

Илья Иконников

*Миф
о трансформации
команды*

ПУТЬ К ЗОЛОТОМУ РУНУ



Илья Иконников

Миф о трансформации

команды. Путь к золотому руну

<https://litres.ru/74595963>

SelfPub; 2026

Аннотация

Живая история о трансформации команды через призму древнегреческого мифа. Автор показывает: миф о Ясоне и аргонавтах — точное отражение реальных вызовов бизнеса.

Каждая глава — урок, основанный на эпизодах мифа, с практическими инструментами: моделью ОПОРА, спиральной динамикой Грейвза, вертикальным развитием лидера.

Для руководителей, которые хотят создать настоящую команду. Для молодых специалистов, верящих, что всё в их руках. Для любого, кто ищет свой путь к «Золотому Руну» — будь то карьера, проект или смысл жизни.

В книге только живые истории, реальные кейсы и решения, проверенные в бою. Потому что мифы — это не про прошлое. Они про нас. Про то, как стать лучше — вместе.

Содержание

Глава	4
Илья Иконников	5
Миф о трансформации команды	6
Оглавление	7
Пролог: Древний миф или современная реальность?	9
Введение: зачем нам древний миф?	13
Глава 1. Миф о Золотом Руне	15
Глава 2. Урок №2 — Чувство ответственности	21
Глава 3. Неизвестный подвиг Геракла	26
Глава 4. Кизик и ночь ошибок: когда мы тратим силы в пустую	43
Глава 5. Загадка Пророка: что делать, когда все ГОВОРЯТ: «это невозможно»	72
Конец ознакомительного фрагмента.	83

Миф о трансформации команды. Путь к золотому руну

Глава

Илья Иконников

Миф о трансформации команды

ПУТЬ К ЗОЛОТОМУ РУНУ

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

© Илья Иконников, 2026

Как пройти путь от хаоса к золотому руну эффективной команды? Мифы и легенды древней организации помогут читателям разобраться с этим вопросом. Практик через призму мифа и модели Пути героя раскрывает секреты трансформации. Реальный опыт управления ростом и преодоления сопротивления. Книга для участников команд, для семей и безусловно для лидеров, которые хотят заменить культ эго доверием, а страх изменений — готовностью к развитию.

6+

Оглавление

Пролог: Древний миф или современная реальность? 7

Введение: зачем нам древний миф? 9

Глава 1. Миф о Золотом Руне 10

Глава 2. Урок №2 — Чувство ответственности 13

Глава 3. Неизвестный подвиг Геракла 16

Глава 4. Кизик и ночь ошибок: когда мы тратим силы в пустую 25

Глава 5. Загадка Пророка: что делать, когда все ГОВО-
РЯТ: «это невозможно» 39

Глава 6. Все роли важны: почему команда сильнее одного
героя 45

Глава 7. Случайные союзники: сила встреч на пути 56

Глава 8. Медея — сила неожиданного союза 67

Глава 9. Дракон у священного дуба — как завершить то,
что почти сделано 74

Глава 10. Сирены на обратном пути — ловушка успеха 79

Глава 11. Талос — барьеры после победы 85

Глава 12. Пустыня Ливии — выгорание после победы 92

Глава 13. Ясон и трон — почему успех — не конец испы-
таний 99

Глава 14. Вертикальное развитие лидера, трансформация
через мышление 104

Глава 15. Будь на гребне волны: как не утонуть в эпоху

перемен 109

Глава 16. ОПОРА: путь изменений 114

Глава 17. ОКНИ демократуре 122

Глава 18. Игры и герои 127

Глава 19. Легенды живут дважды 132

Глава 20. Клинопись и передача знаний 135

Глава 21. Страх и путь 139

Глава 22. Методология «Пути героя» 142

Глава 23. Три оси взаимодействия 147

Глава 24. Спиральная динамика и циклы истории 151

Глава 25. Счастье — это решение 155

Эпилог 158

ПРИЛОЖЕНИЯ 159

Приложение 1. Методология «Пути героя»: карта трансформации 160

Приложение 2. Визуализация Спиральной Динамики 162

Приложение 3. диагностика «Три оси взаимодействия» 163

Приложение 4. Шаблон матрицы ОКНИ для распределения ролей 165

Приложение 5. Карта трансформации лидера: 7 логик действия 166

Словарь сокращений и терминов 167

Библиографический список 169

Пролог: Древний миф или современная реальность?

Что общего между древнегреческими мифами, русскими былинами, и современными отношениями внутри компании или семьи?

Несмотря на разницу эпох и культур, и мифы, и былины, и современные отношения строятся на одних и тех же фундаментальных идеях — поиске смысла, борьбе с трудностями, ценности единства и нравственного выбора. Мифы дают нам готовые «ключи», которые мы к сожалению, так редко используем, все чаще пытаюсь открыть дверь отмычкой или выломать ее силой, учась на собственных, а не на чужих ошибках, набивая все новые и новые шишки на своем неповторимом жизненном пути.

Человеческий путь действительно индивидуален и непредсказуем, в этом и скрывается с одной стороны его прелесть, а с другой его превосходство над целью. Ведь цели у разных людей могут быть одинаковые, а вот пути... «У самурая нет цели — есть только путь», — гласит уже не древнегреческая, а японская мудрость.

Древний миф или описание реальности, в которой мы живём сегодня?

«Цель» — это внутренний компас, однако, сколько бы це-

лей мы не ставили — показатели эффективности, стратегии, руно, медали или дипломы на стене — настоящая трансформация происходит не в момент достижения, а в самом движении.

Мифы — это лучшая бизнес-литература. И действительно, мифы и легенды, порой, правдивее любой статистики и диаграммы, являясь памятью предков, передаваемой нам в первую очередь для того, чтобы мы стали лучше, и научились на чужих ошибках.

Басня. И одновременно упражнение, используйте его чтобы войти в рапорт с командой или собеседником.

Однажды на управленческой сессии, с командой руководителей чтобы немного в начале разрядить обстановку я задал вопрос:

— Какая ваша первая бизнес-книга?

Один назвал «Пять пороков команды» Ленсиони, другой — «7 навыков высокоэффективных людей» Кови. Третий с уважением упомянул «Государя» Макиавелли.

Я же вспомнил, как в юности зачитывался «Путём джидая» Макса Дорофеева — неоднозначный выбор для первой бизнес книги, но все же скорее она выбрала меня.

— Да, — сказал я, — я тоже думал, что начал с Макиавелли или Дорофеева.

Но на самом деле всё началось гораздо раньше, я процитировал:

«Если среди товарищей согласия нет,

На лад их дело не пойдёт,
И выйдет из него не дело — только мука...»
Вы, конечно, узнали — это басня Крылова «Лебедь, Щука и Рак».

Детская? Возможно.

Наивно? Кажется так.

Но разве не в этом суть всей командной работы?

Без согласия — даже самые сильные тянут в разные стороны. И воз не едет.

Мы смеёмся над басней в детстве.

А в зрелости снова и снова попадаем в ту же ловушку:

— У нас же все профессионалы!

— У нас же чёткие цели!

— У нас же система!

А воз — стоит.

Важно знать: басни не про животных, древние мудрости не про самураев, а мифы — не про богов и чудовищ. Они про нас.

Про то, как команда теряет фокус.

Как лидер теряет доверие.

Как опыт становится оковами.

И как иногда, чтобы достичь цели, нужно перестать быть тем, кем ты был вчера.

В этой книге я расскажу вам историю, которая кажется сказкой — но на самом деле происходит и по сей день в командах. Историю о поиске Золотого Руна. О команде, кото-

рая отправилась на край света не за шкурой овцы, а за новым способом быть вместе.

Потому что, уважаемые читатели, жизнь — это путь. И хорошо, если мы делаем его не ради овечьей шкуры, а ради того, чтобы вернуться домой другими людьми — и привести за собой соратников.

Введение: зачем нам древний миф?

Прежде чем мы отправимся в путешествие с Ясоном и Аргонавтами, хочу сказать одно: вам не обязательно знать сам миф.

Если вы помните хоть что-то — отлично. Если нет — тоже нормально.

Я всё равно кратко напомним ключевые моменты.

Почему? Потому что эта книга — не курс по античной литературе.

Я не филолог, не историк и уж точно не претендую на точный пересказ мифа в каноне Гесиода, Аполлония Родосского или даже Николая Куна — автора той самой книги «Легенды и мифы Древней Греции», которой я зачитывался в детстве и довел до дыр на обложке.

Именно по Куну я впервые узнал о подвигах Геракла, о троянском коне, о Прометее и, конечно, о поиске Золотого Руна.

И если в вашей памяти тоже живёт этот образ — корабль «Арго», храбрые аргонавты, свирепые сирены, коварная Медея и дракон у священного дуба — значит, мы уже на одной волне.

Но даже если вы впервые слышите эти имена — ничего

страшного. Сложные древние имена запоминать не обязательно, не переживайте, я не дам вам запутаться и уйти с намеченного пути.

Я повторю миф не как учёный, а как руководитель, который однажды увидел в нём зеркало своей команды.

Некоторые детали я опущу — эти потери не столь важны на нашем пути.

Другие детали — чуть приукрашу или подчеркну, потому что в мифе, как и в жизни, главное — не то, что произошло, а то, что это значит.

После этого краткого пересказа мы вместе разберём:

- где в мифе прячется кризис лидерства,
- как потеря фокуса чуть не погубила всю экспедицию,
- почему уход самого сильного участника стал поворотным моментом,
- и как помощь «чужого» (пусть даже колдуньи!) оказалась решающей.

И тогда вы увидите: этот миф — не про далёкое прошлое. Он про современные компании. Про проектные команды. Про семьи, где теряется согласие. Про любые объединения людей, которые забывают, ради чего начали путь.

Так что считайте, что следующая глава — это не урок мифологии, а карта, по которой мы с вами будем искать свое собственное современное Золотое Руно.

Глава 1. Миф о Золотом Руно

Давным-давно, когда мир был ещё молод, а границы карт обрывались у берегов Чёрного моря, жил юный царевич по имени Ясон.

Его дядя, царь Пелий, занял трон, который по праву принадлежал Ясону. Но вместо того, чтобы отдать власть, Пелий бросил вызов:

— Принеси мне Золотое Руно — шкуру золотистого барана, что висит в священной роще Ареса в далёкой Колхиде, охраняемая бессонным драконом. Только тогда трон будет твой.

Звучит как невозможное задание? Именно так.

Но Ясон не растерялся. Он понял: один он не справится. И решил собрать команду — лучших из лучших. Так родились Аргонавты, а их корабль называли «Арго» — в честь мастера Аргуса, которому помогала сама Афина.

Среди аргонавтов были легендарные герои:

- Геракл, силач и герой двенадцати подвигов;
 - Орфей, чья музыка могла укротить даже камни;
 - Кастор и Полидевк, братья-близнецы, покровители мореплавателей;
 - Линкей, чей взгляд проникал сквозь стены и воды;
 - и многие другие — воины, прорицатели, кормчие.
- Интересно, что именно Ясон, самый молодой и наименее

«заслуженный», стал предводителем. Почему? Потому что экспедиция требовала не только силы, но и нового взгляда, способности вести за собой, а не просто побеждать в одиночку.

Первый остров — Лемнос

Первым делом «Арго» причалил к острову Лемнос, населённому только женщинами. Мужчин там не было — они погибли или были изгнаны. Лемниянки встретили аргонавтов с радостью... и искушением.

Все, кроме Геракла, остались на острове — очарованные вниманием, отдыхом, лестью.

Только Геракл напомнил: «Мы не за этим сюда приплыли» — и заставил команду вернуться на корабль.

Урок: Искушение комфортом — первая ловушка на пути к цели. Даже великие герои теряют фокус, если нет того, кто напомнит о миссии.

Уход Геракла

Вскоре сам Геракл покинул экспедицию. В Мизии он отправился искать друга, похищенного нимфами, и не заметил, как «Арго» ушёл без него.

Команда осталась без своей опоры. Это стало первым настоящим испытанием: сможет ли она идти дальше без «старого волка»?

Урок: Команда не должна зависеть от одного человека — даже самого сильного. Настоящая сила — в распределении

ролей и доверии друг к другу.

Столкновение с судьбой: Кизик и ночь ошибок

На полуострове Кизик аргонавты были приняты как гости. Но ночью, в темноте, их корабль случайно вернулся к тому же берегу — и местные жители, не узнав друзей, напали.

В завязавшейся битве Ясон убил царя Кизика — своего недавнего соратника.

Утром все поняли: друзья сражались с друзьями, пережив эту трагедию «аргонавты» отправились в путь сделав все необходимые выводы.

Урок: даже самые благие намерения могут привести к трагедии, если нет ясности и связи. В команде важно видеть друг друга — особенно в темноте.

Симплегады — скалы-душегубки

Путь лежал через Симплегады — две гигантские скалы, что сходились и разрушали любой корабль, пытавшийся пройти между ними.

Прорицатель Финей посоветовал: «Пустите вперёд голубя. Если он пролетит — вы тоже успеете».

Ясон последовал совету. Голубь пролетел — потерял лишь хвост.

В тот момент, когда скалы начали расходиться, Ясон командовал: «Вперёд!»

И «Арго» проскользнул — едва не погибнув, но доверив-

шись мудрости, а не только смелости.

Урок: иногда нужно рискнуть — но не вслепую. План, своевременный сигнал, доверие к совету — вот что спасает в узком проходе перемен.

Остров Аретиада и медные птицы

Перед Колхидой аргонавты достигли острова Аретиада, где обитали птицы со стрелами вместо перьев. Одна из них ранила героя Оилея.

Но благодаря бдительности Клития (он сразу пустил стрелу в ответ) и совету Амфидаманта (надеть доспехи и бить в щиты), команда отразила атаку.

Урок: на подходе к цели опасности становятся неожиданными и «металлическими». Здесь важны реактивность, внимание к деталям и готовность к нестандарту.

Встреча с сыновьями Фрикса

На том же острове аргонавты нашли сыновей Фрикса — родственников Ясона, потерпевших кораблекрушение. Они стали проводниками и связью с Колхидой.

Без них Ясон не узнал бы, как устроен дворец Ээта, и не получил бы доступ к Медее.

Урок: иногда ключ к цели — не в силе, а в людях, которых ты встречаешь по пути. Не игнорируй тех, кто кажется «случайным».

Колхида и Медея

Наконец, аргонавты достигли Колхиды. Царь Ээт потребовал выполнить три невыполнимых задания:

- вспахать поле огнедышащими быками,
- посеять зубы дракона, из которых вырастут воины,
- победить этих воинов.

Казалось, конец.

Но тут вмешалась Медея — колдунья и дочь царя. По воле богини любви (а точнее — Эроты), она влюбилась в Ясона и решила помочь.

Она дала ему волшебную мазь, защитившую от огня, и посоветовала бросить камень в воинов — те, рождённые из зубов, начнут сражаться между собой.

Когда настал час забрать Руно — дракон, стерегущий его, оказался непобедим.

Но Медея снова пришла на помощь: усыпила дракона закливанием.

Урок: даже самый сильный лидер нуждается в эксперте, который знает систему изнутри. Доверие — это не слабость, а стратегия.

Возвращение: Сирены, Талос и путь домой

Обратный путь был не легче.

— Сирены пытались заманить команду песней — но Орфей заглушил их чарами своей лиры.

— Талос, медный исполин на Крите, не пускал к воде — но Медея усыпила и его.

— В Ливии «Арго» застрял в болоте — и нимфы подсказали, как нести корабль через пустыню.

Урок: после победы начинается самая сложная часть — сохранить результат. И здесь снова нужны разные роли: поэт, колдунья, наблюдатель, несущий.

Ясон принёс Руно Пелию.

Трон должен был стать его...

Но, как часто бывает, достижение цели оказалось лишь началом новых испытаний.

Потому что миф — как и реальная жизнь — редко заканчивается там, где мы ждём хэппи-энда.

Мифы не про то, как забрать сокровище.

Они про то, каким человеком ты станешь, пока идёшь за ним.

И — что не менее важно — какой командой вы станете вместе. Поставьте себе великую цель — стать той командой, которая как Арго преодолее любые испытания, которые подкидывает жизнь на пути к золотому Руно.

Урок №1 — учитесь у лучших, делайте себя лучше.

Глава 2. Урок №2 — Чувство ответственности

Первый кирпич команды — доверие

Прежде чем «Арго» отчалил от берега, произошло нечто важное: аргонавты выбрали Ясона предводителем.

Не Геракла — самого сильного. Не Орфея — самого мудрого.

А молодого, почти неопытного Ясона.

Почему?

Потому что они доверились его видению.

Они поверили, что цель — Золотое Руно — стоит риска.

И что он сможет повести их туда, куда ещё никто не ходил.

Это и есть первый кирпич настоящей команды — не КРП (КПЭ – ключевые показатели эффективности), не структура и даже не опыт.

А доверие.

Но доверие — хрупкая вещь. Его легко потерять, если команда теряет фокус.

Остров Лемнос: когда молчание становится предательством

После отплытия «Арго» почти сразу причалил к острову Лемнос.

Там не было мужчин — только женщины, которые годами

жили в одиночестве. Они встретили аргонавтов как спасителей, героев, желанных гостей. Их окружили заботой, вниманием, лестью.

День за днём команда всё глубже погружалась в этот комфорт.

Проект? Золотое Руно? Край света?

— «Ещё успеется... А пока — давайте насладимся моментом».

Никто не возражал.

Никто не напоминал о цели.

Все молчали — из вежливости, из усталости, из страха показаться «некомандным».

Но молчание — это тоже выбор.

И в этом случае — выбор против цели.

Тогда Геракл сделал то, что никто не осмелился: он вышел на берег и заставил команду вернуться на корабль.

Он не стал ждать, пока кто-то «сам поймёт». Он взял на себя ответственность за общее дело. Это был не конфликт ради конфликта.

Это был конструктивный конфликт — ради сохранения смысла путешествия.

От замалчивания — к честности.

От «всё нормально» — к «мы теряем курс».

От необязательности — к требованию: «Мы должны быть лучше».

Именно так строится настоящая команда: не через избе-

гание трензий, а через смелость говорить правду — даже когда это некомфортно.

Бизнес-реальность: «Мы же не на войне»

Знакомо?

Вы запускаете трансформацию. Ставите амбициозную цель: цифровизация, новая модель проектирования, выход на новые рынки.

Команда вдохновлена. Первые недели — энергия, встречи, инициативы.

А потом...

— «Давайте чуть позже обсудим автоматизацию — сейчас горит текущий проект».

— «HR-инициативы — это, конечно, здорово, но у нас дедлайн».

— «Новый офис? Отлично! А можно пока поработать из дома?»

Постепенно срочное вытесняет важное.

Комфорт становится нормой.

А цель — фоновой картинкой на совещаниях.

И вот вы уже не двигаетесь к Руну.

Вы просто плаваете по тёплым водам Лемноса, радуясь, что «всё спокойно».

Но тишина — не успех.

Это отсрочка кризиса.

Миф №2: «Если всем хорошо — значит, всё идёт правильно»

Многие руководители ошибочно считают:

«Раз никто не ругается, все довольны — значит, мы на правильном пути».

Но комфорт — не показатель прогресса. Иногда он — признак того, что команда потеряла чувство ответственности перед общей целью.

Геракл не был «плохим парнем», который испортил всем праздник.

Он был тем, кто помнит, ради чего они собрались.

В современной команде такую роль может играть:

руководитель, который мягко, но чётко возвращает фокус;

HR, напоминающий о ценностях и правилах;

даже новый сотрудник, который спрашивает: «А мы всё ещё идём к этому?»

Что делать на практике?

Регулярно возвращайтесь к «почему»

На каждой встрече — даже операционной — задавайте вопрос:

«Как то, что мы делаем сегодня, приближает нас к стратегической цели?»

Создайте «анти-Лемнос»

Введите простой ритуал: раз в месяц команда отвечает —

«Что мы сделали за последние 30 дней для нашей боль-

шой цели?»

Если ответ — «ничего», пора бить тревогу. У нас эти встречи называются «Синхронизация управленческой команды», проводим их минимум раз в месяц.

Назначьте «Геракла»

Не обязательно самого громкого. Но того, кто не боится сказать:

«Мы отклонились. Пора возвращаться на курс».

Не путайте дружбу с согласием

Команда может быть дружной — и при этом терять цель.

Настоящая сплочённость — не в том, чтобы «всем было приятно», а в том, чтобы все несли ответственность за общий результат.

Свобода — это дисциплина.

А дисциплина начинается с одного простого решения:

«Мы не позволим себе забыть, зачем отправились в путь».

Глава 3. Неизвестный подвиг Геракла

Когда герой уходит — начинается команда

После Лемноса «Арго» продолжил путь.

Но вскоре произошло неожиданное: Геракл покинул экспедицию.

В одних версиях мифа он ушёл, чтобы найти новое весло взамен сломанного. В других — бросился на помощь своему другу, оставшемуся на берегу.

Подробности спорны. Но суть — одна: самый сильный, самый опытный, самый легендарный герой больше не с командой.

Когда Геракл исчезает, один из аргонавтов Теламон обвиняет Ясона: «Теперь некому затмить твою славу!»

На поверхности — ревность и гнев.

Но глубже — страх:

«Мы больше не команда без Геракла. Мы не справимся. Лидер слишком молод».

Для многих это выглядело как катастрофа.

— «Как мы теперь справимся без него?»

— «Он же решал всё!»

— «Без Геракла мы — никто».

Но Ясон не запаниковал.

Он собрал команду и сказал:

— «Мы не можем ждать его вечно. Путь продолжается. Или мы идём — или остаёмся здесь навсегда».

И тогда случилось чудо: остальные аргонавты начали расти.

Тот, кто раньше молчал, предложил идею.

Тот, кто прятался за спиной Геракла, взял на себя задачу.

Команда, которая годами опиралась на одного, начала держаться сама.

Вот он — настоящий подвиг Геракла: не убить льва, не победить гидру, а уйти вовремя, чтобы другие смогли стать героями.

От героя-одиночки — к системе.

Многие организации до сих пор живут по принципу: «Иди спроси старца — он знает».

Так в мифе про Дедала и Икара, Дедал точно знал, что нельзя подлетать близко к солнцу, но Икар не последовал совету. Миф показывает, что в сложных, организованных системах (будь то ремесло, организация или даже развитие науки) ключевую роль играют не единичные героические поступки, а устоявшиеся, проверенные временем правила, процедуры и передача знаний от поколения к поколению. Именно системы позволяют цивилизации функционировать стабильно и противостоять вызовам.

Цивилизации строятся не на героях, а на системах.

Самая простая инициатива — записать что-то клином на

глине — породила целые империи.

Потому что знание, не записанное, — не знание. Это тайна. А тайна не масштабируется (подробнее о клинописи и ее роли в развитии и становлении цивилизаций в 20-й главе настоящей книги).

В «древних» организациях часто можно увидеть:

- пыльную неиспользуемую годами технику,
- шкафы с «личными архивами» экспертов,
- фразу: «Только Иван Петрович знает, как это делается».

И когда Иван Петрович уходит (на пенсию, в другую компанию, в отпуск — да хоть на обед!), работа останавливается.

Почему так происходит?

Потому что многие считают: «Моя сила — в моих знаниях».

Как у Самсона — сила в волосах. Отрезал — и стал слабым.

Но это иллюзия.

Никто не сможет использовать твоё знание лучше тебя. Но если ты его не передашь — оно умрёт вместе с тобой.

А цивилизация движется вперёд только тогда, когда знание становится общим достоянием и с помощью командного интеллекта развивается.

Бизнес-реальность: когда «равные» становятся «начальником и подчинённым»

В жизни это происходит постоянно — и почти всегда

больно.

Представьте: в организации два линейных сотрудника, специалиста — равные по опыту, стажу, авторитету.

Руководство принимает решение: выделить из них руководителя направления или назначить одного старшим специалистом - начальником.

Что происходит дальше?

Тот, кого не выбрали, почти всегда уходит.

Не потому, что злится.

А потому что невозможно подчиняться тому, с кем ты начинал на одной скамье.

Особенно если новый руководитель — «зелёный сопляк», которого тот самый «не повышенный» когда-то учил основам профессии.

То же самое — с заместителями.

Было два зама у технического директора. Сам директор ушёл — на повышение, в другую компанию или на пенсию.

Кого ставить на его место?

Если выбирают одного — второй либо уходит, либо остаётся «тенью», работая формально, но без огня.

Или вот: был начальник отдела, после его ухода остаются два инженера. Одного назначают начальником.

Второй? Либо уходит, либо «работает», но не так, как от него ждут.

Потому что подчинение — это не должность, а внутреннее принятие иерархии.

А если вы были партнёрами — иерархии нет.

Это не «плохой характер». Это человеческая природа.

Наша задача как руководителей — не игнорировать эту боль, а решать её прямо, здесь и сейчас.

С открытой дверью. С честным разговором.

С предложением:

— «Ты можешь остаться — но только если готов поддерживать нового лидера, быть с ним одной командой».

Или, если есть лидерские способности:

— «Может, тебе пора вести свою команду — в другом месте?»

Потому что пока мы не признаем конфликт, он будет тихо разрушать команду изнутри.

Парадокс выживаемости, я как руководитель проектного института не могу не отметить тот факт, что в проектировании мало мужчин старшего возраста.

Если посмотреть на состав многих проектных коллективов, особенно в инженерных и проектных организациях, бросается в глаза одна особенность: мужчин предпенсионного и пенсионного возраста — крайне мало.

Почему так?

Профессия проектировщика — нервная, напряжённая, требующая постоянного обновления знаний, работы с нормативами, цифровыми инструментами, сжатыми сроками.

Многие специалисты выходят из профессии задолго до пенсии, переходя:

- в службу заказчика,
- в ПТО,
- в девелопмент,
- на производство,
- в эксплуатацию.

И это — не провал, а естественная эволюция карьеры.

Я сам, как-то выполняя работы по проектированию реконструкции завода, узнал от директора завода, дословно, следующее:

— «Мы пригласили на должность технического директора того самого ГИПа, который проектировал завод. Он единственный, кто знает всю технологию и инженерное обеспечение изнутри». (*ГИП – Главный инженер проекта – для неискушенного техническими аббревиатурами читателя, это аналог «руководителя проекта» или «тим лида», только в проектировании, с опытом от 10 лет, ответственностью за увязку всех проектных решений и глубочайшими техническими знаниями).

Теперь этот бывший проектировщик — ключевой технический лидер производства.

Есть обратный пример, когда «старец» не покидает свое место до самой смерти и ничего кроме работы не видит в жизни.

Наш человек склонен, романтизировать страдание (взять хотя бы отечественную литературу). И в трудовой деятельности аналогично. Нам кажется, что если мы не спали трое су-

ток, работая над проектом, то мы автоматически становимся античными героями. Гераклами, очищающими Авгиевы конюшни по очередным правкам от Заказчика.

Но давайте честно. Геракл чистил конюшни не потому, что у него не было хобби, а потому что его заставили. И если вы думаете, что отсутствие жизни вне работы — это признак великого профессионала, то я расскажу вам одну историю, которая навсегда отбила у меня желание героизировать переработки.

Мой хороший товарищ однажды видел на проходной своего завода страшное событие. Пожилой мужчина, за семьдесят лет, ветеран отрасли, человек-легенда. Вышел с проходной после окончания рабочего дня, сделал шаг и упал замертво. Сердце остановилось. Рабочий день закончился. Вместе с ним закончилась и вся жизнь.

Смерть на работе — это не повод для гордости и не пример для подражания. Это трагедия человека, который не нашёл ничего, кроме работы, и трагедия организации, которая довела его до этого.

Японцы, известные своим трудолюбием, и я бы даже сказал «трудоголизмом», изобрели сам термин «кароси» (смерть от переработки) ии благодаря или вопреки этому очень быстро поняли, что к хорошему переработки не приводят. И чтобы бороться с отсутствием смысла жизни после того, как ты сдал проект заказчику, они вспомнили про свою древнюю концепцию — Икэгай.

Если говорить совсем просто, без занудства и эзотерики, то Икэгай — это твоя «причина просыпаться по утрам». Это точка, где пересекаются четыре круга:

То, что ты любишь.

То, в чем ты хорош.

То, за что тебе платят.

То, что нужно миру (или хотя бы твоему заказчику).

Геркл, когда побеждал немейского льва, явно не был в состоянии Икэгай. Он просто отработывал наказание. Настоящий Икэгай для специалиста или руководителя — это когда ты понимаешь, что твои проекты не просто «бумажки для сдачи в архив», а реально полезная деятельность, направленная на созидание какого-либо продукта, и польза для конечного потребителя этого продукта. Когда ты кайфуешь от процесса (любишь), растешь как профи (хорош), получаешь за это достойные деньги (платят) и делаешь мир безопаснее и красивее (нужен миру). Кроме этого, конечно, сам Икэгай еще и про хобби.

Молодым инженерам: всё в ваших руках. Не просто «отсиживайте часы», а ищите этот перекресток. Учиться, трудиться и менять отрасль к лучшему — это и есть поиск вашего Икэгай.

Руководителям: Перестаньте делать из своего опыта и эго «кумира». Ваша задача — не пахать самому до потери пульса, а помочь каждому в команде найти их Икэгай. Делайте ставку на людей, а не на их выгорание.

Коллегам: не бойтесь изменений. Команда — это живой организм. Кто-то уйдет искать свой Икэгай в другой город или стартап, и это нормально. Держитесь своих команд, но будьте готовы отпустить игроков.

Но как найти этот баланс? Как не стать тем самым дедушкой у проходной? И при чем тут вообще счастье?

Об этом подробно в Главе 25 настоящей книги. А пока просто запомните: Геракл стал богом не потому, что он умирал на работе, а потому, что в итоге нашел свой путь и обрел гармонию. Подробно про Икэгай можете узнать в книге: Эктор Гарсия и Франсес Миральес («Ikigai. Японская секретная формула долгой и счастливой жизни»).

Конечно, есть и те, кто дорабатывает до пенсии и уходит вовремя — и достойно.

Один наш начальник отдела ушел из команды в день выхода на пенсию.

Хотя мог бы ещё лет 20 спокойно загружать документацию в экспертизу и проверять соответствие ГОСТам.

Но он сказал:

— «Я отдал делу 40 лет. Пора отдать место тем, кто будет строить будущее».

Я уважаю таких людей.

И сам мечтал: «На пенсии стану грозным дедом-нормоконтролером, буду всех пугать ГОСТами».

Но мир меняется.

Сейчас я верю: искусственный интеллект может стать мо-

им новым «веслом» (или помощником Геракла) — не для ухода, а для нового пути.

Может, благодаря ему я заработаю на безбедную старость — не у компьютера, а на берегу Средиземного моря. Или Индийского океана. Или просто в дороге — путешествуя по всем странам мира в поиске своего Икэгай.

Миф №3: «Команда сильна, пока в ней есть звезда»

Многие руководители боятся отпускать своих «звёзд».

Они думают:

«Если уйдёт наш главный инженер / главный специалист / программист — всё рухнет».

Но настоящая сила команды — не в её героях, а в её системе.

Если успех зависит от одного человека — это не команда.

Это кустарная мастерская с приклеенной этикеткой «фирма».

Геракл был велик.

Но миссия «Арго» была важнее любого героя.

Именно поэтому его уход — не провал, а необходимое условие зрелости.

Что делать на практике?

Стройте систему, а не культ личности. Внедряйте ERP, СЭД, шаблоны, дашборды.

Пусть показатели, а не мнение «старца», определяют качество работы.

Записывайте знания — как клинопись на глине
Документируйте процессы. Создавайте базы знаний.

Пусть новый сотрудник через месяц понимает, как работает система, а не ждёт, пока «Иван Петрович освободится и спустится с высоты своих знаний».

Помогайте людям найти свой Икэгай.

Поддержите переход: наставничество, технические советы, участие в стратегии — но без операционной нагрузки.

Уходите вовремя — или позволяйте другим уходить.

Не цепляйтесь за роль. Как Геракл — уйдите, чтобы дать другим стать героями.

Урок 3. Лидеру требуется ОПОРА.

Лидерство это не умение стать героем, лидерство, это умение создать условия, в которых героем может стать любой. Даже тот, кто сегодня кажется «тенью» за спиной Геракла.

Такие условия можно создать в любой организации, пользуясь правилом внедрения изменений — **ОПОРА** (русскоязычная версия модели ADKAR)

\\ Модель ADKAR разработана Джеффом Хайаттом (Prosci, 1996). Аббревиатура «**ОПОРА**» — авторская мнемоническая адаптация Ильи Иконникова, для запоминания этапов трансформации на русском языке\\

ОПОРА — метафора поддержки в трансформации

О — **Осознание** необходимости изменений

П — Порыв, как эмоциональный толчок, желание участвовать и поддерживать изменения

О — Обучение и знание того, как именно меняться

Р — Реализация, как способность применить знания на практике

А — Автоматизм, закрепление изменений в системе, новое поведение становится привычкой, навыки доведены до автоматизма.

«Человеку нужны **ОПОРЫ**, чтобы пройти путь изменений»

Знаете, что отличает Геракла от пауэрлифтера с гантелями? Не мышцы. А то, что у него были боги-покровители. Афина давала мудрость, Гефест — инструменты, Гермес — скорость. Без этой поддержки он бы просто умер от первого же немейского льва.

В современных организациях лидеры часто пытаются быть Гераклами-одиночками. «Я сам всё сделаю», «Я один лучше знаю», «Зачем мне команда, если я могу работать за троих». И знаете, к чему это приводит? К выгоранию в 40 лет и тому самому сценарию с проходной, о котором мы говорили в начале главы.

Чтобы не стать тем самым дедушкой, лидеру нужна **ОПОРА**. Не метафорическая, а конкретная модель управления изменениями.

Модель **ОПОРА**: как провести команду через трансфор-

мацию

ОПОРА — это метафора поддержки в трансформации. Как колонны держат храм, так и эти пять элементов держат любые изменения в команде.

О — Осознание необходимости изменений

Что это: Люди должны понять, **ПОЧЕМУ** изменения нужны. Не потому, что «так сказал директор» или «потому что рынок требует», а потому что это касается **ИХ** лично.

Пример из практики:

Вы хотите внедрить новую информационную систему (автоматизацию каких-либо процессов). Если вы просто скажете: «С понедельника все работают в новом ПО, потому что так модно», — вы потерпите фиаско. Люди будут саботировать, искать обходные пути, жаловаться в курилке.

Как сделать правильно:

Покажите проблему. «Смотрите, мы теряем 30% времени на координацию смежников. Вот проект X, где из-за коллизий в сетях мы переделывали 40% документации по проекту. Вот сколько денег мы потеряли. Вот сколько нервов потратили. Если мы перейдем на новые рельсы, мы сократим эти потери втрое. Это значит, что мы будем уходить домой в 18:00, а не в 22:00. Это значит, что у нас будет больше времени на семью, хобби, жизнь».

Типичная ошибка лидера: думать, что все и так всё понимают. Нет, не понимают. Объясняйте, показывайте, приводите цифры.

П — Порыв, как эмоциональный толчок

Что это: Люди должны **ЗАХОТЕТЬ** участвовать в изменениях. Это не про логику, это про эмоции. Про «Я хочу это сделать».

Пример из практики:

Вы нашли «чемпионов изменений» — молодых инженеров, которые горят идеей внедрения нового ПО. Дайте им голос. Пусть они расскажут коллегам, как это круто. Пусть покажут свои первые успехи. Пусть их энтузиазм заразительным.

Как сделать правильно:

Создайте видение будущего. «Представьте: вы включаете смартфон/планшет/ноутбук/компьютер (кстати чем мобильнее устройство тем вы цифровизованнее) и видите текущее состояние проекта и выполнение задач каждым участником процесса – в режиме онлайн. Представьте: вы гордитесь тем, что делаете, потому что это современный уровень».

Типичная ошибка лидера: думать, что люди должны хотеть изменений просто потому, что это «правильно». Нет, им нужно почувствовать выгоду лично для себя.

О — Обучение и знание того, как именно меняться

Что это: люди должны знать, **КАК** меняться. Не абстрактно, а конкретно. Какие инструменты, какие процессы, какие навыки.

Пример из практики:

Вы внедриli новое ПО, но не обучили людей. Что полу-

чится? Они будут использовать эксель, или применять «костыли» для работы в новом ПО – поверьте даже в «экселе» или «ворде» можно работать абсолютно по разному с использованием / или не использованием макросов ускоряющих вашу работу. И если Вы не обучите свою команду на начальном этапе, всех и каждого, вы не внедрите новое. Это будет не во благо – а мучение.

Как сделать правильно:

Обучение должно быть практическим. Не лекции на 4 часа, а воркшопы на 30 минут. Показывайте на реальных задачах. Дайте возможность попробовать, ошибиться, спросить. Создайте базу знаний, где люди могут найти ответы.

Типичная ошибка лидера: думать, что одного семинара достаточно. Нет, обучение — это процесс. И он должен быть непрерывным.

Р — Реализация, как способность применить знания на практике

Что это: Люди должны иметь возможность ПРИМЕНИТЬ новые знания. Не через месяц, не «когда будет время», а сразу.

Пример из практики:

Вы обучили людей работе в новом ПО, но не дали им проект в новом ПО. Или не выделили время на освоение. Или не изменили процессы. Люди вернутся к старым методам, потому что новые не работают в реальности.

Как сделать правильно:

Дайте ресурсы. Время, инструменты, поддержку. Назначьте наставников. Создайте пилотные проекты, где люди могут попробовать без риска. Поддерживайте, когда что-то не получается.

Типичная ошибка лидера: думать, что после обучения всё само собой заработает. Нет, без поддержки на этапе реализации изменения умрут.

А — Автоматизм, закрепление изменений в системе

Что это: Новые поведения должны стать **ПРИВЫЧКОЙ**. Это происходит, когда изменения встроены в процессы, систему мотивации, корпоративную культуру.

Пример из практики:

Вы внедрили новое ПО, но КПЭ (ключевые показатели эффективности) всё ещё измеряются в «количестве отработанного времени», а не в «качестве и объемах работы». Люди вернутся к старым методам, потому что система поощряет старое поведение.

Как сделать правильно:

Измените систему. Включите новые метрики в КПЭ. Поощряйте тех, кто успешно применяет новые методы. Делитесь успехами. Сделайте так, чтобы новое поведение было выгодным и естественным.

Типичная ошибка лидера: думать, что изменения закрепятся сами собой. Нет, без системной поддержки всё откажется назад.

«Человеку нужны **ОПОРЫ**, чтобы пройти путь измене-

ний»

Запомните эту фразу. Когда вы, как лидер, чувствуете, что изменения буксуют, — проверьте, на каком этапе вы потеряли поддержку.

Люди не понимают, зачем меняться? — Работайте над **Осознанием**.

Люди понимают, но не хотят? — Создавайте **Порыв**.

Люди хотят, но не знают как? — Давайте **Обучение**.

Люди знают, но не могут применить? — Обеспечивайте **Реализацию**.

Люди применяют, но не закрепляют? — Работайте над **Автоматизмом**.

Но есть одна проблема...

Даже если вы создали идеальную **ОПОРУ**, даже если каждый в команде прошел все пять этапов, даже если все горит изменениями — команда всё равно может рухнуть.

Потому что есть угроза, которая страшнее внешних врагов.

Не дракон, а темнота.

Не Минотавр, а несогласованность.

Не шторм, а ситуация, когда даже друзья становятся чужими, потому что у них нет общего информационного поля.

Об этом — в следующей главе. О том, как даже самые благие намерения рушатся, если нет ясности, связи и прозрачности. О том, как не заблудиться в темноте.

Глава 4. Кизик и ночь ошибок: когда мы тратим силы в пустую

После Лемноса и ухода Геракла «Арго» прибыл к полуострову Кизик, где жили долионы — потомки Посейдона, хранители древних традиций гостеприимства.

Царь Кизик, человек благородный и мудрый, принял аргонавтов как почётных гостей. Он устроил пир, достойный богов: столы ломились от яств, вино лилось рекой, а разговоры текли о мире, братстве и великих делах, которые ждут героев впереди. Царь делился хлебом-солью, рассказывал о путях, которые лежат дальше, предупреждал об опасностях, которые миновать невозможно. Аргонавты чувствовали себя как дома — среди друзей, среди тех, кто понимает и поддерживает.

На рассвете, когда первые лучи солнца позолотили мрачные колонны дворца, герои отправились в путь. Ветер был попутным, настроение — приподнятым. Казалось, всё позади, всё ясно, всё понятно.

Но море — оно никогда не бывает предсказуемым.

Ночью ветер переменился. Не постепенно, не плавно — а резко, яростно, как будто Посейдон решил проверить героев на прочность. Волны поднялись чёрные, гневные, небо затянуло тучами так густо, что ни одна звезда не пробивалась

сквозь них. В такой тьме не видно ни берега, ни лица своего брата, ни даже собственной руки перед глазами.

«Арго» несло ветром, как щепку. Матросы бились с вёслами, пытаясь удержать курс, но море было сильнее. И когда на мгновение тучи расступились, они увидели берег.

Незнакомый берег в ночи. Берег, который в темноте ничем не отличался от сотен других берегов на пути. Они не знали, что это тот самый берег, откуда они ушли утром. Они не узнали его. Море, ветер, тьма — всё стерло приметы. Для них это была просто новая земля, неведомая и потому враждебная.

Жители Кизика, проснувшись от шума волн и криков матросов, выбежали на берег. В полной тьме, в хаосе ветра и дождя, они не увидели знакомых лиц. Они увидели чужаков. Чужаков на корабле. Чужаков, которые, возможно, пришли грабить, убивать, отнимать.

И долионы взяли оружие.

Аргонавты, не понимая, что происходит, тоже схватили мечи. Кто эти люди, бегущие к ним с копьями? Враги? Разбойники? Предатели?

Завязалась страшная битва. Не героическая, не эпическая — а грязная, хаотичная, полная криков и крови. В темноте невозможно разобрать, кто свой, кто чужой. Каждый удар — вслепую. Каждый крик — в пустоту.

В хаосе Ясон, великий Ясон, предводитель аргонавтов, метнул копье. Копье нашло цель. И когда рассвет наконец

пробился сквозь тучи, когда свет коснулся лиц, все замерли.

Ясон убил царя Кизика. Своего недавнего хозяина. Своего друга. Того, кто ещё вчера делил с ним хлеб.

Тишина была страшнее любого крика.

Три дня аргонавты и долионы вместе оплакивали погибших — с той и с другой стороны. Не врагов — друзей. Не чужаков — своих. Пали лучшие воины Кизика, пали храбрейшие из аргонавтов. Жена Кизика, не вынеся горя, не вынеся мысли, что её муж пал от руки того, кого она принимала как гостя, покончила с собой.

И только после этого, омыв руки и сердца слезами, команда двинулась дальше — с болью, которая никогда не заживёт, и с новым пониманием, которое пришло слишком поздно.

Пониманием того, что в темноте даже самые близкие становятся чужими. Что без ясности даже благие намерения приводят к трагедии. Что без связи — нет команды.

МИФ №4: «Мы всё знаем. Всё и так работает — зачем налаживать коммуникации?»

Сколько раз мы слышим в современной организации:

— «Зачем писать инструкции? Все и так знают!»

— «Не надо собраний — мы же в одном офисе!»

— «Если что — спрошу».

— «Я же сказал ему по дороге в лифте!»

— «Он должен был понять по контексту!»

Но в условиях стресса, смены задач, сжатых сроков — «все знают» превращается в «никто не знает».

Особенно опасна иллюзия ясности:

— «Я же сказал!»

— «Он должен был понять!»

— «Это же очевидно!»

Но очевидно — только тому, кто это думал. Остальные — в темноте.

И тогда, как в Кизике, добрые намерения оборачиваются трагедией.

Реальный факап из российской практики: когда «он должен был знать» стоил слишком дорого.

Расскажу вам историю, которая произошла в одной крупной производственной компании в России. Имена, названия, точные даты исключены — но суть осталась неизменной.

Компания занималась изготовлением промышленного оборудования на заказ. Каждый проект — индивидуальный. Каждый заказчик — со своими требованиями, спецификациями, сроками. Работа строилась как классическая схема «заказчик-подрядчик»: отдел продаж получал заказ, технический отдел разрабатывал спецификации, производство изготавливало, отдел качества проверял, логистика отгружала.

Один из крупных заказчиков разместил заказ на партию оборудования. Сумма контракта — десятки миллионов рублей. Срок — жёсткий, три месяца. Штрафные санкции за срыв — астрономические.

Технический отдел разработал спецификации. Производство получило техническое задание и запустило процесс: за-

купили материалы, подготовили оснастку, выстроили график работ. Всё шло по плану.

Но потом — жизнь.

Заказчик позвонил в отдел продаж и попросил внести изменения. Не кардинальные, но существенные: немного изменить габариты изделия, добавить дополнительные крепления, усилить одну из несущих конструкций. «Ну, вы же профессионалы, — сказал заказчик, — вам же проще будет на этапе производства, чем нам потом на монтаже».

Менеджер по продажам зафиксировал изменения. Согласовал с заказчиком новую версию технического задания. Отправил письмо в технический отдел: «Спецификации обновили, смотрите новую версию».

Технический отдел получил письмо. Инженер открыл его, увидел, что изменения касаются габаритов и креплений, подумал: «Ну, это мелочи, производство само разберётся», — и переслал письмо начальнику производства с пометкой: «Обновлённые спецификации, учтите».

Начальник производства получил письмо. Открыл его в промежутке между совещаниями, увидел, что это «обновлённые спецификации», подумал: «Ну, если что-то критичное — технический отдел позвонит», — и отложил.

Он не спросил: «А что именно изменилось? На что это влияет?»

Никто не написал ему напрямую: «Слушай, проверь, пожалуйста, твою оснастку и материалы в связи с новыми из-

менениями».

Никто не позвонил и не сказал: «Внимание, изменения критичные, останови производство, пересчитай всё».

Все думали, что «всё и так ясно». Все думали, что «другой разберётся». Все думали, что «информация есть — значит, все в курсе».

Производство работало по старым спецификациям. Закупили материалы под старые габариты. Изготовили оснастку под старые крепления. Собрали оборудование. Отдел качества проверил — всё соответствует техническому заданию (тому самому, старому).

Логистика отгрузила оборудование заказчику.

А через две недели — звонок. Гневный. «Что вы нам прислали? Оборудование не подходит! Габариты не те, креплений нет, несущая конструкция слабая! Мы не можем это смонтировать!»

Паника. Разборки. Проверка. И выясняется: да, техническое задание было обновлено. Да, изменения были согласованы с заказчиком. Да, письмо было отправлено. Но — никто не проверил, что производство работает по новым спецификациям.

Ущерб — миллионы. Переделка всей партии. Срыв сроков на два месяца. Штрафные санкции от заказчика. Потерянная репутация. Разборки внутри компании: кто виноват? Продажи? Технический отдел? Производство?

Суды. Переговоры. Попытки сохранить клиента.

Почему? Потому что в темноте недосказанности каждый думал, что другой в курсе. Но в курсе не был никто.

И самое страшное — никто не хотел зла. Никто не был вредителем. Все были профессионалами. Все хотели, как лучше. Менеджер по продажам думал, что технический отдел разберётся. Технический отдел думал, что производство само увидит изменения. Производство думало, что если что-то критичное — его предупредят напрямую.

Но коммуникация провалилась. Информация была, но она не дошла до тех, кому это было критически важно. И результат оказался катастрофическим.

Эта история — не исключение. Это — правило. В любой организации, где есть заказчик и подрядчик, где есть цепочка отделов, где есть сжатые сроки — такие факапы случаются регулярно. Не потому, что люди плохие. А потому что система коммуникации не выстроена.

Потому что «я отправил письмо» — это не значит «информация дошла».

Потому что «он должен был понять» — это не значит «он понял».

Потому что «всё и так ясно» — это не значит «ясно всем». В темноте недосказанности даже профессионалы становятся виновниками катастроф.

А теперь — обратный пример: когда информированность приносит прибыль

Пример 1: Toyota и система «Андон»

На заводах Toyota каждый работник может остановить конвейер, если видит проблему. Не ждёт, пока проблема станет катастрофой. Не думает: «Наверное, кто-то другой заметит». А сразу сигнализирует.

Результат? Меньше брака. Меньше переделок. Меньше потерь. Больше качества. Больше прибыли.

Почему? Потому что информация течёт свободно. Потому что в темноте производства горят маяки — и каждый видит, где нужна помощь.

Пример 2: Российская IT-компания и ежедневные стендапы

Одна из крупных российских IT-компаний внедрила ежедневные 15-минутные стендапы. Каждый говорит три вещи: что сделал вчера, что буду делать сегодня, какие есть проблемы.

Результат? Скорость разработки выросла на 30%. Почему? Потому что проблемы выявляются сразу, а не через неделю. Потому что люди видят друг друга, а не работают в изоляции. Потому что в темноте проекта горят фонарики — и каждый знает, куда идти.

Информированность — это не дорого. Это инвестиция. И она окупается многократно.

УРОК №4: необходимо постоянно поддерживать коммуникации и быть в одном информационном поле

Даже самые благие намерения могут привести к трагедии, если нет ясности и связи. В команде важно видеть друг друга

— особенно в темноте (или на удалёнке).

Но как это сделать? Как не утонуть в собраниях, но и не потерять связь?

Личный опыт: как мы учились видеть друг друга в темноте

Расскажу вам историю, которая навсегда изменила моё понимание лидерства.

Март 2020 года. Я возвращаюсь из отпуска в Эмиратах. Там, на момент моего вылета, было всего 70 зарегистрированных случаев коронавируса. Думал: «Ну, ерунда, скоро всё закончится». Прилетаю в Екатеринбург — а в одной только Свердловской области уже 900 случаев. Цифры, которые в тот момент казались фантастическими.

И мы стали первыми среди своих знакомых, кто полностью ушёл на карантин. Ни дня в офисе — сразу из самолёта на удалёнку. Сотрудников офиса также отпустили на удаленку, кто — то, кто ездил — оплачивали такси и т.д., при этом все-таки в основной своей части офис опустел.

И тут я понял страшную вещь: оставить команду совсем я не мог. Люди были в шоке. Никто не понимал, что происходит. Никто не знал, как работать в новых условиях. Паника росла.

И тогда я вынужденно — не потому, что так было правильно по методичке, а потому что больше ничего не оставалось — внедрил ежедневные ВКС. Каждый день, с утра, в одно и то же время, мы собирали всех сотрудников на 10-15 минут. Просто чтобы посмотреть им в глаза, пусть и

через экран монитора и спросить: «Как дела? Что происходит? Чем могу помочь?»

Это было не контролем. Это было не отчётом. Это было нашим ритуалом. Ритуалом, который говорил каждому: «Мы вместе. Мы видим друг друга. Мы — команда».

Постепенно эти общие встречи трансформировались. Стали реже. Но появились другие — индивидуальные. Я начал регулярно встречаться с каждым прямым подчинённым. Не для того, чтобы спросить «что ты сделал», а для того, чтобы спросить «как ты растёшь? что тебе нужно? чем я могу помочь тебе стать лучше?»

И знаете что? Это работает. Люди чувствуют, что они не винтики. Что они — люди. Что их видят.

А ещё мы добавили внерабочие ритуалы. После работы, в тяжёлые первые недели карантина, мы начали собираться онлайн — играть в викторины. Да-да, в самой обычной «Аське» (кто застал — тот поймёт, какие у нас были технические извращения). Но это было увлекательно. Интересно. Познавательно. И, главное, — объединяюще. Мы смеялись. Мы спорили. Мы узнавали друг о друге вещи, которые не узнали бы за годы совместной работы в офисе.

Эти вечерние викторины стали нашим якорем. Они напоминали: мы не просто коллеги, которые вместе делают проекты. Мы — люди, которым хорошо друг с другом.

Форматы встреч: как не утонуть в болоте совещаний, но и не потерять связь.

Вот система, которая работает у нас. Возможно, она подойдет и вам.

1. Полугодовые/квартальные стратегические сессии (1-2 дня)

Для кого: управленческая команда (топ-менеджмент, ключевые руководители).

Зачем: определение стратегии, целей, приоритетов.

Формат:

- Анализ рынка, конкурентов, внутренних возможностей.

- Определение целей на период.

- Распределение ресурсов.

Правило: это не совещание. Это — работа. Подготовка обязательна. Выход — конкретные решения, а не «подумать».

2. Ежемесячные тактические синхронизации (1-2 часа)

Для кого: управленческая команда (топ-менеджмент, ключевые руководители).

Зачем: Сверка после стратегической сессии. Что сделали? Что не сделали? Почему? Какие корректировки нужны?

Формат:

- Анализ выполнения плана.

- Обсуждение проблем.

- Корректировка тактики.

Правило: это не операционка. Это — взгляд сверху. Не

«как мы делаем», а «то, что мы делаем — то ли мы делаем?» Эти встречи мы называли «синхронизация управленческой команды» — они посвящены не ходу конкретных проектов, а вопросам управления.

3. Еженедельные операционные совещания (1-2 часа, по понедельникам в одно и то же время)

Для кого: вся команда или отдел.

Зачем: планирование недели, распределение задач, контроль сроков.

Формат:

- Повестка заранее (за неделю с предыдущей встречи).

- Протокол во время встречи.

- Ответственные и сроки — сразу.

- Ресурсы: что нужно для выполнения задачи?

Правило: встреча начинается и заканчивается вовремя.

Никаких «ещё пять минут». Это операционное совещание — с чётким протоколом, ответственными и сроками.

4. Индивидуальные встречи 1-на-1 (30-60 минут, раз в 1-2 недели)

Для кого: руководитель и прямой подчинённый.

Зачем: развитие сотрудника, обратная связь, поддержка.

Формат:

- Как ты себя чувствуешь?

- Что получается хорошо?

- Что вызывает сложности?

- Чем я могу помочь?

— Какие у тебя цели развития?

Правило: это не отчёт. Это — диалог. Говорит больше сотрудник, чем руководитель. У современного руководителя вообще может не быть (или 1-2 раза в неделю) «общественных встреч», когда собираются два и более сотрудника. Дело в том, что лучше всего проводить индивидуальные мероприятия, направленные на рост своих сотрудников. Так и у меня как у руководителя проходят регулярные встречи со своими прямыми подчинёнными.

5. Ежедневные встречи (10-15 минут)

Для кого: операционные команды, проектные группы.

Зачем: быстрая синхронизация, выявление проблем.

Формат: каждый отвечает на три вопроса:

— Что сделал вчера?

— Что буду делать сегодня?

— Какие есть блокеры?

Правило: Никаких обсуждений. Только факты. Если нужно обсудить — переносим на отдельную встречу.

Житейские мудрости для эффективных встреч (или как не утонуть в собраниях)

Знаете, что я понял за годы работы? Встречи — это как СНИПы (нормативы). Если их не соблюдать — рушится всё здание. Но если соблюдать формально, без понимания — тоже ничего хорошего не выйдет. Нужен баланс. Нужна мудрость.

На базе приведённых ниже житейских мудростей (в рамках «русификации» — давайте называть их именно так, а не модным словом «*лайфхаки*») я рекомендую вам создать свой собственный ЧЕК-ЛИСТ подготовки ко встрече. И с щедростью, аналогичной моей, раздавать его всем своим сотрудникам и секретарям, ответственным за организацию совещаний. Даже секретарям генерального директора — да-да, ведь они сами в рабочих процессах редко участвуют, и им была бы полезна ваша помощь в этом нелёгком деле.

А теперь — разжуём каждый пункт. Подробно. С примерами. С пониманием, зачем это нужно.

Берегите время.

Длительность встречи: 45 минут или 1,5-2 часа — зависит от типа встречи

Что это:

Не все встречи одинаково полезны в формате 45 минут. Есть два принципиально разных сценария:

Сценарий А: Регулярные встречи (еженедельные операционные, ежедневные стендапы, ежемесячные синхронизации)

Здесь люди уже «раскачаны». Они знают друг друга, знают формат, знают повестку. Им не нужно «входить в разговор» — они сразу переходят к делу. Для таких встреч 45-50 минут — идеально. Этого достаточно, чтобы обсудить всё по протоколу, и не более того.

Сценарий Б: Редкие, нерегулярные встречи (стратегические сессии, мозговые штурмы, встречи с новыми участни-

ками, кросс-функциональные совещания)

Здесь — другая история. Я сам замечал: человеку, чтобы разговориться, нужно минимум 40 минут. Первые 40 минут уходят на «раскачку»: люди присматриваются, формулируют мысли, проверяют атмосферу. И только после этого — начинается настоящая работа. Если вы загоните такую встречу в 45 минут — вы получите 40 минут молчания и 5 минут паники.

Поэтому для редких встреч планируйте 1,5-2 часа. Дайте людям возможность выговориться. Дайте возможность подумать. Дайте возможность поспорить.

Как это работает на практике:

— Еженедельная операционка по понедельникам — 45 минут. Люди знают формат, приходят подготовленными, работают чётко.

— Квартальная или полугодовая стратегическая сессия — день или два. Люди приходят с разными идеями, им нужно время, чтобы раскрыться.

— Встреча с новым сотрудником из смежного отдела — 1,5 часа. Нужно время на знакомство, на понимание контекста.

Важно:

Если вы пришли на встречу все со своими задачами и вопросами, и все уже в курсе — 45 минут ваш вариант. Если есть незнакомые люди, новая тема, стратегический вопрос — берите с запасом.

2. Начинаяте не с нуля.

Начало встречи ставьте не на 00, а с 10 или 15 минут

Что это:

Назначайте встречи не в 10:00, а в 10:10. Не в 11:00, а в 11:15. Особенно это важно для длительных встреч (1,5-2 часа) — чтобы после них оставалась «биологическая пауза» перед следующей.

Зачем это нужно:

Это даёт буфер на переход и подготовку. Люди не опаздывают. Они приходят заранее. И встреча начинается вовремя. А после длинной встречи у людей есть 15 минут, чтобы выдохнуть, сходить в туалет, выпить кофе.

Как это работает на практике:

Если встреча в 10:00, что происходит? В 10:00 сотрудники заканчивают предыдущие встречи. Или в 10:02. Или в 10:05. И первые 10 минут уходят на: «Ну, подождём ещё пару минут, может, кто-то идёт».

А если встреча в 10:10? Люди приходят в 10:05. В 10:10 все на месте. И встреча начинается ровно в 10:10.

Пример из жизни:

У нас было правило: все встречи начинаются в 10:10, 11:15, 14:10, 15:15. Сначала люди спрашивали: «Почему не круглые числа?». А потом поняли: это гениально. Никто не опаздывает. Все приходят заранее. Встречи начинаются вовремя.

3. Обязательная «Цель встречи»

Что это:

Перед тем как назначать встречу, ответьте на вопрос: «Какую конкретную проблему мы решаем?» Если ответа нет — встреча не нужна.

Зачем это нужно:

Потому что встречи без цели — это потеря времени. Это «посиделки». Это «давайте просто поговорим». А это — убийца продуктивности.

Как это работает на практике:

Перед тем как создать встречу в календаре, напишите в описании:

— Цель встречи: согласовать бюджет проекта X на следующий квартал.

— Ожидаемый результат: Утверждённый бюджет с подписями всех участников.

Если вы не можете сформулировать цель — отмените встречу. Напишите письмо. Или позвоните. Или решите вопрос в мессенджере.

Пример из жизни:

У нас было правило: если в приглашении на встречу нет цели — встреча отменяется. Сначала люди возмущались: «Как это нет цели? Мы же всегда что-то обсуждаем!». А потом поняли: да, мы обсуждаем. Но не всегда понимаем, зачем. И после введения этого правила количество встреч сократилось на 30%. А эффективность — выросла.

Важно:

На операционных встречах (еженедельные планёрки) цель всегда одна: «Планирование недели, контроль сроков, распределение задач». Здесь не нужно каждый раз придумывать новую цель. Здесь важно чётко следовать протоколу, потому что вопросов обычно много, и они касаются всего и сразу.

4. Повестка заранее

Что это:

За день до встречи все участники должны знать, что будет обсуждаться. И прийти подготовленными.

Зачем это нужно:

Потому что люди должны подготовиться. Они должны подумать. Собрать данные. Сформулировать мысли. Если они узнают о повестке за 5 минут до встречи — они не готовы. И встреча превращается в «давайте вместе вспомним...». А это — потеря времени.

Как это работает на практике:

За день до встречи отправьте письмо:

— Повестка:

Отчёт по проекту X (Иванов, 10 минут).

Обсуждение проблем по проекту Y (Петров, 15 минут).

Утверждение бюджета на следующий квартал (все, 20 минут).

— Подготовка:

— Иванов: подготовить отчёт в формате PDF.

— Петров: подготовить список проблем и предложения по их решению.

— Все: изучить бюджетные заявки.

Важно:

На операционных встречах повестка обычно стандартная:

— Отчёт по проектам.

— Проблемы и блокеры.

— Планы на неделю.

Здесь не нужно каждый раз придумывать новую повестку.

Здесь важно следовать протоколу.

5. «Кто с чем пришёл»

Что это:

В начале встречи каждый говорит: «Я пришёл с вопросом по...» или «Я пришёл с решением по...». Это сразу задаёт фокус.

Зачем это нужно:

Потому что это сразу показывает: кто зачем здесь. Кто с проблемой. Кто с решением. Кто просто послушать. И это помогает не уходить в сторону.

Как это работает на практике:

В начале встречи каждый говорит:

— «Я пришёл с вопросом по бюджету проекта X».

— «Я пришёл с решением по проблеме с поставщиком».

— «Я пришёл послушать, чтобы быть в курсе».

И это сразу задаёт фокус. Все понимают: кто зачем здесь.

И встреча идёт по делу.

6. Протокол: вопрос — решение — ответственный — срок — ресурс

Что это:

Не просто «Иванов делает». А:

— Вопрос: требуется согласовать ТЗ с заказчиком.

— Решение: Иванов готовит письмо, Петров проверяет.

— Ответственный: Иванов.

— Срок: до пятницы, 18:00.

— Ресурс: что нужно Иванову, чтобы выполнить эту задачу? Нужен доступ к базе договоров (Петров предоставит).

Зачем это нужно:

Потому что «Иванов делает» — это не задача. Это — пожелание. А задача — это когда понятно: что, кто, когда, с какими ресурсами.

Как это работает на практике:

Во время встречи секретарь (или фасилитатор) ведёт протокол:

— Вопрос: нужно согласовать ТЗ с заказчиком.

— Решение: Иванов готовит письмо, Петров проверяет.

— Ответственный: Иванов.

— Срок: до пятницы, 18:00.

— Ресурс: Нужен доступ к базе договоров (Петров предоставит).

И после встречи этот протокол рассылается всем участникам. И все понимают: кто что делает. Когда. С какими ресурсами.

Важно:

На операционных встречах протокол — это святое. Здесь

нельзя отступать от формата. Потому что вопросов много, и они касаются всего и сразу. И если протокол не ведётся — всё разваливается.

7. Фасилитатор

Что это:

На крупных встречах обязательно назначайте фасилитатора — человека, который следит за временем, повесткой, чтобы никто не уходил в сторону.

Зачем это нужно:

Потому что на крупных встречах всегда есть кто-то, кто любит поговорить. Кто уходит в сторону. Кто затягивает время, иногда неосознанно. И фасилитатор — это тот, кто говорит: «Извините, но у нас нет времени на это. Давайте вернёмся к повестке».

Как это работает на практике:

Перед встречей назначьте фасилитатора. Это может быть секретарь, или руководитель, или любой другой человек. Его задача:

- Следить за временем.
- Следить за повесткой.
- Останавливать тех, кто уходит в сторону.
- Следить, чтобы все высказались.

Пример из жизни:

У нас было правило: на крупных встречах всегда есть фасилитатор. Сначала люди возмущались: «Зачем нам надзиратель?». А потом поняли: это помогает. Потому что встречи

идут по делу. Никто не уходит в сторону. Все высказываются.

8. «Парковка» для идей

Что это:

Если обсуждение уходит в сторону, но тема важная, — запишите её на «парковку» и вернитесь к ней позже. Не теряйте фокус.

Зачем это нужно:

Потому что на встречах всегда есть идеи, которые важны, но не по теме. И если их обсуждать — встреча затянется. А если их не обсуждать — они потеряются. Поэтому — «парковка».

Как это работает на практике:

Во время встречи кто-то говорит: «А давайте ещё обсудим вот это...». Фасилитатор говорит: «Хорошая идея. Но она не по теме и текущим составом мы не решим эту задачу. Давайте запишем её на "парковку" и вернёмся к ней позже».

И после встречи «парковка» рассматривается. И решается: что из этого важно, а что — нет.

Фасилитатор и этапы ОПОРА — почему это важнее, чем кажется

А теперь — самое интересное. То, о чём редко говорят. То, что отличает хорошую встречу от великой.

Фасилитатор (модератор или ведущий встречи) должен понимать, на каком этапе ОПОРЫ находятся участники.

Да-да. Именно так. Потому что люди на встрече — это не однородная масса. Это разные люди, которые находятся на

разных этапах восприятия обсуждаемого вопроса.

Как это выглядит на практике. Представьте, что вы проводите встречу по внедрению новой CRM-системы. В зале 15 человек. Что вы видите?

— Часть людей (человек 5) — уже на этапе Р (Реализация). Они готовы обсуждать, что сделано, что планируется, какие есть проблемы в процессе. Им нужны конкретные решения, сроки, ресурсы.

— Часть людей (человек 5) — на этапе второй буквы О₂ (Обучение). Они уже поняли, зачем это нужно, уже хотят, но не знают, КАК это делать. Им нужны инструкции, примеры и то самое - обучение.

— Часть людей (человек 5) — всё ещё на этапе О₁ (Осознание). Они ещё не поняли, ЗАЧЕМ это нужно. Они сидят, кивают, но внутри думают: «Ну зачем нам ещё одна система? У нас и так всё работает».

Что делает хороший фасилитатор?

Он не ведёт встречу «для всех сразу». Он чувствует группу. Он понимает, где большинство.

Если большинство на этапе Осознания — не бойтесь вернуться к первому этапу. Потратьте 20-30 минуты на то, чтобы объяснить, почему это важно. Используйте для этого коллег, которые уже в своей картине мира ушли дальше. Почему это касается каждого лично. Какие проблемы это решает. Покажите цифры. Покажите примеры. Дайте людям понять: это не «очередная блажь руководства», это — необхо-

димось.

Если большинство на этапе Обучения — дайте им знания или позвольте группе обмениваться знаниями с коллегами, которые находятся на более высоком уровне внедрения изменений по ОПОРе. Покажите, как это работает. Дайте инструкции. Ответьте на вопросы. Не переходите к реализации, пока они не поймут, КАК.

Если большинство на этапе Реализации — обсуждайте конкретику. Что сделано? Что планируется? Какие проблемы? Какие ресурсы нужны? Только тут, можно не тратить время на объяснения — они уже всё поняли.

Почему это важно?

Потому что, если вы будете обсуждать реализацию с людьми, которые ещё не осознали необходимость, — вы получите саботаж. Они будут кивать, но ничего не делать.

Потому что, если вы будете объяснять «зачем» людям, которые уже готовы действовать, — вы потеряете их время и мотивацию. Они устанут от повторений.

Потому что встреча — это не монолог руководителя. Это — работа с группой. И хороший фасилитатор чувствует группу, как дирижёр чувствует оркестр.

Как этому научиться?

— Задавайте вопросы: «Кто уже пробовал?», «У кого есть вопросы по тому, как это работает?», «Кто пока не понял, зачем нам это?»

— Смотрите на лица. Если люди отстранённые — они на

этапе Осознания. Если задают вопросы «как» — они на этапе Обучения. Если обсуждают детали — они на этапе Реализации.

— Не бойтесь менять план встречи на ходу. Если видите, что большинство не готово к тому, что вы планировали, — вернитесь назад. Лучше потратить 30 минут на Осознание здесь и сейчас, чем получить саботаж через месяц.

Важное замечание: операционные встречи vs стратегические встречи.

Операционные встречи (еженедельные планёрки, ежедневные стендапы, ежемесячные синхронизации):

- Цель: контроль, планирование, распределение задач.
- Повестка: стандартная.
- Протокол: обязателен.
- Фасилитатор: желателен.
- Время: 45 минут (люди уже «раскачаны»).
- Этапы ОПОРА: обычно все уже на этапе Реализации, поэтому важно чётко следовать протоколу. Потому что вопросов обычно много, и они касаются всего и сразу. И если не следовать протоколу — всё разваливается. Здесь не нужно «раскачивать» людей — они уже в рабочем режиме.

Стратегические встречи (полугодовые сессии, квартальные синхронизации, мозговые штурмы):

- Цель: определение стратегии, целей, приоритетов.
- Повестка: гибкая.
- Протокол: желателен, но не обязателен.

— Фасилитатор: обязателен.

— Время: 1,5-2 часа (людям нужно время на «раскачку»).

— Этапы ОПОРА: люди могут быть на разных этапах, поэтому фасилитатор должен чувствовать группу и при необходимости возвращаться к Осознанию.

Здесь важно дать людям возможность подумать. Обсудить. Пофилософствовать. Но фасилитатор должен следить, чтобы это не превратилось в «базар». И должен понимать, на каком этапе ОПОРА находятся участники.

Чек-лист подготовки ко встрече

Создайте свой собственный список на базе этих мудростей. И раздавайте его всем своим сотрудникам и секретарям.

Список:

— [] Определён тип встречи (операционная или стратегическая/редкая).

— [] Длительность соответствует типу: 45 минут для регулярных, 1,5-2 часа для редких.

— [] Цель встречи сформулирована.

— [] Повестка отправлена за день.

— [] Участники знают, с чем они пришли.

— [] Фасилитатор назначен (для крупных и стратегических встреч).

— [] Протокол готов (для операционных встреч).

— [] Начало: не с 00, а с 10 или 15 минут.

— [] «Парковка» для идей готова.

— [] Фасилитатор понимает, на каком этапе ОПОРА находятся участники, и готов при необходимости вернуться к этапу Осознания.

Используйте этот или доработанный вами самостоятельно исходя из вашего опыта список проверки перед встречами. И ваши собрания станут эффективнее.

Потому что встречи — это не зло. Это — инструмент. И если использовать этот инструмент правильно — он работает.

А если неправильно — он убивает время. И мотивацию. И команду.

Выбор за вами.

Как поддерживать постоянное информационное поле

1. Пишите — даже если «все знают».

Чек-листы, регламенты, шаблоны — это не ограничение свободы, а маяки в темноте. Когда стресс, когда сроки горят, когда все устали — люди забывают. Написанное — остаётся.

2. Создайте общее информационное поле.

ERP, СЭД, дашборды — не «цифровая мода», а средство видеть друг друга, даже если вы в разных офисах или в разных часовых поясах. Каждый должен видеть: что происходит, кто что делает, какие есть проблемы.

3. Проверяйте понимание — не предполагайте его.

Вместо «Ты понял?» — спросите: «Расскажи, как ты это

сделаешь». Это единственный способ убедиться, что вы — в одной реальности.

Команда не ломается от злого умысла

Она ломается от молчания.

От предположений.

От уверенности, что «всё и так ясно».

В Кизике никто не хотел убивать друзей. Но в темноте, без связи, без ясности — они убили.

В вашей организации никто не хочет срывать сроки, терять клиентов, создавать конфликты. Но в темноте недосказанности — это происходит.

Ваша задача как лидера — не допустить темноты. Включить свет. Сделать так, чтобы каждый видел каждого. Чтобы каждый знал, что происходит. Чтобы каждый понимал, что он — не один.

Потому что команда — это не когда люди работают рядом.

Команда — это когда люди видят друг друга.

В следующей главе мы столкнёмся с Симплегадами — скалами, что сходятся и раздавливают всё на своём пути.

И узнаем, как довериться совету, даже если он кажется странным, и почему иногда нужно пустить голубя вперёд себя — особенно когда весь мир требует немедленных действий.

О том, как не быть раздавленным между «надо срочно» и «надо правильно».

О том, как найти путь между скалами.

О том, почему иногда лучший способ двигаться вперёд — это сначала отправить разведчика.

Но это — в следующей главе.

А пока запомните: в темноте даже свои становятся чужими. Включите свет.

Глава 5. Загадка Пророка: что делать, когда все ГОВОРЯТ: «это невозможно»

Скалы, что сходятся

Кизик остался позади. Но это было не просто «позади» — это была тяжелая, звенящая тишина после ночного кошмара. Трагическая ошибка, пролитая кровь друзей, густой туман и невыносимая горечь утраты висели в воздухе. «Арго» качался на свинцовых, неестественно тяжелых волнах, а команда, притихшая, опустошенная и деморализованная, смотрела в серую даль.

Геракла, чья колоссальная мощь была для всех нас негласной гарантией безопасности, уже не было рядом. Он остался в Мисии, разыскивая своего юного оруженосца. Аргонавтов стало меньше. Наша «сборная звезд» дала трещину. Кажалось бы, именно сейчас нужно вернуться, залечить раны и оплакать погибших. Но путь к Золотому руну не терпел остановок. Миссия была важнее комфорта.

Море вокруг менялось. Ветер, который еще вчера бодро пах солью, йодом и озоном, вдруг стал тяжелым. Теперь он пах пылью, серой и размолотым в пыль камнем.

Небольшое лирическое отступление для знатоков географии. Современные историки и географы, когда читают этот

миф, лишь усмежаются в усы. Они-то точно знают, о каком месте идет речь. Путь Ясона лежал из Средиземного моря (это там, где Древняя Греция) через узкий пролив к берегам современного Сочи или Батуми — это был конец света по-древнегречески. Да-да, античные греки дальше Сочи по Черному морю особо и не ходили — места там суровые. И те самые Симплегады — две гигантские скалы — это не что иное, как пролив Босфор. И если вы там бывали, то знаете: течение такое, что у неподготовленного мореплавателя волосы дыбом встают, а скалы сходятся в смертельном танце.

Легенда гласила: эти скалы живые. Они дышат ритмом прибоя, и стоит кораблю войти в пролив, как каменные исполины сомкнутся, чтобы раздавить его в труху, как пустую ракушку. Никто раньше не проходил здесь. Даже самые безумные и отчаянные мореплаватели предпочитали плыть в обход, лишь бы не слышать этого низкочастотного гула, от которого вибрировали кости и начинала течь носом.

Но Ясону было некуда деваться: путь к Колхиде лежал только сквозь них.

Перед этим испытанием, еще на каменистом берегу, аргонавты встретили прорицателя Финея. Того самого, кто видел будущее, но был обречен богами не иметь сил его изменить. Его голос звучал как скрежет камня о камень, как звук ломающейся мачты:

— Не пытайтесь пройти силой. Вы погибнете. Ваша доблесть, ваши мечи и мускулы здесь бессильны.

Пустите вперед себя голубя.

Если он пролетит — вы тоже успеете.

В тот момент, когда скалы начнут расходиться после удара — гребите изо всех сил.

Команда засомневалась. А как иначе?

— Голубь? Серьёзно? — фыркнул кто-то из самых мускулистых аргонатов, привыкший решать вопросы кулаками. — Мы — герои! Мы прошли через битвы, шторма и чудовищ! Мы не будем ждать какую-то сизую птицу, мы просто протараним этот пролив на полной скорости!

Знакомо, правда? В любой компании найдется свой «мускулистый аргонат», который считает, что напор решит всё.

Но Ясон, чье сердце было тяжелым от потерь, а разум оставался трезвым, поверил пророку. Он не стал спорить с реальностью и мериться с ней силой эго.

Он выпустил голубя.

Птица влетела в пролив. Скалы с ревом сомкнулись, но голубь успел — камни лишь слегка задели его хвост, выщипав несколько перьев, которые тут же закружились в пенящейся воде. И в тот миг, когда каменные гиганты, не сумев сжать добычу, начали медленно, со страшным скрежетом расходиться, Ясон командовал:

— ВПЕРЕД!

Гребцы налегли на вёсла. «Арго» проскользнул сквозь сужающийся каменный зев. Едва не погибнув, но выжив. Выжив не благодаря грубой силе одного героя, а благодаря

доверию мудрости, точному расчету и синхронной работе всей команды.

Бизнес-реальность: когда «невозможное» становится возможным

Как человек, который полжизни смотрит на чертежи, где к каждой детали есть строгие требования, а у каждой опорной конструкции — расчетная схема, я привык: в инженерии нет места «авось». При этом в бизнесе, как и в мифах, мы постоянно натываемся на свои собственные Симплегады.

Сколько раз в любой современной компании — от IT-стартапа до огромного производственного гиганта — мы слышим одно и то же:

— «Это никогда не сработает».

— «Я же эксперт с двадцатилетним стажем — я лучше знаю, как выполнять свою работу!»

— «Зачем менять то, что и так как-то работает? Мы же не в сказке живем!»

А потом кто-то, обычно самый молодой или самый «безумный», предлагает:

— «А давайте переведем отдел продаж на новую CRM, чтобы видеть реальную воронку, а не гадать на кофейной гуще и отчетах менеджеров?»

— «А если согласование бюджетов делать через единый корпоративный портал, а не пересылать тяжеленные эксель-таблицы по электронной почте, теряя версии?»

— «А что, если мы дадим молодым специалистам право «вето» на устаревшие процессы, которые отнимают по три часа в день?»

И команда, сцепив зубы, отвечает:

— «Вы что, с ума сошли? Это же замедлит работу! Мы потеряем клиентов! Мы встанем! У нас же горят сроки!»

Мой внутренний перфекционист-инженер в такие моменты тоже кричит: «Просто дайте мне делать мою работу в привычных рамках! Зачем вы трогаете мои отлаженные механизмы?!». Но настоящий лидер — как Ясон — умеет перешагнуть через этот крик. Он слушает всех: и опытных «стариков», которые знают подводные камни и помнят, как тонули прошлые инициативы, и новичков, которые не боятся ломать шаблоны, потому что еще не знают, что это «невозможно».

Его задача — не выбрать «правильного говорящего» и не потешить собственное эго. Его задача — принять правильное управленческое решение. А для этого нужны данные, а не мнения.

Главная цель любой цифровизации и трансформации — не «быть модным» и не отчитываться перед советом директоров красивыми слайдами. Главная цель — обеспечить лидера быстрым доступом ко всей информации: кто где, что сделано, где задержки, какие риски. Только на основе статистики, аналитики и реальных данных можно решить: пускать ли «голубя» в пролив, или мы действительно разобьемся о

скалы.

Эффект пещеры: почему мы видим только тени

Прежде чем ругать команду за упрямство, давайте вспомним одного древнегреческого «коуча» — Платона. Примерно 2400 лет назад он придумал аллегория, которая бьёт прямо в корень любого сопротивления изменениям. И, честно говоря, каждый раз, когда я слышу на совещании «мы всегда так делали», я мысленно цитирую именно его.

Представьте себе подземную пещеру. С самого рождения люди прикованы цепями так, что могут смотреть только на стену перед собой. За их спинами горит костёр, а между костром и узниками носится всякая всячина — люди, животные, предметы. На стену падают тени. И для узников эти тени — единственная реальность. Они дают теням имена, спорят о том, какая тень быстрее, и считают себя великими экспертами по теням.

А теперь представьте, что одного узника освободили. Его заставили повернуться, подняться, выйти наружу. Сначала он ослеп от света, ему было больно и страшно. Но потом он увидел настоящее солнце, деревья, реки, звёзды. Он понял: всё, что он считал реальностью, было лишь бледной тенью.

И вот, полный сострадания, он спускается обратно в пещеру, чтобы рассказать братьям правду. А они смотрят на него — глаза ещё не привыкли к полумраку, он спотыкается, выглядит нелепо — и говорят:

— «Ты что, с ума сошёл? Сиди тихо. Тени на стене ста-

бильнее, чем твои фантазии».

— «Ты ушёл — и вернулся странным. Может, вообще никого никуда не надо выпускать?»

Знакомо? Это же классическая картина любой трансформации в компании!

Когда мы предлагаем команде что-то новое — новую CRM, BИM-моделирование, Agile, выход на внешний рынок — мы, по сути, говорим: «Ребята, за пределами нашей пещеры есть другой мир. Там другие правила, другие инструменты, другие возможности». А команда отвечает: «Какие ещё возможности? У нас тут тени на стене, и они вполне предсказуемы. Мы знаем, как с ними работать. Не надо ничего трогать».

И вот тут ключевой момент, который должен понять каждый руководитель: сопротивление — это не вредительство. Это не осознанный саботаж. Это не «они мне не подчиняются». Это естественная реакция человека, который всю жизнь видел только тени, на сообщение о существовании солнца. Люди боятся не изменений. Люди боятся, что всё, что они знали и в чём были экспертами, вдруг окажется иллюзией.

Поэтому задача лидера — не кричать «Вы все слепые!», не тащить людей за шкуру на свет и не наказывать за приверженность «теньям». Задача лидера — мягко, последовательно и терпеливо помочь команде повернуть голову. Дать посмотреть на реальность своими глазами. Показать, что мир больше, чем их департамент, их привычные процессы и

их «так исторически сложилось».

И вот здесь на сцену выходят пророки.

Финей в мифе, консультант в бизнесе, спикер на конференции, молодой специалист с горящими глазами — все они выполняют одну и ту же функцию. Это те, кто уже побывал на солнце. Кто уже видел, что за пределами пещеры есть реальный мир. Они не могут пройти путь за вас — они лишь могут сказать: «Там есть солнце. Я его видел. Вот как оно выглядит. Вот как туда дойти».

Ваша задача как руководителя — не спорить с пророками и не игнорировать их. Ваша задача — услышать их и стать переводчиком. Перевести их «солнечный» опыт на язык вашей команды. Показать, как это применимо именно здесь, в вашей пещере. И только потом — выпустить голубя.

Потому что, если вы пустите голубя вслепую, потому что так сказал какой-то гуру с конференции, — команда вас не поймёт. А если вы сначала покажете им солнце — хотя бы через экран, хотя бы через рассказ, хотя бы через цифры — тогда они сами захотят, чтобы голубь полетел.

В нашей трансформации, когда мы начинали менять свою «древнюю организацию» — когда переводили людей в новое, отдельное юрилицо, нанимали первого HR, запускали реферальную программу, проводили болезненные стратегические сессии и принимали безумное решение выходить на внешний рынок, а не только обслуживать «головную компанию» — многие крутили пальцем у виска. «Зачем? У нас и

так всё нормально. Мы же не выдумывали эти правила, зачем нам чужие заказчики?»

Но мы пустили голубя вперёд себя. И прошли между скал.

А теперь самое интересное, позже это решение сыграло нам на руку в самую неожиданную сторону. Спустя время головная компания приняла жесткое решение: все без исключения подразделения должны выйти на внешний рынок и начать зарабатывать сами. Пока другие подразделения паниковали, металась между скалами и пытались «протаранить» рынок силой, мы уже были готовы. Мы знали, какого голубя и куда надо запускать. Мы уже прошли сквозь эти скалы один раз, нащупали фарватер, и знали, как пройти их второй. Тот болезненный опыт трансформации стал нашей подушкой безопасности.

Кто наши «пророки»?

В мифе — это Финей. В реальности это те, кто видит систему шире, чем ваша команда или привычная «пещера»:

— HR, который говорит: «Культура ест стратегию на завтрак», и оказывается прав;

— спикер на форуме, который уже наступал на эти грабли, выжил и теперь делится шрамами;

— внешний консультант, не замутненный внутренней политикой и корпоративными интригами;

— тренер, который задает неудобные вопросы, от которых хочется закрыть его нокаутом;

— руководитель из совершенно другой отрасли, с кото-

рым вы случайно познакомились на профильной конференции и пили кофе в кулуарах.

— И, что самое важное, молодые специалисты внутри вашей команды. Их свежий взгляд, их знания новых инструментов и их наивная вера в то, что «это возможно» — это бесценный дар.

Молодые ребята, инженеры и проектировщики, слышите меня? Помните: всё в ваших руках. Учитесь, трудитесь и не бойтесь менять мир. Ваш взгляд, не отягощенный «так исторически сложилось», — это голос пророка. Не бойтесь его озвучивать.

Именно они показывают, что возможно. Поэтому общайтесь с другими, нанимайте тренеров, посещайте форумы и профильные конференции. А после каждого такого события не вешайте бейджик на гвоздь, а приносите знания в команду и спрашивайте: «Вот что я услышал. Где у нас можно применить это?»

А кто наши «голуби»?

Голубь — это не птица. Это первопроходец из вашей команды. Тот, кто готов протестировать новое, даже если остальные сомневаются. Ясон не полез в пролив сам. Он делегировал задачу.

Коллеги-специалисты и руководители, не бойтесь изменений! Держитесь своих команд. И если вдруг кто-то из ваших «голубей» улетает в другую компанию — не держите зла и не проклиняйте их. Он просто выполнил свою роль, он

показал вам путь. Гордитесь тем, что вы вырастили такого специалиста. А вы идите дальше.

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.