

капитал (все больше людей будут благодарны вам и станут стремиться сделать что-то хорошее в ответ). Самым уникальным и ценным знанием является имплицитное, «спрятанное» в головах людей — неявное знание, представляющее собой уникальный личный опыт, о котором нельзя прочесть ни в одном словаре или справочнике. Даже лучший футболист не всегда может объяснить и научить, как он забивать гол, — стоит немало труда получить это имплицитное знание, а затем транслировать его для других.

Сегодня руководство организаций должно приложить максимум усилий, чтобы сломать стереотипы, препятствующие прямому обмену знаниями; создать такую корпоративную культуру, в которой распространение информации будет только приветствоваться, и такую рабочую атмосферу, когда сотрудники организации смогут обмениваться знаниями и получать от этого взаимную пользу. Использование современных IT-решений для хранения, систематизации, трансляции, интеграции и защиты информации в организациях — другие важные задачи системы управления знаниями.

### Управление стартапами и инновациями

В новом цифровом мире потоки информации становятся ошеломляющими, а ценность времени и результата беспрецедентно растет. Сегодняшнее лидерство — это лидерство инноваций, внедрение изменений, управление потоками информации в организации, обеспечение монетизации новых идей и их перехода в реальную бизнес-практику. В эпоху бизнес-ангелов становится все более популярным инвестировать в новые технологичные идеи и инновации, лишь 10 % из которых в будущем окажутся жизнеспособными, но, возможно, изменят весь путь развития человечества и выведут мировой прогресс на новый уровень. Таковы истории успеха Google Сергея Брина и Facebook Марка Цукерберга.

Гениальные идеи никогда не исходили от крупных корпораций, а всегда принадлежали талантливым индивидуумам. «Это невозможно» — фраза, которую когда-то слышали и Галилео Галилей, и Леонардо да Винчи, и Ньютон, и сегодняшние легенды бизнеса: Стив Джобс и Ричард Бренсон.

Уметь разглядеть в зачатке гениальную идею, подобрать талантливую команду, реализовать проект, вырастив в бизнес-инкубаторе ценную идею из зародыша в серьезный конкурентоспособный бизнес, — одна из новых компетенций СЕО.

Современные компании можно разделить на гейткиперов (хранители традиций) и гейтджамперов (тех, кто ломает привычные правила и шаблоны, разрушает стереотипы и придумывает свои правила игры). Такими компаниями в свое время стали «Амазон» (обрушивший систему офлайн книжных мага-

*Единственный способ что-то узнать — это что-то делать.*  
(Бернард Шоу)

*Единственное верное мерило вашего успеха — это то, что вы делаете в сравнении с вашим действительным потенциалом.*  
(Пол Мейер)

*В мире бизнеса  
всем платят  
двумя монетами:  
наличными и опы-  
том. Приобрети  
сначала опыт;  
наличные придут  
позже. (Гарольд  
Генн)*

зинов) и Google, создавший революционную и уникальную систему поиска. Завтрашние миллионеры — это сегодняшние прозорливые бизнес-ангелы, инвестирующие в идеи.

### **Выход на глобальную арену: глобализация и международный бизнес**

Все больше и больше российских компаний сегодня выходят на глобальные рынки, неизбежно сталкиваясь с необходимостью освоения новых бизнес-сегментов, выстраивания деловых коммуникаций и установления своей репутации за рубежом. Все более важную роль в этом начинают играть навыки межкультурных коммуникаций, кросскультурная компетентность, умение говорить на одном языке с представителями разных стран. Сегодняшний СЕО — космополит, знающий принципы ведения международного бизнеса, свободно говорящий на нескольких языках, имеющий деловых партнеров по всему миру, знающий культуру, традиции и обычаи тех стран, где представлен его бизнес. Он выстраивает свой бизнес с учетом передовых глобальных трендов и умело руководит мультикультурными командами, успешно взаимодействует, устанавливает контакты, ведет переговоры на разных континентах, уверенно ориентируется в новой среде.

### **Международные деловые коммуникации**

Участие в международном бизнесе, ведение переговоров предъявляют высокие требования к знанию правил международного этикета. Работая в международных организациях и посещая мероприятия в различных странах, очень часто приходилось наблюдать за соотечественниками — публичными деятелями, попадавшими в неловкое положение из-за незнания основ международного этикета и правил коммуникации. Чтобы избежать досадных ошибок, которые могут стоить деловой репутации, мировым сообществом выработана определенная универсальная система правил взаимодействия. Знание ключевых кодов межкультурного взаимодействия сегодня уже не особая заслуга, а прямая обязанность глобального лидера.

### **Управление международными командами**

Один из следующих глобальных вызовов новому руководителю. Если одна часть команды — русские, другая — китайцы, а третья — британцы, труднее установить для всех общие правила игры, правильно мотивировать и контролировать работу каждого из офисов. Нелегко приходится и руководителю-экспату, работающему на территории зарубежной страны. И не многие зарубежные руководители способны эффективно адаптироваться к условиям российской реальности и применять жесткий стиль управления, необходимый зачастую для установления

*Если я видел  
дальше других,  
то потому, что  
стоял на плечах  
гигантов.  
(Исаак Ньютон)*

авторитета в коллективе, особенно на первых порах. Тренинги кросскультурных коммуникаций приходят на помощь руководителю в таких ситуациях и позволяют сплотить международную команду, сделать работу в мультикультурном коллективе более результативной.

### Первенство эмоционального интеллекта

Несмотря на бурное развитие технологий, компетентностью номер один в современном мире становится не познавательный, а эмоциональный интеллект. Порой не важно, насколько ты умен и образован, важно, как эффективно ты можешь выстраивать взаимодействие с деловым миром, умеешь ли позиционировать и презентовать себя, выстраивать бизнес-нетворк, работать с людьми, подбирать команды. Именно поэтому все больше руководителей сегодня инвестируют в развитие своего эмоционального интеллекта и других социальных компетенций, так называемых *soft skills*, посещая тренинги личной эффективности. И в сегодняшнем быстро развивающемся мире, где каждый хочет оказаться на шаг впереди других, одна из наиболее рентабельных инвестиций — инвестиция в свои будущие успехи.

### Развивающий руководитель: коучинговый подход к бизнесу

Сегодняшний успешный СЕО — это развивающий лидер, он создает среду, стимулирующую рост и развитие сотрудников, исповедует принципы самообучающейся организации: интерес, любопытство, гибкость, открытость новому, готовность меняться. Коучинговый подход в бизнесе становится все более популярным. В коучинге руководитель выступает в роли не всезнающего эксперта и авторитарного консультанта, а скорее друга и наставника, который доверяет своей команде, верит, что у сотрудников есть все необходимые ресурсы, чтобы достичь успеха, поощряет и мотивирует, задает правильные вопросы, направляет и дает возможность самим найти ответы. Это мудрый подход, ведь в случае, когда работники лично заинтересованы в успехе, когда предложения исходят от них, не будет и сопротивления решениям с их стороны, да и уверенность в своих силах у них возрастет. Среди современных коучинговых технологий обучения можно выделить создание системы наставничества (для обеспечения преемственности от старших к младшим), шедоунинг (копирование стажерами профессиональной модели опытных сотрудников), баддинг (дружба и сотрудничество в рамках проекта между коллегами, общение на равных, в ходе которого происходит обмен опытом). Руководитель, вставший на путь коучинга, уже никогда не будет цепляться за старые неэффективные шаблоны управления, а станет получать удовольствие от успехов, разделяя их с искренне любящей его командой.

*Большинство людей упускает появившуюся возможность, потому что она бывает одета в комбинезон и с виду напоминает работу. (Томас Эдисон)*

*Ваш самый главный актив — это вы сами. Вложите свое время, свои усилия и деньги в обучение, подготовку и поддержку вашего самого главного актива. (Том Хопкинс)*

*Рецепт успеха:  
учитесь, пока  
остальные спят;  
работайте, пока  
остальные бол-  
таются без дела;  
готовьтесь, пока  
остальные игра-  
ют; и мечтайте,  
пока остальные  
только желают.  
(Уильям А. Уард)*

### **Корпоративная социальная ответственность: забота об общественном благе**

Все больше российских компаний сегодня достигают уровня, когда они стремятся не только получать прибыль, но и приносить пользу обществу. Корпоративная социальная ответственность становится неотъемлемой частью миссии и стратегии преуспевающей организации. У кого большие успехи, у того больше и ответственность за общественное благо. А какую роль в жизни общества играет ваша компания? Возможно, вы сажаете деревья или жертвуете часть прибыли детским домам. Задумайтесь, как вы можете сделать этот мир чуточку лучше для тех, кто нуждается в вашей заботе.

### **Остановка в развитии, или Одиночество СЕО**

*Бойтесь мечт, ибо они сбываются...*

Может произойти и такое, что сегодняшний СЕО, став суперуспешным и достигнув Олимпа и максимальной зоны своей компетентности, часто оказывается в одиночестве; ему не с кем бывает поговорить, некому раскрыться, редко кто из коллег отважится дать ему честную обратную связь. И это создает препятствия руководителю в его дальнейшем развитии. Часто в такой ситуации своеобразным другом и наставником для СЕО может стать персональный консультант или коуч. Все больше руководителей сегодня осознают ценность своего развития и пользуются услугами внешних консультантов, психологов, коучей, чтобы поставить новую планку, осознать свои точки некомпетентности, «слепые зоны», раскрыть ресурсы и получить толчок к дальнейшему росту. Важно не останавливаться на достигнутом, а всегда стремиться к большему.

### **Паломничество в глубь души: духовный путь СЕО**

Еще одним важным трендом развития руководителя нового поколения является стремление развиваться духовно, познавать свой внутренний мир. Многие успешные руководители сегодня выбирают путь дауншифтинга, проводят переоценку ценностей, осознают важность семьи и человеческого счастья, пытаются установить баланс работы и личной жизни — и отправляются медитировать на Гоа, практикуют йогу и исповедуют различные религии. Лайф-менеджмент (стремление улучшить баланс работы и жизни, повысить качество своего существования) становится новым неизбежным вызовом для СЕО. Современный мир принадлежит уже не трудоголикам, фанатично одержимым целью, а гармоничным, успешным и счастливым личностям, которые развивают не только себя, но и своих сотрудников, свою команду. Возможно, данный тренд поиска

*Non Progredi Est  
Regredi. (Не идти  
вперед значит  
идти назад)*

духовного источника для вдохновения современными руководителями — это сигнал того, что наша бизнес-среда еще не совсем безнадежна и спасти ее суждено просветленному CEO.

### **Секреты успешной карьеры лидеров списка Forbes**

Стив Джобс, основатель Apple: *«Проживай каждый свой день так, будто он последний».*

Билл Гейтс, основатель Microsoft: *«От тех, кому дано многое, многое и ожидается».*

Опра Уинфри, телеведущая: *«Мы все нуждаемся в смене имиджа время от времени. Важно уметь увидеть то, чем вы можете стать, а не только то, кем вы являетесь в данный момент, и тогда вас будет ждать огромный успех».*

Джоан Роулинг, писатель: *«Неудача может быть основой успеха».*

Джеффри Безос, основатель Amazon: *«Талант — это легко, а вот решение — это сложно. Принимая сильные решения, создайте свою великую историю».*

Марк Цукерберг, основатель Facebook: *«Значительно проще достичь успеха, если ты любишь то, что делаешь».*

Стив Балмер, гендиректор Microsoft: *«Не имей страсти, имей упорство».*

Ларри Пейдж, основатель Google: *«Занимайтесь амбициозными проектами, среди них вы не встретите конкуренции».*

Эрик Шмидт, председатель совета директоров Google: *«Все, что нужно вам, — приложить максимум усилий, чтобы оказаться в нужное время в нужном месте и быть готовым действовать».*

Эли Брод, американский бизнесмен: *«Вы не сможете быть успешным, если вы робкий».*

Пьер Морад Омидьяр, основатель eBay: *«Готовьтесь к неожиданностям».*

Росс Перо, американский бизнесмен: *«Планируйте на десятилетия».*

Тед Тернер, основатель CNN: *«Рано ложитесь спать, рано просыпайтесь, работайте как вол и не забывайте о рекламе».*

Рид Хоффман, венчурный инвестор: *«Мыслите креативно и ясно. Будьте противоречивым и онажитесь правым».*

Карл Айкан, инвестор: *«Оставайтесь самостоятельными и открытыми инновациям до самого конца».*

Стив Кейс, основатель AOL: *«Люди вокруг вас имеют значение».*

Джерри Янг, основатель Yahoo!: *«Не позволяйте потрясениям сбить вас с ног».*

*Тренинг лидера нового поколения состоит из 17 глав-миссий. Каждая миссия содержит набор испытаний (заданий). Проходя испытания в каждой*

*Быстрее всего учишься в трех случаях — до 7 лет, на тренингах и когда жизнь загнала тебя в угол. (Стивен Кови)*

*Мир уступает дорогу тому, кто знает, куда идет. (Ральф Уолдо Эмерсон)*

*Образование — это умение правильно действовать в любых ситуациях.*  
(Джон Хиббен)

*миссий, Вы набираете баллы. Чем выше сложность испытания, тем выше балл. В конце выполнения миссии набранные вами баллы суммируются в итоговый балл за миссию. В конце книги представлена таблица для общего подсчета баллов.*

*Зарегистрировавшись на сайте [www.CEO20.ru](http://www.CEO20.ru), вы можете принять участие в конкурсе CEO, выиграв участие в практических тренингах и деловом клубе CEO. Успехов и удачи в прохождении испытаний!*

---

**ИСПЫТАНИЕ 1.1.**  
**«Что для меня успех?»**

**30 баллов**

---

Вспомните и запишите здесь, что вы считали символом успеха, когда были подростком.

Что являлось для вас успехом, когда вы окончили университет?

Что значит для вас успех сегодня?