

БИБЛИЯ БОССА

Учебник по лидерству
и достижению целей

Бизнес-кейсы по
«ИГРЕ ПРЕСТОЛОВ»

WIN OR DIE



LEADERSHIP SECRETS
FROM
GAME OF THRONES

BRUCE CRAVEN

THOMAS DUNNE BOOKS | ST. MARTIN'S PRESS
NEW YORK

 macmillan

БРЮС КРЕЙВЕН

БИБЛИЯ БОССА

Учебник по лидерству
и достижению целей



Москва
Издательство АСТ

УДК 159.923

ББК 88.4

К79

Bruce Craven

WIN OR DIE: LEADERSHIP SECRETS FROM GAME OF THRONES

Печатается с разрешения издательства Macmillan Publishing Group, LLC
d/b/a St. Martin's Press и литературного агентства Nova Littera.

Крейвен, Брюс.

К79 Библия босса : Учебник по лидерству и достижению целей /
Б. Крейвен ; перевод с английского В. Тен. — Москва : Издатель-
ство АСТ, 2020. — 400 с. — (Бизнес-бук).

ISBN 978-5-17-093269-6

«Библия босса» Брюса Крейвена станет настольной книгой для тех, кто хочет научиться быть лидером, добиться успеха в бизнесе, вести за собой людей и победить собственные страхи.

Но что может быть хуже скучных и нудных описаний шагов к успеху? В каждой главе «Библии босса» вы найдете отсылки к «Игре престолов»: если вы поймете, как собрать вокруг себя команду, на которую можно положиться, и стать королем или королевой Семи королевств, то сможете решить и любую другую проблему на своем пути. Вы найдете инструменты, которые использовались героями «Игры престолов», чтобы решать те кейсы, которые могут встретиться вам в реальной жизни.

Почему люди следуют за Джоном Сноу в бой? Что делает Тириона Ланнистера таким мудрым советником? Как Дейенерис Таргариен смогла превзойти стольких соперников? Каждый день мы сталкиваемся с различными проблемами и трудностями. Но всегда ли мы решаемся выбрать путь, который находится за пределами нашей зоны комфорта?

Быть лидером, уметь вести за собой сложно, но необходимо. Чтобы достичь поставленных целей, нужно уметь противостоять вызовам извне и направлять себя и своих коллег к достижению результатов. Готовы ли и вы встать на Путь Лидера?

УДК 159.923

ББК 88.4

ISBN 978-5-17-093269-6

Copyright © 2019 by Bruce Craven
© Издательство «АСТ», 2020

*Посвящается Шерел,
моей кхалиси и матери наших двух драконов*

Содержание



ПРЕДИСЛОВИЕ	9
1. НЕ БУДЬ КАК НЕД СТАРК!	13
2. ЗРИ В КОРЕНЬ!	44
3. БУДЬ ИГРОКОМ, А НЕ ПЕШКОЙ!	86
4. ТЫ НЕ ПРОСТО ПРАВАЯ РУКА!	115
5. В МИЭРИН!	150
6. НЕ ХОДИ — НАУЧИСЬ ЛЕТАТЬ!	198
7. НЕ ДАЙ СЕБЯ УБИТЬ!	236
8. НАЙДИ ДРАКОНЬЕ СТЕКЛО!	279
9. УБЕЙ БЕЛОГО ХОДОКА!	319
10. ВЕРХОМ НА ДРАКОНЕ!	350
БЛАГОДАРНОСТЬ	395

Предисловие

Уметь вести за собой сложно, но необходимо. Достижение чего-то хорошего требует нашей готовности противостоять вызовам и направлять себя и своих коллег к достижению целей.

В последние годы я начал использовать вымышленные истории из серии книг Джорджа Р. Р. Мартина «Песнь Льда и Пламени» и телевизионной адаптации НВО «Игра престолов» в своей программе MBA и факультативных программах Executive MBA «Лидерство в художественной литературе» в бизнес-школе Колумбийского университета. Лидерские решения персонажей «Игры престолов» зачастую ужасны и приводят к негативным последствиям, но те герои, которым удается выжить, могут продолжать свое путешествие, ведь они учатся, как сделать свои решения лучше и определять риски, стоящие на их пути.

В «Игре престолов» разумное с виду решение довериться лояльному союзнику, пытаясь попробовать себя в новой роли и возглавить новую команду в новом городе, может обернуться тем, что вы доверитесь не тому человеку и все закончится вашей публичной казнью.

Другим разумным решением может показаться приказ вашей команде следовать стратегии и плану, которые спасут организацию и многих членов вашей команды от смерти. Когда вы приказываете своей команде следовать стратегии или плану, которые для них в деловом мире неприемлемы, это приводит к сопротивлению и неэффективным результатам. В мире «Игры престолов» вас это убьет.

Кажется целесообразным предположить, что когда вы вытаскиваете человека из трудной ситуации и тот предлагает вам в ответ помощь, он так и поступит. Только не в «Игре престолов»! Довериться не тому человеку в Вестеросе или Эссосе будет ужасным решением. В то же время если вы не найдете того, кому можно доверять, то не сможете стать лидером и добиться успеха. Вы не победите, вы погибнете.

Вне зависимости от того, будут ли лидерские решения ужасными или нет, мы должны принимать их как в Известном мире «Игры престолов», так и здесь, в настоящем мире. Лидерство зовет.

Когда огромная туша мамонта загородила ворота у Стены, а одичалые готовились вернуться с великанами и перебить Ночной Дозор, Мейстер Эймон говорит Джону Сноу: *«Ты. Ты должен командовать»*. Джон хотел бы, чтобы решения принимал кто-нибудь другой. Его команда столкнулась с кризисом, и он не хочет быть лидером. Мейстер Эймон говорит ему: *«Либо ты, либо никто. За Стену отвечаешь ты, Джон Сноу»*. Сноу принимает этот вызов, как и другие, последующие за ним. Это его Путь Лидера.

Все важные персонажи сталкиваются с серьезными, зачастую невыносимыми проблемами. В Вестеросе и Эссосе царят жестокость и несправедливость. Могут ли герои сделать правильный выбор? Их решения помогут им... или навредят? Таково вымышленное повествование. Кто победит... и кто умрет?

В предисловии книги «Герой с тысячью лицами», опубликованной в 1949 году, Джозеф Кэмпбелл, мифолог и профессор литературы в колледже Сары Лоренс, пишет: *«Цель книги состоит в том, чтобы раскрыть некоторые истины, выступающие для нас в облачении религиозных фигур и мифологических персонажей... Древние учителя знали, что*

говорят». Кэмпбелл видел структуру общих идей во множестве мифов и религиозных историй. Он описал архетипического героя, который мог служить вдохновением, мотивацией и ориентиром для всех нас. Он определил путь, по которому каждый из нас может пойти, чтобы противостоять нашим страхам и достичь удовлетворения в наших жизнях по мере достижения целей. Этот путь стал известен как «Путь Героя».

Моя книга представляет похожий путь, которому каждый из нас может последовать в качестве героя или героини. Это книга для лидеров любого уровня, для тех, кто хочет выбрать свою лидерскую версию путешествия: Путь Лидера. Фраза, извлеченная из учения Кэмпбелла, гласит: *«В каждой пещере, в которую вы боитесь войти, скрыто то сокровище, что вы ищете»*. Моя книга подготовит читателя ко входу в пещеру и поискам сокровища.

Сокровище, к которому каждый из нас стремится, может представлять собой профессиональные стремления, включая повышение статуса, заработка и умений; может олицетворять свободу на пути к исполнению мечты, духовный рост, самореализацию в личной жизни или способность поддерживать значимое дело. А может быть, книга научит вас **всему** вышеперечисленному.

Каким бы ни было ваше сокровище, вам необходимо следовать за ним... Это будет нелегко. Вы не можете это делать, сидя на диване и смотря телевизор. Вы должны отправиться в путешествие. Вы должны войти в пещеру. Это относится и ко всем нам, и к персонажам «Игры престолов». Мы не можем стремиться к сокровищу, не сделав первый шаг и не начав путешествие. Мы не найдем пещеру с сокровищем, если не будем принимать решения. Если наши решения ужасны, то нам необходимо научиться принимать более хо-

рошие решения. Это важный элемент лидерства. Совершенствуйте свои решения и не сходите с Пути Лидера.

Как Сэмвелл Тарли изучал книги в Черном Замке, а потом в Цитадели, чтобы узнать, как справиться с Белыми Ходоками, так и мы ищем ответы на вызовы, с которыми столкнемся по мере достижения наших целей (или нашей версии их достижения).

В каждой главе книги будут представлены проблемы, с которыми сталкиваются персонажи «Игры престолов», и предложены инструменты для их решения. В каждой главе будут приведены примеры из реальной жизни, где используются эти инструменты, а также примеры того, как персонажи «Игры престолов» могут применить лидерские знания для решения собственных проблем. В главах есть упражнения, которые помогут читателям применить лидерские идеи к своей жизни. В каждой главе упоминается один или несколько этапов Пути Героя Джозефа Кэмпбелла, которые помогут читателю продумать собственный путь.

Королева Серсея сказала Неду Старку: *«Тот, кто играет в престолы, либо погибает, либо побеждает. Третьего не дано»*. Королева не права. Золотой серединой является время, когда принимаются решения, — как плохие, так и продуктивные. Золотая середина — это время для лидерства. Если вы решаете играть в престолы, научитесь понимать и использовать свои способности в этой золотой середине: играйте, чтобы побеждать.

Б. Х. К.

Дезерт-Хот-Спрингс, Калифорния

30 сентября 2018 г.

1

НЕ БУДЬ как Нед Старк!

Как быть лидером с ценностями

В Вестеросе лорд Эддард (Нед) Старк сталкивается с серьезными лидерскими проблемами, когда король Роберт отправляется на Север и просит его: *«Ты мне нужен в Королевской Гавани, а не здесь, на краю света, где ты бесполезен»*.

Нед следует с дочерьми в столицу. Лорд Старк входит в город потенциальных союзников и врагов. Он занимает место Десницы короля за столом, несмотря на усталость и голод после дороги. Он оглядывает пятерых мужчин, присутствовавших на собрании Малого совета, созванного Великим мейстером Пицелем. Нед пытается определить — кто, по словам короля Роберта, был *«льстецом, а кто дураком»*. Он думает, что уже знает ответ на этот вопрос.

В Королевской Гавани

Нед реагирует инстинктивно, руководствуясь своими личными ценностями. Он не осознает, что его ценности субъективны. Он делает ошибочные предположения. Нед не понимает одной важной детали в лидерстве: люди, перед которыми ему поручено отчитываться, с которыми ему нужно работать и кем руководить, имеют другие ценности, могут разделять их между собой и не так открыто их показывать.

В результате предубеждения Неда о ценностях вызывают катастрофический спор с его боссом, королем Робертом, это приводит к тому, что он не видит преимуществ в партнерстве с лордом Варисом, мастером над шептунами. Нед следует собственным ценностям, но не учитывает в своих решениях субъективный взгляд на ценности других членов Малого совета, короля или других людей (например, королевы Серсеи), которые имеют влияние на Роберта. Нед Старк недооценивает королеву Серсею и неправильно оценивает мастера над монетой Петира Бейлиша. Нед Старк в качестве лидера не способен оправиться от своего неправильного суждения.

Когда король Роберт Баратеон теряет самообладание на собрании Малого совета в Королевской Гавани, это происходит потому, что Нед, будучи Десницей короля, поставил под сомнение мужество Роберта. Нед тоже обладает мужеством, но оно в его понимании заключается, прежде всего, в выполнении своего долга и обязательств перед обществом, в чести, а также в защите своей семьи. Здесь и начинаются их проблемы. Если король Роберт назначил Неда своим заместителем из-за того, что он его друг, который всегда будет считаться со статусом Роберта — короля Семи Коро-

левств, — он ошибался. Они разделяют определенные ценности, но оценивают по-разному их значимость.

Нед Старк полагает, что его ценности являются хорошим методом оценки всех членов Малого совета короля Роберта, а также других заинтересованных сторон в семье короля — таких, как королева Серсея и Цареубийца Джейме Ланнистер. Нед не стремится понять, какие ценности могут мотивировать других людей, подчиняющихся королю Роберту. Нед не понимает, что ценности, которыми он руководствуется при принятии решений, бессмысленны для коллег, которые, по его мнению, попадают под юрисдикцию Десницы короля. Эти люди — потенциальные коллеги и конкуренты — основывают свои решения на собственных ценностях. Нед также закрывает глаза на возможность налаживания партнерских отношений с коллегами, которые имеют схожие ценности, так как они не так открыты и ему не так просто их понять и оценить. Если коллега на руководящей должности не поступает точно так, как это сделал бы сам Нед, то он решает, что ему нельзя доверять, или что тот не разделяет ценности, которые для Старка важны.

Малый совет обсуждает новость о том, что молодая Дейенерис Таргариен беременна и находится в Эссосе. Отцу Дейенерис, королю Эйерису, которого уже давно нет в живых, принадлежал Железный Трон до Роберта. Если Дейенерис родит мальчика, народ может признать его право на трон, который занимает Роберт.

Нед и Роберт, будучи союзниками и бывшими братьями по оружию во время восстания, спорят о решении, которое предусматривает убийство беременной Дейенерис Таргариен:

«Нед попытался изгнать презрение из голоса, но не сумел этого сделать.»