

ВЛАДИСЛАВА ДРУТЬКО

Ведущий эксперт Федеральной программы  
Google – Сбербанк «БизнесКласс»

# УПРАВЛЯЙ ИГРАЯ



РУКОВОДСТВО КОМАНДОЙ  
С ПОМОЩЬЮ ШАХМАТНЫХ  
СТРАТЕГИЙ

Бизнес. Как это работает в России

Владислава Друтько

**Управляй играя. Руководство  
командой с помощью  
шахматных стратегий**

«ЭКСМО»

2020

УДК 005  
ББК 65.290-2

**Друтько В. А.**

Управляй играя. Руководство командой с помощью шахматных стратегий / В. А. Друтько — «Эксмо», 2020 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-117874-1

**АВТОРСКИЙ ТРЕНИНГ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ** Управление людьми требует просчета на несколько ходов вперед, знания сильных и слабых сторон каждого сотрудника, умения видеть картину происходящего целиком, как на раскрытой доске. Книга Владиславы Друтько, эксперта по лидерству и личной эффективности, — руководство по управлению командами с помощью шахматных стратегий. В ней предлагаются оригинальные и технологичные инструменты по диагностике ситуации в команде, а также по корректировке при необходимости стиля руководства. Эта книга поможет вам: • превратить свою команду в слаженный механизм; • управлять продуктивностью каждого сотрудника; • вдохновить команду на азартное достижение поставленных целей. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-117874-1

© Друтько В. А., 2020  
© Эксмо, 2020

# Содержание

Предисловие	6
Блокнот	6
О чем эта книга?	8
Благодарности	10
Глава 1	11
Лидер инновационной команды. Какой он?	13
Как устроена инновационная команда?	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Владислава Анатольевна Друтько

## Управляй играя: руководство командой с помощью шахматных стратегий

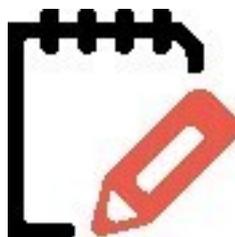
*На шахматной доске лжи и лицемерию нет места.  
Красота шахматной комбинации в том,  
что она всегда правдива.  
Беспощадная правда, выраженная в шахматах, есть глаза  
лицемеру.*  
**Эмануил Ласкер**

*Лицемерие в командной работе уничтожит ваш бизнес и вас как  
личность раньше, чем вы можете себе представить.  
Если вы играете в долгую – выстраивайте доверительные  
отношения с вашей командой.*  
**Владислава Друтько**

- © В. Друтько, текст, 2020
- © Во внутреннем оформлении использована иллюстрация:
- © popular.vector / Shutterstock.com
- © Sir.Vector / Shutterstock.com
- © фотографии: Aleks Melnik / Shutterstock.com
- © Используется по лицензии от Shutterstock.com
- © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

## Предисловие

### Блокнот



Я научу вас проигрывать, оставаясь победителем.

Эти слова сказал тренер по шахматам Семен Лазаревич Смольговский на моем первом занятии. В шахматный клуб меня привела бабушка, которая работала во дворце пионеров. Тогда мне было 10 лет. Слова тренера для меня были неожиданными: искусство проигравшего – каково оно на вкус? Желание сражаться с ровесниками на шахматном поле стало непреодолимым.

Тогда же Семен Лазаревич сказал, что на занятия необходимо приносить Блокнот. Самый большой и отличный блокнот. Бабушка щедро подарила мне «самый отличный» блокнот.

В тот день я вернулась домой повзрослевшей. В руках у меня была новенькая деревянная шахматная доска, купленная в магазине «Спорттовары», и «отличный» блокнот для записей.

Весь вечер я рассматривала шахматные фигуры. Они были приятными на ощупь. Покрытые лаком шахматы пахли свежим деревом и оживали в руке. Фигурки наполняли меня вдохновением. Они были похожи на людей: с одной стороны, разные, с другой – очень уж однотипные.

За годы юношеских турниров я ощутила вкус и побед, и поражений. Они почти не отличались друг от друга по сложности эмоциональных переживаний. После победы ты заново учишься скромности, чтобы вскоре сражаться вновь. Если ты не преодолеешь тщеславие – в следующем турнире рискуешь потерять бдительность. Это вам, впрочем, скажет любой спортсмен. После поражения учишься анализу, структурированию действий, умению делать выводы и быть благодарным партнеру за проведенный матч.

Великим гроссмейстером я не стала. Но за годы занятий и спортивных соревнований у меня появился интерес к игре и желание лучше узнать эмоции человека, понять, что движет поведением человека в разных ситуациях. И еще миллиард вопросов: почему они плачут, почему лгут, почему?.. Шахматы для меня на поле всегда были живыми. Во время игры я вела с ними молчаливый диалог и понимала, что ход каждой фигуры может быть критически важен. Все это нужно услышать, воспринять, проанализировать, принять решение, действовать.

### **ТАК ЗАЧЕМ ЖЕ БЫЛ НУЖЕН БЛОКНОТ?**

Шахматисту блокнот нужен для записи шахматных партий с помощью специально разработанной системы условных обозначений, называемой шахматной нотацией. Впоследствии с помощью записей можно разобрать сыгранную шахматную партию. Они помогают проводить

тщательный анализ как своей игры, так и игры соперника: ошибок, стиля. В итоге, просмотрев записи 30–50 партий, можно увидеть досье на соперника и на самого себя.

Ничто так не помогает улучшать свою игру, как анализ ошибок. Шахматы учат нас быть объективными.

«В шахматах можно лишь тогда стать мастером, когда осознаешь собственные ошибки и слабости».

*А. Алёхин<sup>1</sup>*

«Ошибки плохи для игры, но они неизбежны. Игра без ошибок – бесцветна».

*М. Таль<sup>2</sup>*

Блокнот может быть отличным помощником в процессе развития управленческих и лидерских навыков.

Посему прежде, чем вы начнете читать мою книгу, заведите себе блокнот. И отправляйтесь в путешествие к самому себе.

---

<sup>1</sup> Александр Александрович Алёхин – русский шахматист, выступавший за Российскую империю, Советскую Россию и Францию, четвёртый чемпион мира по шахматам. – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Михаил Нехемьевич Таль – советский и латвийский шахматист, гроссмейстер, восьмой чемпион мира по шахматам. – *Прим. ред.*

## О чем эта книга?

Более 10-ти лет назад в рамках федерального проекта крупной корпорации я обучала руководителей по всей стране. Задача у руководителей была инновационная: цифровизация сервисов сопровождения клиентских операций.

На одном из тренингов мы разбирали ключевые управленческие функции и затронули вопросы делегирования и нормы управляемости.

Что такое норма управляемости?

Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Это то оптимальное число подчиненных, которыми руководитель может управлять без потери качества. И эта норма зависит от многих составляющих, таких как характер деятельности, опыт сотрудников, территориальная удаленность, характер производства, корпоративная культура, технологии и ряд других.

Еще в 30-е годы французский консультант В. Гракунайс вывел формулу «теории связей», которая выглядит следующим образом:

$$K_{\max} = n [2^{n-1} + (n-1)]$$

где  $K$  – количество связей

$n$  – норма управляемости

Несмотря на разнообразные подходы в расчетах, и такое же количество разнообразных данных о норме управляемости, общим является тот факт, что оптимальное количество сотрудников для эффективного контроля не должно превышать 7–8 человек.

Этот вопрос стал для меня тогда искоркой идеи: провести аналогию в управлении инновационной командой с шахматами. Кстати, первый спонтанный ответ, который я тогда нашла, был таков: «Как на шахматной доске».

Долгие годы я анализировала и собирала информацию в этом направлении. Она пригодилась не только для полного и глубокого ответа участникам тренингов. Появился личный и профессиональный азарт, систематизация знаний и опыта моих клиентов. Что и нашло свое воплощение в данной книге.

В этом издании собран материал об управлении командами, приведены примеры часто встречающихся ошибок и примеры лучших практик.

Эта книга вобрала в себя:

- личный опыт шахматных турниров, который автор книги прошел в юношеские годы;
- знания, описанные в учебниках лучших шахматистов мира. Книга содержит выжимку из большого количества классической литературы, посвященной шахматам;
- знания специалистов, которые занимались изучением поведения людей в организации;
- опыт становления и развития известных и, возможно, малоизвестных вам компаний и людей, с которыми автор сотрудничает около 30 лет.

## **Благодарности**

За создание этой книги хочу выразить благодарность:

Моей семье. Нас было у родителей пятеро, и именно родные – это первые люди в моем окружении, общение и жизнь с которыми помогли сформировать во мне качества, которые очень понадобились в жизни: эмпатию, сострадание, открытость новому, умение добиваться своих целей в команде равных.

Моим учителям: и школьным, и университетским, и тем, у которых я учусь и сегодня. Знания и бесценная критика от мудрого учителя помогают развиваться.

Моим клиентам. Безусловно за то, что доверяли и доверялись мне как специалисту, как эксперту по управлению командами. За то, что многое пробовали, да, ошибались и шли дальше. За то, что мы вместе, проходя через опыт ошибок и неудач, становились мудрее, профессиональнее, успешнее.

Моим коллегам по бизнесу. За то, что благодаря им училась жить в команде. С одной стороны, сохраняя личность и индивидуальность, с другой стороны, интегрируясь и сотрудничая.

Моим критикам и всем тем, кто не верил, мешал, осуждал, сопротивлялся. За то, что научили спокойно относиться к помехам и не воспринимать помехи как крах или остановку.

# Глава 1

## Инновационная команда. Инновационное мышление

*«Никто и никогда не рождался мастером.  
Путь к этому званию лежит через годы учёбы, борьбы, радости  
и печали».*  
**П. Керес<sup>3</sup>**

События 2020 года, связанные с пандемией коронавируса, заставили переосмыслить многие организации во всем мире то, как именно они предоставляют продукты и услуги, управляют своими сотрудниками, взаимодействуют с клиентами, поставщиками, партнерами и многое другое.

Современный мир задает четкий тренд на уникальность и способность быстро перестраиваться. Стремительные технологические изменения, глобализация и политика продолжают разрушать бизнес-среду и сокращать долговечность компаний. «У публичных компаний теперь есть один шанс из трех на гибель в течение пятилетнего периода, будь то из-за неудач, поглощений или других причин. Это в 6 раз выше, чем обычный уровень смертности для компаний. Традиционно лидеры спрашивают: «Насколько хороша моя игра?» Теперь им также нужно спросить: «Как долго продлится эта игра?» Способность процветать в условиях неопределенности и изменений во многом зависит от разнообразия<sup>4</sup>».

В мире высокой конкуренции и стремительных изменений инновационный подход действительно помогает уверенно смотреть в будущее.

В одиночку создать уникальный продукт невозможно, ведь у одного человека нет ответов на все вопросы. Известно, что великий мыслитель Эйнштейн подолгу обсуждал свои парадоксальные идеи и мысли со специалистами, черпая из этого общения, комментариев и критики идей что-то новое, что можно опять улучшить.

В совершенствовании навыков игры в шахматы работают те же принципы: «Для того, чтобы побеждать чемпиона, нужно играть с чемпионом» (Геллер Е.П. «Как побеждать чемпионов»<sup>5</sup>) или «Если видишь хороший ход, ищи ход поллучше» (Эмануил Ласкер<sup>6</sup>).

В этой главе мы рассмотрим понятие инновационной команды и ответим на следующие вопросы:

- Как устроена инновационная команда?
- По каким принципам и правилам она живет?
- Кто такой лидер инновационной команды?

Инновация – это превращение обычного продукта в выдающийся, а еще это работа коллективного разума.

---

<sup>3</sup> Па́уль Петро́вич Ке́рес – эстонский и советский шахматист, шахматный композитор и теоретик. Один из сильнейших шахматистов мира 1930-1960-х годов. – *Прим. ред.*

<sup>4</sup> Lorenzo R, Voigt N, Tsusaka M, Krentz M, Abouzahr K. How diverse leadership teams boost innovation. – Boston Consulting Group Report, 2018. – с.1

<sup>5</sup> Геллер Е.П. Как побеждать чемпионов: уроки высокой стратегии / Ефим Геллер. – М.: РИПОЛ классик, 2005 (Н.Новгород: ГИПП Ниж- полиграф).

<sup>6</sup> Эмануи́л Ла́скер – немецкий шахматист и математик, представитель позиционной школы, второй чемпион мира по шахматам. Ласкер сохранял звание чемпиона мира 27 лет, что является рекордным достижением для шахмат. – *Прим. ред.*

Давайте обратимся к ключевым принципам работы над инновационной идеей.

### **1. Инновация – это следствие серьезного и продолжительного труда.**

В слове «инновационная» заложен не тот романтический смысл, к которому мы привыкли. Не закрывайтесь в уютном кабинете и не ждите вдохновения. Важно понимать, что озарение не придет к вам случайно. За ним стоит долгий и упорный труд.

«Гений – один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота», – утверждал великий соотечественник американского гроссмейстера изобретатель Томас Альва Эдисон. И эту оценку способностей и возможностей человека можно отнести к Фишеру-шахматисту. Даже то, что сам Фишер так не считал, подчеркивает его гениальность в области шахмат<sup>7</sup>.

### **2. Инновационная идея – это комбинация из множества разных.**

Это «множество разных» в творческой команде вам дают участники инновационной команды, построенной по принципу разнообразия.

«Идеи, казавшиеся в свое время экстравагантными, завоевали признание, стали общим достоянием. Быть может, именно так и проявляется роль всякой яркой индивидуальности? Ведь когда-то такие понятия, как централизация, профилактика, избыточная защита, блокада и др., были только рецептами чудаковатого Нимцовича. Теперь же это общее место, даже, пожалуй, банальность. Раньше в этих рецептах можно было усмотреть особенности шахматной индивидуальности Нимцовича, теперь им учат. И ничего особенного. А следующий гений уже начинается с этого уровня»<sup>8</sup>.

### **3. Вы не должны бояться неудачи.**

Очень важно понимать, что ошибки рано или поздно приведут вас к необычной идее. Если вы не будете их совершать, у вас не будет материала для «комбинации существующих элементов».

На вопрос журналиста: «Как ты переносишь поражения?» М. Таль ответил: «В зависимости от того, какое оно. Нелепое поражение – “зевок”, небрежность – переживаю, страшно расстраиваюсь. Если же я переигран по всем статьям, то как-то встряхиваюсь, становлюсь злее за доской. Чтобы следующая партия могла стать моей лучшей в мире»<sup>9</sup>.

«В шахматах учатся только на ошибках. В ошибках всегда заключено нечто правильное».

*С. Тартаковер<sup>10</sup>*

---

<sup>7</sup> Гуфельд Э. «Бобби Фишер учит играть в шахматы», 1990 – с. 87

<sup>8</sup> Нимцович А. «Моя система», 1925 – с. 12

<sup>9</sup> Таль М., Дамский Я. «В огонь атаки», 1978 – с. 21–22

<sup>10</sup> Савелий Тартаковер – шахматист, гроссмейстер, один из сильнейших в начале XX века. Шахматный теоретик, журналист и литератор, поэт и переводчик. Доктор права. Его авторству принадлежит термин «гипермодернизм», обобщающий новое течение в шахматной мысли. – *Прим. ред.*

## **Лидер инновационной команды. Какой он?**

Профессор Гарвардского университета Л. Хилл<sup>11</sup> провела десятилетние исследования, изучая характеристики инновационных команд и компетенции их лидеров. Она проанализировала профили 16-ти мужчин и 16-ти женщин, живущих в семи странах, работающих в 12 различных сферах бизнеса. В общей сложности она провела сотни часов, наблюдая за их работой. В итоге были определены закономерности и получен ответ на вопрос: какие качества объединяют лидеров инновационных команд?

Для того, чтобы ответить на вопрос «Лидер инновационной команды. Какой он?», вначале следует разобраться с тем, что такое инновационная команда, по каким принципам и законам она живет.

---

<sup>11</sup> Линда А. Хилл – американский этнограф, в настоящее время профессор делового администрирования Гарвардской школы бизнеса Уоллеса Бретта Донхэма. – *Прим. ред.*

## **Как устроена инновационная команда?**

Принцип работы инновационных команд заключается в том, чтобы участники могли генерировать как можно больше контрастных мнений. Для этого необходимо создать такую атмосферу, в которой члены команды не боялись бы ошибок, потому как деятельность команды основана на совместном обучении, размышлении, разногласиях. В этой связи инновационную команду объединяют два фактора: задачи (научное инновационное задание) и межличностное взаимодействие.

Не каждая инновационная команда профессионалов стала успешной. Некоторые из них так и не оторвались от земли. Только немногие команды профессионалов успешны и достигают цели (и даже чего-то большего), приобретая нестандартный опыт.

Почему одни команды достигают состояния высокого функционирования, в то время как другие – нет?

Л. Хилл в своих исследованиях сформулировала три важных правила, согласно которым действует инновационная команда.

### **ПРАВИЛО 1. РАЗНОГЛАСИЯ – СТИЛЬ ЖИЗНИ.**

Чем больше различных мнений, тем ближе вы к инновационной идее. Используйте критику для тонкой настройки «радиоволны» поиска идеи.

У команды нет задачи дружить и идти на компромисс. Полярные взгляды на одну и ту же ситуацию рожают полярные идеи. Только разнообразие способно двигать эволюцию. И именно разнообразные команды могут дать инновационные идеи.

### **ПРАВИЛО 2. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ ДРУГИХ. АРГУМЕНТИРОВАННОСТЬ УБЕЖДЕНИЙ.**

Важно создать атмосферу открытых коммуникаций, чтобы каждый участник команды мог свободно выражать свои сомнения и идеи, порой самые парадоксальные. В команде людей с разнообразными мнениями навык коммуникаций является ключевым.

### **ПРАВИЛО 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. СПОСОБНОСТЬ ОБЪЕДИНЯТЬ ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ МНЕНИЯ.**

В инновационной команде не используют ссылки на то, что он – «эксперт», а она – «руководитель». Вместо этого осуществляется инклюзивный процесс, который позволяет создавать решения, отвечая на вопрос «как?», а не делая выбор «или так, или так?».

Лидер отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. Однако лидерство переходит от одного участника к другому согласно логике задачи и этапу работы.

#### **ПРИМЕР:**

Отдел по работе с персоналом занят инновационной задачей «Разработать онлайн-курс для сотрудников». Под нее будет формироваться инновационная команда: IT-специалисты, юристы, профессиональные методологи, узкопрофильные эксперты.

В процессе решения задачи лидером может стать IT-специалист, после – эта роль перейдет к методологу, а далее – к эксперту.

Смысл подобной структуры управления состоит в том, чтобы собрать квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления инновационного проекта.

Члены команды должны отлично **знать, каковы функции и необходимый личный вклад** каждого.

**Задачи лидера:**

- определить и донести до всех миссию команды;
- определить роли каждого, включая собственную, в решении этой задачи.

**И главный секретный соус лидерства – это способность создать мир, к которому люди хотят принадлежать.** Стиль лидерства «командовать и управлять» является основным барьером для инноваций на всех предприятиях.

Отчет о состоянии инновационных лидеров, опубликованный DHR International<sup>12</sup> в 2018 году, показал, что большинству руководителей обычно не хватает лидерских качеств, необходимых для успешных инноваций.

Результаты опроса 636 бизнес-лидеров продемонстрировали, что большинство компаний, как правило, не определяют, не оценивают и не вознаграждают инновационное лидерство.

Они также не создают программы для развития ключевых компетенций инновационных лидеров или эффективных подходов к приобретению этого таланта.

Вот еще несколько интересных идей, сформулированных в отчете:

Большинство респондентов согласились с тем, что четкое видение будущего и непрерывное обучение – основные качества лидера для продвижения инноваций. Было установлено, что:

- только 44 % респондентов заявили, что их ключевые лидеры имеют стратегическое видение;
- только 39 % сказали, что лидеры были достаточно квалифицированы для совместного управления;
- только 39 % сказали, что лидеры обладали непрерывным обучающим мышлением (об этом мы поговорим в Главе 2).

Проблема, обозначенная в отчете, состоит в том, что зачастую многие сегодняшние лидеры – это те, кто поднялся по карьерной лестнице благодаря индивидуальным достижениям.

А инновации требуют, чтобы лидеры усиливали различия в своих организациях и чувствовали себя комфортно, управляя *творческим конфликтом*, который в конечном итоге приводит к обширному портфолию новых идей. Для этого они должны принять дух сотрудничества, основанный на взаимной интеграции, но многим сделать это довольно сложно: ведь необходимо будет делиться информацией и решениями с другими участниками.

Поэтому сотрудничество и интеграция воспринимается некоторыми лидерами как сильнейшая угроза. Ведь, по сути, надо признать, что придется прощаться с прошлым опытом и

---

<sup>12</sup> Harvard Business Review «The state of innovation leaders report. The Status of Forward-Thinking Leaders», 2018.

осваивать новый. Этот страх неизвестности вынуждает лидеров цепляться за прошлое, пусть даже успешное, и тормозить развитие.

По этой причине некоторые лидеры нанимают сотрудников, которые охотно удовлетворяют их ожиданиям:

- подстраивающихся;
- не способных открыто высказать свое мнение;
- малоопытных.

Ему удобно в такой команде, ведь никто из сотрудников не противоречит лидеру, не критикует его мнение. Такая команда обречена на скорый пат. Пат – это положение в партии в шахматы и других играх шахматного типа, при котором сторона, имеющая право хода, не может им воспользоваться, так как все её фигуры и пешки либо сняты с доски, либо лишены возможности сделать ход по правилам, причём король не находится под шахом.

### **КЕЙС 1. Руководитель IT департамента**

Я познакомилась с сотрудниками департамента на тренинге. Это была программа по развитию инновационных подходов и лидерских компетенций.

На занятии присутствовали руководители всех уровней: начальники управлений, начальники отделов, ведущие специалисты – руководители групп. Самого директора не было, так как он отдельно проходит управленческие программы, согласно стандартам компании.

На тренинге я встретила лицом к лицу с весьма противоречивой группой. Часть руководителей открыто высказывались по поводу того, что в Департаменте речи об инновациях быть не может. На мой вопрос «Почему?» сотрудники искренне отвечали: «У нас прогрессивный руководитель, он лучше знает, как должна работать система ИТ в рамках нашего бизнеса». Остальные специалисты украдкой пытались на волне негатива и противостояния «ловить» инсайты и идеи изменений. А самые «продвинутые и профессиональные» (так их назвала команда и служба персонала) в первый же перерыв отправились жаловаться боссу на то, что «нас призывают меняться, а нам ведь это не нужно».

## **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.