



**SYDNEY  
FINKELSTEIN**

# **SUPERBOSSSES**

**HOW EXCEPTIONAL LEADERS MASTER  
THE FLOW OF TALENT**

СИДНИ  
ФИНКЕЛЬШТЕЙН

# СУПЕРБОССЫ

КАК ВЫДАЮЩИЕСЯ РУКОВОДИТЕЛИ  
ВЕДУТ ЗА СОБОЙ И УПРАВЛЯЮТ ТАЛАНТАМИ

**БОМБОРА™**

Москва 2018

УДК 651  
ББК 65.050.2  
Ф59

Sydney Finkelstein

Superbosses:  
How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent

Copyright © 2016 by Sydney Finkelstein

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing  
Group, a division of Penguin Random House LLC

**Финкельштейн, Сидни.**

Ф59 Супербоссы. Как выдающиеся руководители ведут за собой и управляют талантами / Сидни Финкельштейн. — Москва : Эксмо, 2018. — 336 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-98115-1

Перед вами секрет успеха лучших CEO со всего мира, которые сделали свои команды и компании первыми на рынке. Эта книга о мотивации, творческом и лидерском потенциале, прочитав которую вы узнаете, как, будучи профессионалом, стать блестящим руководителем, способствовать беспрецедентной креативности и максимально эффективно реализовать поставленные задачи.

УДК 651  
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-699-98115-1

© Жданов Е. А., перевод на русский язык, 2018  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2018

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ . . . . .	7
ГЛАВА 1. ИКОНОБОРЦЫ, СЛАВНЫЕ УБЛЮДКИ И ВОСПИТАТЕЛИ . . . . . 21	
Задатки супербосса . . . . .	26
За милями . . . . .	35
Иконоборцы, Славные ублюдки и Воспитатели . . . . .	38
Боссы, которых не забыть . . . . .	44
Стратегия супербосса . . . . .	49
ГЛАВА 2. ДОБИТЬСЯ ПОНИМАНИЯ . . . . . 53	
Готовим ланч для легенды . . . . .	55
Нечто особенное . . . . .	58
Брать на работу тех, кто в теме . . . . .	62
Ощущение надежности . . . . .	66
Возможность позволить другим сиять . . . . .	70
Текучка: лучше, чем мы о ней думаем? . . . . .	73
Магия репутации . . . . .	75
Набираем людей как супербосс . . . . .	77
ГЛАВА 3. КАК МОТИВИРОВАТЬ НЕОБЫКНОВЕННЫХ ЛЮДЕЙ ДЕЛАТЬ НЕВОЗМОЖНОЕ . . . . . 82	
Идеального будет достаточно . . . . .	88
Лестница уверенности . . . . .	94
Я в деле! . . . . .	96
Трудно вновь стать обычным . . . . .	101
Вдохновлять людей как супербосс . . . . .	102
ГЛАВА 4. БЕСКОМПРОМИССНО ОТКРЫТЫ . . . . . 109	
Защищать «почему» (и только «Почему») . . . . .	113
Ничего святого . . . . .	118
Безопасное пространство . . . . .	122
Представление должно меняться . . . . .	125
Развивать творческий потенциал как супербосс . . . . .	130

ГЛАВА 5. МАСТЕРА И ПОДМАСТЕРЬЯ.....	134
Моментальное (ситуативное) управление .....	140
Компании «Западного побережья» .....	147
«Как вы это делаете?» .....	153
Учить как супербосс .....	161
ГЛАВА 6. ПРАКТИЧНЫЙ ДЕЛЕГАТ.....	166
Торговцы возможностями .....	170
Нанять и убраться с дороги .....	176
Парадокс Большого Человека .....	183
Ответственность протее .....	186
Сумасшедшие и прекрасные создатели ураганной атмосферы .....	189
Дать карьере рост как супербосс .....	191
ГЛАВА 7. ЭФФЕКТ ПОКОЛЕНИЯ .....	196
Создание культа .....	200
Правило «Без дураков» .....	207
Эффект поколений .....	212
Создавать команду как супербосс .....	218
ГЛАВА 8. СЕТИ УСПЕХА .....	223
История дня «Джей» .....	228
Хиллариленд .....	236
«Больше моментов озарения, чем мы смогли бы сосчитать» .....	238
Создание сети за гранью платформы .....	242
«Нельзя хороших людей тянуть вниз» .....	244
Фонтан молодости .....	248
Строить сеть выпускников как супербосс .....	251
ГЛАВА 9. СУПЕРБОСС И ВЫ.....	258
Управлять как супербосс .....	262
В поисках супербоссов .....	269
Культура супербосса .....	274
Сотворение суперзвезды .....	281
Сотворение вашего наследия .....	284
БЛАГОДАРНОСТИ .....	288
ПРИМЕЧАНИЯ .....	293
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	326

## ВВЕДЕНИЕ

Несколько лет назад семья из Нью-Йорка прибыла на ужин в легендарный ресторан Алисы Уотерс *Chez Panisse*, что в Беркли, штат Калифорния. По словам повара Син Липперт, которая работала там долгое время, семья, мама, папа, маленький мальчик и девочка, не знали о том, что в этом заведении существует практика менять ежедневное меню для того, чтобы в нем всегда были самые свежие экологически чистые продукты местного производства. Семья решила остаться и поужинать, предварительно предоставив заведению список продуктов, которые им не нравятся и которые они не хотели бы видеть на своем столе. Одним из пунктов в этом списке был горох. И так уж случилось, что в ресторан как раз завезли партию «замечательного сладкого свежего гороха» и повара провели весь день, вызволяя его из стручков вручную. Уотерс — человек, который просто обожает ингредиенты самого высочайшего качества и всегда восхваляет их, настояла на том, чтобы подать семье блюдо с горохом. Сотрудники ресторана напомнили ей о предоставленном списке нежелательных продуктов, но ее это не смутило. «Мне все равно.

Я просто хочу, чтобы они попробовали. Просто хочу, чтобы попробовали хоть *одну* горошину».

Блюдо принесли, и... семья была в восторге. «Говорю вам... — рассказывала Липперт в своем интервью, — этот мальчуган, он улыбался и выглядел, типа «Ух ты! Я никогда до этого не пробовал горох. Я никогда *ничего подобного* не пробовал!» Вскоре блюдо опустело. «К концу ужина они пребывали в полном восторге и были просто счастливы»<sup>1</sup>.

Это была одна маленькая победа Уотерс из бесчисленного множества. Сегодня многие американцы ожидают увидеть на полках супермаркетов экологически чистую продукцию. Им нравится заказывать еду, приготовленную из свежих ингредиентов в местных фермерских ресторанах. Однако, когда Уотерс только открывала *Chez Panisse* в 1971 году, положение дел на кулинарной сцене страны было совсем другим. Американцы особо ничего не знали о свежем горохе: в их рацион входил в основном ограниченный диапазон еды массового производства, замороженных полуфабрикатов и термически обработанных продуктов. Твердые, незрелые томаты свободно транспортировались по стране, мясо неизвестного происхождения «зрело» на промышленных фермах, а для выпечки ингредиенты, казалось, брали напрямую из химических лабораторий. Во Франции Уотерс открыла для себя радости приготовления простой пиццы, свежих фруктов, овощей и мяса, которое всегда было доступно на местных фермерских рынках. В *Chez Panisse* она привезла новую американскую кухню, вобравшую в себя все эти открытия. Также пользу принесли личные связи и хорошие отношения с местными производителями. Знаменитый шеф-повар Томас Келлер в своем интервью сказал мне, это был не просто ресторан, а «феномен» и «что-то такое, что невозможно повторить где-то еще»<sup>2</sup>. Журнал *Gourmet* в 2001 году назвал *Chez Panisse* лучшим рестораном Америки. Это лишь одна по-



честь из бесконечного списка, которой удостоились Уотерс и ее ресторан.

Благодаря своему успеху и другим высококлассным проектам, таким как *Edible Schoolyard*, а также приложенным усилиям для повышения качества продуктов питания в Йельском университете, Уотерс стала главным поборником за экологически чистую продукцию, продукцию местного производства и движение «слоуфуд» в Соединенных Штатах. Люди из этой индустрии могут сказать вам, что Уотерс знаменита еще кое-чем: воспитанием лучших кулинарных талантов страны. Многие годы ее ресторан был неформальной школой, инкубатором и стартовой площадкой для целого поколения амбициозных шеф-поваров. Через *Chez Panisse* прошло множество сотрудников, которые впоследствии открыли собственные заведения и завоевали репутацию самых креативных кулинаров своей страны. Среди них такие звезды, как Джоанна Вейр, автор кулинарной книги и обладатель множества наград, лауреаты премии фонда Джеймса Бирда («кулинарного «Оскара») Джуди Роджерс, бывший шеф-повар *Café Zuni* в Сан-Франциско, Джеремайя Тауэр, много лет руководивший знаменитым нью-йоркским рестораном *Tavern on the Green*, и легендарный Джойс Гольдштейн. А помимо них еще и шеф-кондитер Дэвид Лебовиц. «Нет, ну в самом деле, сколько моих коллег прошло через кухни Уотерс! А сколько работали на нее! Не сосчитать! — сказал мне известный шеф-повар Эберхард Мюллер. — Я даже не знаю всех тех, кто вышел из круга ее шеф-поваров или тех людей, кто работал с ней или просто с ней как-то взаимодействовал»<sup>3</sup>.

Когда я только узнал об Алисе Уотерс, я был поражен тем, как всего один человек смог воспитать так много профессионалов высшего класса. Несколько лет назад я написал книгу («Почему умные руководители терпят

неудачи»), в которой рассуждал о том, как чрезмерная уверенность, самодовольство, бездействие и отсутствие заинтересованности мешают мудрым руководителям приспособиться к смене рабочих условий. Компании увядали под гнетом обыденных, закоснелых стратегий и серых будней. Им не хватало профессионалов, которые сумели бы внести какие-то изменения для развития их организации. Я все думал: интересно, как это творческое дарование, которое, вероятно, не обладает особо глубокими познаниями в сфере управления, может в одиночку воспитать таких вовлеченных, энергичных и открытых для новых идей сотрудников. Ведь именно они так нужны компаниям для адаптации к новым условиям и для возможности конкурировать на мировом рынке. Интересно и то, что в нашем мире Больших данных близкие личные связи играют настолько важную роль во введении ценных специалистов в индустрию.

Потом я узнал, что су-шефы часто уходят с прежних мест работы для того, чтобы открыть собственные заведения. Но мне было интересно, происходит ли все так же и в других сферах деятельности? Имеет ли место быть «генеалогическое древо» сотрудников, пускающее свои корни к одному или нескольким легендарным инноваторам? Я начал изучать ряд индустрий, включая профессиональный футбол, коммерческую рекламу, продукты питания, недвижимость, хедж-фонды, комедийные представления и моду, и был удивлен, обнаружив везде один и тот же сценарий. Если взглянуть на пятьдесят наиболее выдающихся людей в каждой из названных сфер деятельности, можно понять, что, вероятно, пятнадцать или двадцать человек из них однажды работали или обучались у талантливых генераторов ценных кадров, или, как я их назвал, у «супербоссов».

Футбол был отличным примером того, почему работа на супербосса приносит плоды. В 80-е и 90-е годы прошлого

столетия в НФЛ доминировали пять тренеров: Билл Уолш, Джо Гиббс, Билл Парселс, Джимми Джонсон и Марв Леви. Но единственным из них, кто посадил самое большое «дерево» ценных кадров, стал Билл Уолш. В период с 1979 по 2015 год Уолш или его последователи приняли участие в тридцати двух Супербоулах, семнадцать из которых выиграли. Джонсон со своими протеже отметился только в шести; Леви, Гиббс и Парселс со своим «подмастерьем» добились лучших результатов, выступив на двадцати трех, двадцати одном и двадцати четырех Супербоулах соответственно. В 2005 году в НФЛ сменилось десять главных тренеров, из них шесть сменились людьми Уолша. Спустя год после его смерти, в 2008 году, тренеры, вышедшие из-под крыла Уолша, работали с двадцатью шестью из тридцати двух команд в Лиге.

Успех Уолша и его последователей уходил корнями в его важное нововведение — «Нападение Западного побережья». Эта стратегия позволяла командам, состоящим из игроков менее традиционного телосложения, побеждать благодаря их техничности. Игроки команд, руководствующихся данной стратегией, концентрировались на быстрых и более точных передачах. Дело было не в стремлении быть больше и круче, а в возможности, чтобы использовать свои способности наиболее рациональным образом. Уолш также был инноватором в вещах, менее очевидных для фанатов. Тогда как многие тренеры оставляли детали управления организацией другим людям, он сам поминутно расписывал последовательность всех тренировок, распределял обязанности между тренерами и игроками и даже ввел собственные правила касательно таких рабочих моментов, как ведение переговоров по контрактам и взаимодействие со СМИ. Кроме того, Уолш всегда обходился без авторитарного стиля управления, вдохновляя людей мыслить независимо. Эти инновации, явившие собой ощутимо новый

подход к тренерской работе, были взяты на вооружение и усовершенствованы последователями Уолша.

Чем больше я смотрел на людей вроде Уолша, тем больше я хотел понять, что же заставляет их работать. Почему такие инноваторы, как Ральф Лорен и Кельвин Кляйн, позволили многим взойти к вершинам своих карьерных лестниц, в то время как другие звезды вроде Джорджио Армани, Марты Стюарт или бывшего председателя Gucci Патрицио ди Марко, — нет? Как Джулиану Робертсону удалось взрастить поколение своих последователей в хедж-фондах, в отличие от других богатых и знаменитых инвесторов вроде Эдди Ламперта и Стива Коэна? Какие методы применяли супербоссы? В чем был их секрет?

Я обратился к изданиям по бизнес-литературе, но без толку. Схемы, которой пользовались супербоссы для посадки и взращивания «древа» талантов, просто не было в современном понимании ведения бизнеса. Специалисты по кадрам не говорили об этом, руководители не разрабатывали никаких особых стратегий управления, а я и мои коллеги не учили этому в бизнес-школах. И все же супербоссы старались воодушевить многообещающих специалистов, вдохновить их на проявление лучших результатов в работе и давали им возможность построить карьеру высококвалифицированных профессионалов. Они знали что-то такое, чего не знали остальные, и использовали это знание для того, чтобы добиться небывалых результатов.

В 2005 году я начал полномасштабный исследовательский проект, в котором тщательно исследовал такие сферы деятельности, как бизнес, спорт, мода и искусство, на предмет присутствия в них потенциальных супербоссов. В итоге за десять лет я провел более двух сотен интервью, изучил тысячи статей, книг, монографий и изустных рассказов и организовал три дюжины продолжительных и дотошных предметных исследований. Я группировал,

разбирал и анализировал истории о жизнях и карьерах восемнадцати явных супербоссов: Лорн Майклз, Ральф Лорен, Джей Чиап, Ларри Эллисон, Билл Уолш, Йорма Панула, Боб Нойс, Билл Сандерс, Майлз Дэвис, Майкл Милкен, Майкл Майлз, Алиса Уотерс, Норман Бринкер, Роджер Корман, Джулиан Робертсон, Джин Робертс, Джордж Лукас и Томми Фрист. Я также собирал материалы о нескольких дюжинах потенциальных супербоссов, таких как Хиллари Клинтон, Стэн Ли, Опра Уинфри и Дэвид Свенсен. В результате, помимо всего остального, я обнаружил супербоссов в самых разных сферах деятельности: ресторанное дело (Бринкер), медицина (Фрист), комиксы (Ли), политика (Клинтон), инвестирование в эндаументы (*прим. пер.* — целевой капитал некоммерческих организаций), кинематограф (Корман), хедж-фонды (Робертсон), периодические издания (Робертс) и производство спецэффектов (Лукас).

В поисках общих черт и моделей поведения я обнаружил, что все супербоссы в значительной степени отличаются подходами к построению межличностных отношений, однако методы, с помощью которых они выявляют, мотивируют, обучают и воздействуют на окружающих, оказываются схожими по своей последовательности, оригинальности и, несомненно, действенности. Супербоссы — не такие, как большинство руководителей: они следуют собственным сценариям. Они необыкновенно напористы и полны энтузиазма — едят, спят и дышат своим делом, вдохновляя других поступать так же. Они без страха ищут ценные кадры в необычных местах и проводят яркие собеседования для кандидатов. Они задают невообразимо высокие стандарты, которые доводят своих протеже до пределов их возможностей. Они используют почти необъяснимые методы наставничества и тренерства, которые возникают (по-видимому) без четких на то правил. Они

щедро раздают обязанности своим, не имеющим опыта протее, глупо рискуя при этом, по мнению непосвященных. Когда приходит время, супербоссы часто предлагают «звездным» кадрам перейти на другое место, после чего эти «звезды» становятся частью стратегической системы супербосса в соответствующей сфере.

По ходу моего исследования различия между супербоссами и традиционными менеджерами высшего звена становились все более очевидными. Худшим боссам свойственно демотивировать своих сотрудников, замедлять их рост и подрывать их исполнительность, используя методы, далекие от «передовых практик»: сплетни, подлости, неуместные требования, похвалы за успех других сотрудников и т.д. Нечего и сравнивать, супербоссы ушли от них далеко вперед. Но есть и еще одна интересная порода руководителей, боссы-командиры: серьезные личности вроде Дональда Трампа, который, щелкая хлыстом, заставляет своих служащих работать на пределе возможностей. Они властвуют над своими подчиненными, играя роли богоподобных существ, которыми можно восхищаться, но никогда не стать равным. Супербоссы с легкостью обставят этих боссов-командиров. Супербоссы могут быть жесткими или мягкими, агрессивными или самокритичными, но, несмотря на свой стиль, им гораздо лучше удастся вдохновлять и обучать, поскольку в любой момент, став отличным примером, они готовы броситься со своими протее в окоп. То, что надо для быстрого карьерного роста. Разумеется, на какое-то время и боссы-командиры могут добиться большого личного успеха, но в конце концов именно они проигрывают и их карточный домик рушится. Супербоссам же больше нравится продолжительный успех, а еще они «порождают» целое поколение своих протее, которым предстоит потом тоже стать влиятельными людьми.

СУПЕРБОССЫ —  
ВЕЛИКОЛЕПНЫЕ ТРЕНЕРЫ,  
СОЗДАТЕЛИ ЦЕННЫХ  
КАДРОВ И УЧИТЕЛЯ  
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
БОЛЬШИНСТВА ИНДУСТРИЙ.