

УДК 159.92
ББК 88.4
Б52

MISSION-DRIVEN LEADERSHIP

Mark Bertolini

MISSION-DRIVEN LEADERSHIP © 2019 by Mark Bertolini

Бертолини, Марк.

Б52 Играй против правил : как нестандартные решения спасают жизни и миллиардные бюджеты / Марк Бертолини ; [перевод с английского Н. В. Бабиной]. — Москва : Эксмо, 2021. — 352 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-111795-5

Бертолини был типичным топ-менеджером крупной страховой компании и всю жизнь следовал корпоративным стандартам. Пока его сын не заболел редкой формой рака. Марк столкнулся со здравоохранением не как руководитель, а как родитель смертельно больного ребенка. Это дало ему понимание того, что подходы США к здравоохранению неэффективны.

Борьба с системой, болью и отчаянием привела его к революционным решениям, благодаря которым ему удалось спасти сына и совершить переворот в сфере медицинского страхования.

В своей книге экс-глава компании Aetna, которая входит в индекс S&P 500 и является одним из крупнейших в мире игроков рынка медицинского страхования, делится истинными уроками лидерства. Это вдохновляющая история о настойчивости, выживании, мудрости и силе воли. Марк показал пример для подражания всем, кому жизнь бросила вызов!

УДК 159.92
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-111795-5

© Шнейдер Н., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга
ПСИХОЛОГИЯ. ИСКУССТВО ЛИДЕРА

Бертолини Марк

ИГРАЙ ПРОТИВ ПРАВИЛ

КАК НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ СПАСАЮТ ЖИЗНИ И МИЛЛИАРДНЫЕ БЮДЖЕТЫ

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *М. Бердник*
Литературный редактор *Е. Трибунская*
Младший редактор *М. Голомуздова*
Художественный редактор *О. Сапожникова*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

В оформлении обложки использованы элементы дизайна:
hxdbzxy, autsawin uttisin / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Өндiрушi: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,
123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесi, 1 үй, 1 гiмнaрaт, 20 қабaт, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Тауар белгiсi: «Эксмо»
Интернет-магазин: www.book24.ru
Интернет-магазин: www.book24.kz
Интернет-дүкен: www.book24.kz
Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнiм бойынша арыз-талаптарды
қабылдаушының өкiлi «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнiмнiң жарамдылық мерамi шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification
Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»
www.eksmo.ru/certification
Өндiрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 03.03.2021. Формат 70x100¹/₁₆.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 28,52.
Тираж экз. Заказ

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА

ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

Мы в СОЦСЕТЯХ:

   [bomborabooks](https://www.facebook.com/bomborabooks)  [bombora](https://www.telegram.com/bombora)

bombora.ru

ISBN 978-5-04-111795-5



9 785041 111795 5 >

12+

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книг



Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д.1, строение 1.
Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменная ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде
Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** reception@eksmonn.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге
Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге
Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре
Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону
Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** info@rnd.eksmo.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске
Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** eksmo-nsk@yandex.ru

Обособленное подразделение в г. Хабаровске
Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** eksmo-khv@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минске
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

Казахстан: «РДЦ Алматы»
Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). **E-mail:** RDC-Almaty@eksmo.kz

Украина: ООО «Форс Украина»
Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербовая, 17а
Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail:** sales@forsukraine.com

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных
магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chital-gorod.ru.**
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»
www.book24.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.
Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail: imarket@eksmo-sale.ru**

book 24.ru

Официальный
интернет-магазин
издательской группы
«ЭКМО-АСТ»

Ничто великое не происходит без семьи.

Мари...

Твоя любовь ко всему открывает мне глаза на прекрасный мир... Свет твоей радости разгоняет мою внутреннюю тьму.

Лорен...

Любовь дочери — один из величайших даров в жизни... Идти по жизни вместе рука об руку — это радость, которую невозможно выразить...

Эрик...

Твой полный мужества путь — величайший урок моей жизни...

Твое счастье в роли мужчины, мужа и отца — твой величайший дар.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРОЛОГ. Пролагая путь сквозь бурю	9
ГЛАВА 1. Делая все правильно	17
ГЛАВА 2. Ложные боги Экселя	38
ГЛАВА 3. У вас нет всех правильных ответов	53
ГЛАВА 4. Общение в эпоху социальных сетей	91
ГЛАВА 5. Пройденный путь	108
ГЛАВА 6. Осознанное лидерство — это лишиться привязанностей	127
ГЛАВА 7. Доверие порождает доверие	149
ГЛАВА 8. Продвигая ценности	168
ГЛАВА 9. Программа принципиального капитализма	183
ГЛАВА 10. Маховик экономики	207

ИГРАЙ ПРОТИВ ПРАВИЛ

ГЛАВА 11. Хозяева вселенной, заново изобретенной . . .	220
ГЛАВА 12. Переосмысление будущего	238
ГЛАВА 13. Когда лучших намерений недостаточно	275
ГЛАВА 14. Чудо на сто тридцать четвертой улице	299
ЭПИЛОГ. Наследие апостолов	326
БЛАГОДАРНОСТИ	338
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	340

ПРОЛОГ

ПРОЛАГАЯ ПУТЬ СКВОЗЬ БУРЮ

Все корпоративные лидеры совершают долгое восхождение, но едва достигнув вершины, обнаруживают, что ничто пройденное не подготовило их настоящему. Инстинктивно они становятся сдержанными, осторожными: в их руках власть. И ответственность. Все сотрудники, клиенты, акционеры теперь зависят от них.

Главная цель теперь — не облажаться.

Таков груз любой руководящей должности. Я понял это, когда в 2010 году был назначен главным должностным лицом корпорации «Этна». До этого я был генеральным директором небольшой страховой медицинской организации, позже занимал руководящие должности в нескольких крупных страховых компаниях. Но теперь буду руководить корпорацией, входящей в ТОР-100 по версии журнала

Fortune, которая обслуживает более тридцати пяти миллионов человек по всему миру, имеет тридцать четыре миллиарда долларов дохода и вскоре будет оплачивать здравоохранение в любой стране мира.

«Этна» — столп индустрии с выдающейся историей, компания, которая пережила Гражданскую войну, Великую депрессию и две мировые войны. Основанная в 1853 году, она выписывала полисы страхования жизни для солдат Армии Союза¹, которые беспокоились о своих женах и детях. Она выплачивала страховое возмещение после пожара в Чикаго 1871 года² и после землетрясения в Сан-Франциско в 1906 году³, она выписывала полисы страхования жизни первым астронавтам NASA. В одной из своих темных глав «Этна» выплачивала возмещение рабовладельцам, когда кто-то из рабов сбежал.

Мои первые разговоры с членами правления отнюдь не успокоили меня. Директора сказали, что им повезло, что я буду следующим человеком, управляющим компанией, но была одна загвоздка. Учитывая возросшие опасения по поводу размера вознаграждения руководителей компаний, я не получу большой прибавки к зарплате. Это было неожиданно, и мне нужно было подумать об этом. Тогда коми-

¹ Имеется в виду армия «севера» в Гражданской войне США.

² Великий Чикагский пожар с 8 октября по 10 октября 1871 года, уничтожил большую часть города, погибли сотни жителей. Одна из самых масштабных катастроф XIX века.

³ Землетрясение 18 апреля 1906 года, разрушившее 80% зданий в городе. От землетрясения и последующих пожаров погибло до 3 тысяч человек, 225—300 тысяч человек осталось без крова.

тет по вознаграждениям возглавляла Бетси Коэн, и вскоре я встретился с ней в штате Мэн, у нее дома, откуда открывался вид на Атлантический океан. Мы сидели на пляже, вода плескалась у ног, бутылка вина стояла открытой.

Я сказал:

— Думаю, я могу пойти на эти условия, если вы убедите комитет, что, если в следующие три года я буду поступать правильно, то получу за это вознаграждение.

За долгую, полную нововведений карьеру Бетси была юристом, будучи юристом по образованию, основала два банка в Филадельфии. Она обдумала мою просьбу и кивнула.

Мы чокнулись, и я спросил:

— Значит, договорились?

Не совсем.

— Знаете, — сказала она, — если вы все испортите, мы прострелим вам голову.

И она улыбнулась.

(Бетси оказалась блестящим наставником и надежным советчиком.) Игривая угроза была напоминанием, что теперь я буду нести совершенно иную ответственность, а у совета, я уверен, были свои опасения. Его члены уже знали, что я был нестандартным руководителем. Да, я был энергичен и требователен, но у меня также была радикальная жилка, особенно для такой консервативной компании, как «Этна». Я занимаюсь йогой и медитацией и, как президент компании «Этна», предложил эти мероприятия нашим сотрудникам в качестве дополнительного преимущества на рабочем месте. На мне полдюжины татуировок, я ношу старые джинсы в офис и вообще не выгляжу как

типичный корпоративный вождь. Я сказал совету директоров, что будучи генеральным директором я не всегда буду ходить на работу в галстук и не всегда буду бриться. Я буду использовать социальные сети для непосредственного общения с нашими сотрудниками (или клиентами), и хотя моя левая рука не работает, я буду и дальше кататься на горных лыжах и на мотоцикле.

Почему? Потому что это то, кто я есть, и мне нужно быть собой, если я собираюсь делать эту работу.

Эта книга — моя попытка объяснить некоторые навыки и идеи, которые я считаю жизненно необходимыми для любого руководителя сегодня в Америке, книга, которая в значительной степени опирается на мой личный опыт — хороший, плохой, и почти фатальный. Если вы работаете в деловом мире, вы уже знаете о наших проблемах с глобальными экономическими изменениями и технологическими сбоями, а также о том, как они изменили роль лидера. Давно прошли те времена, когда руководители компаний или любой другой человек, стоящий у власти, мог диктовать истину тем, кого он стремился возглавить. Наши сотрудники теперь получают информацию из суперкомпьютеров в своих карманах, воспринимая скрижали¹ с горы (или указания начальства) как еще один пункт в их и без того переполненной новостной ленте. Мы все еще управляем бизнесом из кирпичных или стеклянных зданий, но эти четыре стены уже не такие, как раньше: сотрудники теперь имеют мгновенный доступ к тому, что происходит

¹ Скрижали Моисеевы с горы Синай, содержащие 10 заповедей.

в других компаниях по всему городу, по всей стране и даже по всему миру. Они смелы, умны и скептически. Если вы скажете неправду, они поправят вас; если вы совершите ошибку, они разоблачат вас; и если вы боитесь этого, они бросят вам вызов, высмеют или проигнорируют.

Власть уже не та, что прежде.

У меня были и другие заботы. Став главой компании, я сказал совету директоров, что одной из моих целей является восстановление доверия к корпоративному лидерству в глазах американцев. Я полагаю, что этот авторитет порван из-за нашей собственной пассивности перед лицом острых социальных проблем. Корпорациями нельзя управлять, словно средневековыми городами-государствами во время чумы, подняв мост и спрятав всех за стенами замка. Чума не проходит, и наши политики кажутся парализованными, поэтому компании должны взять на себя инициативу в решении таких проблем, как неравенство доходов, образование и здравоохранение.

Я едва ли был голосом истеблишмента. Я вырос, протестуя против «начальства». Это нормально, но однажды я сам стал «начальством» — и что дальше? Ответ заключается в том, чтобы рассказать о том, что я узнал, о лидерстве и жизни, так, чтобы это было полезно для других.

То, чем я должен поделиться, также отражает личный путь, который я никому не пожелал бы пройти, но который привел меня туда, где я сейчас нахожусь.

Я вырос в Детройте, в большой семье «синих воротничков», и у меня были надежды преуспеть больше, чем мой отец. Я хотел иметь достаточно денег на жилье в Се-

верном Мичигане, куда я мог бы ездить по выходным, кататься на снегоходах зимой, охотиться осенью и круглый год нырять в бассейн. Почти небрежно я окончил МВА и начал карьеру в области медицинского страхования. Мой главный навык заключается в том, что я знаю, как все исправить, и у меня было несколько работ, которые требовали от меня либо начать стартап, либо полностью развернуть ход бизнеса.

Эта траектория, завершившаяся тем, что я стал генеральным директором, а затем председателем «Этны», не отличается от маршрутов многих руководителей. Другое дело, что я пережил два травмирующих события в личной жизни, которые изменили меня как человека и как лидера. У моего сына Эрика в подростковом возрасте диагностировали неизлечимый рак — тяжелое испытание в физическом и эмоциональном плане, которое не должна выносить ни одна семья, — и этот опыт заставил меня переосмыслить ценности и приоритеты в жизни, не говоря уже о мыслях по поводу подхода нашей страны к здравоохранению.

Потом был несчастный случай, когда я катался на лыжах в Вермонте: я сломал пять позвонков, лопатку, порвал нервные корешки и остался без сознания в замерзшем ручье. Пока я лежал в коме в госпитале Нью-Хэмпшира, меня соборова¹. Через шесть дней я очнулся, левая рука была искалечена и пульсировала от боли, лечение которой выходило за пределы возможностей западной медицины.

¹ С о б о р о в а н и е — в православной и католической церквях таинство отпущения грехов.

Мои травмы изменили меня, поскольку пришлось заново изобретать, как сделать самые простые вещи (теперь я открываю пакет чипсов зубами). Еще пришлось принять, что некоторые из моих любимых занятий (бег, тренажерный зал, игра на пианино) стали навеки недостижимы. Личные изменения, однако, были лишь частью картины. Мне также пришлось задать себе трудный вопрос: действительно ли я посвятил свою карьеру чему-то значимому?

Если я собирался продолжать работать; если я собирался продолжать подталкивать себя и людей вокруг меня, чтобы достичь новых высот; если я собирался продолжать жертвовать временем с семьей и друзьями, чтобы взять на себя обязательства по руководству компанией, тогда мне нужна была миссия, цель.

Таким для меня было начало идеи лидерства, подчиненного цели. Лидерство — прежде всего о последователях, и люди последуют за вами, если они примут миссию. Она заключается в том, чтобы наметить путь, которым сможет следовать каждый, даже во времена турбулентности (а такие времена неизбежны). Я называю это «проложить путь сквозь бурю». Когда завывает шторм и корабль сбивается с курса, команда хочет знать, что капитан находится на палубе, сжимая штурвал, а не бездельничает в каюте, попивая мадеру.

Каждый из нас находится на своем жизненном пути, и мое путешествие сделало меня лучше как человека и как лидера. Как корпоративный руководитель, я должен был выйти за рамки бухгалтерского баланса и финансовых отчетов, и я искал более широкую перспективу, которая пе-

ИГРАЙ ПРОТИВ ПРАВИЛ

реопределила бы ценности нашей организации и определила пути реального изменения жизни людей. Я должен был стать менее праведным и более чутким. Мне нужно было меньше предписывать и больше слушать. Мне нужно было учиться. Мне нужно было установить контакт. Мне также пришлось лишиться привязанностей — к идеям, которые оказались устаревшими, к самовосприятию, которое больше не существовало, и к корпоративным моделям, которые больше не работали.

В конечном счете мне пришлось потерять ту самую компанию, которую я возглавлял.

Все эти усилия, в итоге, привели «Этну» к значительному успеху, и я в конце концов получил свое повышение. Но самая большая награда была в том, что мы действительно достигли: бросили вызов нормам, чтобы создать улучшенное рабочее пространство, разработали новый подход к взаимодействию с сообществом и переосмыслили нашу миссию по построению здорового мира.

Этот стиль лидерства более благороден, чем тот, который требует просто не облажаться. Еще он более интересен.